

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВВ. Р. СИНДАРОВ¹⁾, С. А. САМАЛЬ¹⁾¹⁾Белорусский государственный университет, пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь

Обоснована целесообразность анализа индикаторов стратегической и финансовой устойчивости предприятия. Предложен интегрированный подход к определению понятия «реструктуризация». Исследованы основные виды реструктуризации. Выявлены их общие и специфические черты. Установлены предпосылки и этапы реструктуризации. Рассмотрены проблемы кадровой трансформации как одной из главных составляющих общей реструктуризации предприятия.

Ключевые слова: реструктуризация предприятия; виды реструктуризации; предпосылки реструктуризации; кадровые проблемы.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING
THE RESTRUCTURING OF ECONOMIC ENTITIESV. R. SINDAROV^a, S. A. SAMAL^a^aBelarusian State University, 4 Niezaliežnasci Avenue, Minsk 220030, Belarus

Corresponding author: V. R. Sindarov (vasiasind1@gmail.com)

The expediency of the analysis of indicators of strategic and financial sustainability of the enterprise is substantiated. An integrated approach to the definition of the concept of «restructuring» is proposed. The main types of restructuring have been studied. Their common and specific features are revealed. The prerequisites and stages of the restructuring have been established. The problems of personnel transformation as one of the main components of the overall restructuring of the enterprise are considered.

Keywords: restructuring of enterprise; types of restructuring; prerequisites for restructuring; personnel problems.

Образец цитирования:

Синдаров ВР, Самаль СА. Методологические подходы к оценке реструктуризации хозяйствующих субъектов. *Журнал Белорусского государственного университета. Экономика*. 2022;2:37–42.

For citation:

Sindarov VR, Samal SA. Methodological approaches to assessing the restructuring of economic entities. *Journal of the Belarusian State University. Economics*. 2022;2:37–42. Russian.

Авторы:

Василий Рустамович Синдаров – старший преподаватель кафедры общей математики и информатики механико-математического факультета.

Сергей Александрович Самаль – доктор экономических наук, профессор; заведующий кафедрой общей математики и информатики механико-математического факультета.

Authors:

Vasili R. Sindarov, senior lecturer at the department of general mathematics and informatics, faculty of mechanics and mathematics.

vasiasind1@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4498-9434>

Sergei A. Samal, doctor of science (economics), full professor; head of the department of general mathematics and informatics, faculty of mechanics and mathematics.

samal_s@tut.by

Введение

С 1990-х гг. мировая экономика была подвержена влиянию дестабилизирующих факторов: кризиса переходного периода (1992–1996), дефолта (1998), санкционного кризиса (2014–2016), пандемии COVID-19 (2020) и др. В связи с этим стандартные подходы к осуществлению деятельности предприятия, а также внутренние структуры компании и виды взаимодействия между ними подвергаются локальным или глобальным изменениям. Трансформации направлены на наиболее эффективное использование, перераспределение или выведение из эксплуатации ресурсов, увеличение конкурентоспособности и стабильности хозяйствующего субъекта.

Наряду с реорганизацией и реформированием реструктуризация является одним из ключевых инструментов, позволяющих экономически стабилизировать предприятие, на которое негативно воздействует внешняя или внутренняя среда. Под реструктуризацией предприятия понимается целенаправленное преобразование структуры экономического объекта в целом или его элементов, которые путем взаимодействия способствуют устойчивому и стабильному существованию компании на рынке, в частности.

Следует рассмотреть основные методологические подходы к определению понятия «реструктуризация». Так, В. В. Кондратьев и В. Б. Краснова трактуют этот термин как изменение структуры системы. По мнению ученых, «...если под структурой понимается организационная структура, то реструктуризация – это изменение организационной структуры. Если рассматривается структура бизнес-процессов, то реструктуризация – это изменение бизнес-процессов» [1, с. 23]. Таким образом, тип структуры выбранной системы определяет тип изменений. Недостатком данного подхода является размывание границ между понятиями «реструктуризация» и «реформирование»¹.

Более развернутой представляется точка зрения В. Г. Крыжановского, согласно которой реструктуризация – это «структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающаяся в создании комплекса центров ответственности на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определенной доли в уставном капитале или акций сторонних организаций» [2, с. 15]. В свою очередь, Л. Водачек под реструктуризацией подразумевает комплексное и взаимосвязанное изменение структур, обеспечивающее функционирование системы [3]. Аналогичные определения дают Л. С. Бляхман [4], Я. М. Гританс [5] и другие исследователи.

