

УДК 338.312

**Ксенофонтова Татьяна Юрьевна**

*Д-р экон. наук, профессор,  
профессор кафедры менеджмента и маркетинга,  
Петербургский государственный университет  
путей сообщения Императора Александра I,  
Санкт-Петербург, Россия*

## **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье отмечается, что очередным важным этапом развития предприятия, выходом на другой качественный уровень является реструктуризация предприятий, в том числе посредством слияния и поглощения - интеграции. Возникающий при этом