Приведенные дефиниции основаны на идее частичных структурных преобразований, в соответствии с которой трансформации носят локальный характер по отношению к одной или нескольким внутренним структурам (кадровой, производственной, организационной или финансовой). Таким образом, в рамках структурного подхода реструктуризация – это процесс мобилизации ресурсов предприятия с последующим изменением внутренних структур под определенные цели.

Другой точки зрения придерживается М. Д. Аистова. Ученый считает, что «реструктуризация – это радикальное изменение структуры хозяйственной организации (активов, собственности, финансов, управления, кадров и др.)» [6, с. 39]. Следует отметить, что радикальная реструктуризация подходит для небольших компаний, так как не требует оценки каждой структуры. Однако крупные предприятия и конгломераты понесут существенные финансовые издержки на этапе реализации плана.

А. К. Татунджян трактует реструктуризацию на микроуровне как «процесс адаптации внутренних структур организации, вне зависимости от ее масштабности и организационно-правовой формы, к постоянно меняющимся под влиянием всевозможных факторов условиям существования и развития внешней среды» [7, с. 26]. Между тем Н. С. Рычихина выявила зависимость между необходимостью реструктуризации предприятия, находящегося под воздействием внешних факторов, и показателями индикаторов стратегической и финансовой устойчивости [8]. По мнению авторов настоящей статьи, анализ индикаторов финансовой устойчивости является оправданным, так как позволяет минимизировать издержки.

А. А. Алпатов [9], Л. П. Страхова и Г. В. Бутковская [10] предложили антикризисный подход к определению понятия «реструктуризация». Рассматривая данный процесс как метод преодоления и упреждения кризиса, исследователи установили, что при стабильной мировой экономике реструктуризация не является необходимой.

Авторы настоящей статьи полагают, что по отношению к термину «реструктуризация» целесообразно применять интегрированный подход, в котором совмещаются структурный, радикальный, адаптационный и антикризисный подходы (см. рисунок).

¹Реформирование предприятия – совокупный процесс каких-либо изменений, цель которых состоит в создании условий, способствующих эффективному использованию и перераспределению ресурсов.



Подходы к определению понятия «реструктуризация»
Approaches to definition of a concept «restructuring»

В соответствии с интегрированным подходом реструктуризация – процесс, который локально или глобально затрагивает структуры предприятия, учитывает внешние факторы, подстраивает деятельность предприятия под них и может быть использован для предотвращения или преодоления кризиса. Аналогичное видение представлено в работах некоторых зарубежных авторов (Г. С. Рябченко, Б. З. Коу, Л. П. Белых).

Основная часть

По данным Министерства экономики Республики Беларусь, за 2019–2022 гг. более 2000 малых и крупных предприятий (ООО «Хомдревинвест», ООО «ЕвроТрансМаркет», ООО «Трастмоторс Групп», ЧТПУП «ЕвроИмпульс» и др.) оказались на грани банкротства.

В табл. 1 представлены основные виды реструктуризации хозяйствующих субъектов.

Таблица 1

Виды реструктуризации предприятия

Table 1

Main types of restructuring of enterprise

Классификация	Виды реструктуризации предприятия	Характеристика
По форме	Организационная	Изменение размеров предприятия или его отдельных структур под требования рынка (обычно в условиях переходной экономики)
	Правовая	Перераспределение активов предприятия, реформирование его организационной структуры или смена собственности
	Финансовая	Трансформация финансового состояния предприятия (обычно в случае, когда собственный капитал меньше заемного капитала)
	Кадровая (управленческая)	Повышение квалификации работников, их переподготовка для обеспечения приемлемого уровня конкурентоспособности предприятия
По периоду преодоления кризисной ситуации	Оперативная	Обеспечение высокой ликвидности и улучшение показателей предприятия в короткие сроки
	Стратегическая	Поддержание высокого уровня конкурентоспособности предприятия на протяжении длительного времени
По направлению	Производственная	Пересмотр производственной политики предприятия (рынков сбыта, поставщиков ресурсов и др.)
	Техническая	Замена, покупка или вывод из оборота технического оборудования для безубыточного производства продукции
	Финансово-экономическая	Реорганизация политики предприятия для достижения запланированного уровня издержек, объема произведенной продукции

Окончание табл. 1
Ending table 1

Классификация	Виды реструктуризации предприятия	Характеристика
По масштабу	Комплексная	Трансформация всех структур предприятия на протяжении длительного времени (требует значительных ресурсов)
	Частичная	Изменение одной или нескольких структур предприятия за небольшой промежуток времени

Виды реструктуризации предприятия имеют как общие, так и отличительные черты. Большая длительность периода проведения данного процесса объединяет комплексную и стратегическую реструктуризации, маленькая – частичную и оперативную реструктуризации. В свою очередь, спецификой кадровой реструктуризации являются повышение квалификации работников и их переподготовка, а приметой технической реструктуризации – замена, покупка или вывод из оборота технического оборудования.

Проведенный анализ позволяет выделить основные предпосылки к проведению реструктуризации предприятия. К ним относятся вероятность возможного банкротства (к примеру, показатели продаж экспоненциально убывают), низкая конкурентоспособность, отсутствие контроля над процессами выполнения производственных работ, логистические (поставка, перевозка и (или) сбыт произведенной продукции (ресурсов)), административные или кадровые проблемы, необходимость изменения сферы деятельности под воздействием внешней среды и др.

Для выявления критической ситуации могут привлекаться специалисты, которые оценивают эффективность внутренних структур предприятия. Результаты экспертизы обсуждаются как с управленческим персоналом компании, так и с ее рядовыми работниками.

Выделяются три этапа реструктуризации предприятия. На первом этапе анализируются финансовое положение предприятия, состояние его активов, технологического обеспечения, производственных ресурсов, а также издержки. На втором этапе создается проект, определяются основные направления реструктуризации и выясняются структуры, на которые должен быть направлен данный процесс. На третьем этапе проект реализуется: изменяются существующие структуры и внедряются новые структуры, перекалываются кадры, трансформируется техническая база и т. д.

На каждом из этапов реструктуризации предприятия существуют проблемы, замедляющие или останавливающие этот процесс. В качестве иллюстрации можно рассмотреть кадровые проблемы, комплекс мероприятий по решению которых представлен в табл. 2.

Таблица 2

**Комплекс мероприятий
по решению кадровых проблем**

Table 2

A set of measures to solve personnel problems

Мероприятие	Характеристика
Информирование сотрудников о предстоящей реструктуризации	Предприятие обосновывает цели и причины преобразования одной или нескольких структур
Повышение квалификации сотрудников, переподготовка кадров	Предприятие обеспечивает сотруднику возможность повысить квалификацию или пройти переподготовку для продолжения работы в созданной или измененной структуре
Содействие в дальнейшем трудоустройстве	Предприятие осуществляет мониторинг биржи труда, предоставляет сотруднику возможность временного или постоянного трудоустройства в других филиалах

Окончание табл. 2
Ending table 2

Мероприятие	Характеристика
Финансовая помощь	Предприятие выплачивает сотруднику, его близким родственникам выходное пособие
Мониторинг процесса трудоустройства	Предприятие периодически отслеживает статус дальнейшего трудоустройства бывшего сотрудника

Примечание. Разработано на основе методических рекомендаций².

Преобразование кадровой структуры влечет за собой экономические и социальные издержки. В связи с этим на этапе анализа необходимо оценить издержки предприятия на социальные программы, направленные на сокращение сотрудников, и количество высвобождаемых для этого ресурсов. Так, оцениваются издержки на проведение кадровых изменений, повышение квалификации сотрудника или его переподготовку, выплату выходных пособий и оказание финансовой поддержки бывшему работнику, обеспечение его дальнейшего трудоустройства, а также юридические издержки.

Нередко возникает вопрос о необходимости сокращения количества сотрудников. Объем избыточной занятости на предприятии можно рассчитать на основе формы № 1-т «Отчет об использовании календарного фонда времени» и формы № 12-п «Годовой отчет о производстве продукции и выполненных работах, услугах промышленного характера»³. Это позволит сформировать представление о том, насколько реальное количество работников превышает экономически выгодное.

Заключение

Реструктуризация предприятия востребована в странах с переходной экономикой. Данный процесс является ключевым инструментом поддержания конкурентоспособности и крупных, и малых хозяйствующих субъектов, поскольку он может проходить как локально, так и глобально, затрагивать не только одну, но и несколько структур. Несмотря на объективные проблемы, которые могут сопровождать реструктуризацию предприятия, очевидно, что при грамотном ее проведении большинство компаний могут остаться экономически стабильными под влиянием кризисных ситуаций.

Библиографические ссылки

1. Кондратьев ВВ, Краснова ВБ. *Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6*. Москва: Инфра-М; 2000. 240 с.
2. Крыжановский ВГ. *Реструктуризация предприятия*. Москва: Приор; 1998. 48 с.
3. Водачек Л. Реструктуризация – вызов чешским предприятиям. *Проблемы теории и практики управления*. 1999;1:84–89.
4. Бляхман ЛС. *Основы функционального и антикризисного менеджмента*. Санкт-Петербург: Издательство В. А. Михайлова; 1999. 378 с.
5. Гританс ЯМ. *Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты*. Москва: Волтерс Клувер; 2005. 216 с.
6. Аистова МД. *Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям*. Москва: Альпина паблишер; 2002. 287 с.
7. Тутунджян АК. *Реструктуризация предприятия в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики*. Москва: Экономика; 2000. 262 с.
8. Рычихина НС. Реструктуризация предприятия на основе анализа индикаторов стратегической и финансовой устойчивости. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2006;1:48–55.
9. Алпатов АА. *Управление реструктуризацией предприятий*. Москва: Высшая школа приватизации и предпринимательства; 2000. 268 с.
10. Страхова ЛП, Бутковская ГВ. Акционирование химических предприятий в современных условиях. *Менеджмент в России и за рубежом*. 1999;2:73–92.

References

1. Kondrat'ev VV, Krasnova VB. *Restructurizatsiya upravleniya kompaniei: 17-modul'naya programma dlya menedzherov «Upravlenie razvitiem organizatsii». Modul' 6* [Restructuring of company management: 17-module program for managers «Management of the development of the organisation». Module 6]. Moscow: Infra-M; 2000. 240 p. Russian.

²Методические рекомендации по организации и проведению социально ответственного реструктурирования предприятия [Электронный ресурс]. URL: <https://grodnolprof.by/upload/files/metodicheskie-rekomendacii.pdf> (дата обращения: 05.09.2022).

³Статистика труда [Электронный ресурс]. URL: https://www.belstat.gov.by/informatsiya-dlya-respondenta/gosudarstvennye-statisticheskie-nablyudeniya/formy-gosudarstvennyh-statisticheskikh-nablyuden_2/albom-form-tsentralizovannyh-statisticheskikh-nablyudenii/statistika-truda/?special_version=Y (дата обращения: 05.09.2022).

2. Kryzhanovskii VG. *Restrukturizatsiya predpriyatiya* [Enterprise restructuring]. Moscow: Prior; 1998. 48 p. Russian.
3. Vodachek L. Restructuring is a challenge to Czech enterprises. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. 1999;1:84–89. Russian.
4. Blyakhman LS. *Osnovy funktsional'nogo i antikrizisnogo menedzhmenta* [Fundamentals of functional and anticrisis management]. Saint Petersburg: Izdatel'stvo V. A. Mikhailova; 1999. 378 p. Russian.
5. Gritans YaM. *Organizatsionnoe proektirovanie i restrukturizatsiya (reinzhiniring) predpriyatii i kholdingov: ekonomicheskie, upravlencheskie i pravovye aspekty* [Organisational design and restructuring (reengineering) of enterprises and holdings: economic, managerial and legal aspects]. Moscow: Volters Kluver; 2005. 216 p. Russian.
6. Aistova MD. *Restrukturizatsiya predpriyatii: voprosy upravleniya. Strategii, koordinatsiya strukturnykh parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniyam* [Enterprise restructuring: management issues. Strategies, coordination of structural parameters, reduction of resistance to change]. Moscow: Al'pina publisher; 2002. 287 p. Russian.
7. Tutundzhyan AK. *Restrukturizatsiya predpriyatiya v usloviyakh perekhoda k rynochnoi ekonomike: problemy teorii i praktiki* [Enterprise restructuring in the transition to a market economy: problems of theory and practice]. Moscow: Ekonomika; 2000. 262 p. Russian.
8. Rychikhina NS. Restructuring of the enterprise on base of analysis of indicators strategic and financial stability. *Modern High Technologies. Regional Application*. 2006;1:48–55. Russian.
9. Alpatov AA. *Upravlenie restrukturizatsiei predpriyatii* [Management of enterprise restructuring]. Moscow: Vysshaya shkola privatizatsii i predprinimatel'stva; 2000. 268 p. Russian.
10. Strakhova LP, Butkovskaya GV. [Shareholding of enterprises in modern conditions]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 1999;2:73–92. Russian.

Статья поступила в редколлегию 20.09.2022.
Received by editorial board 20.09.2022.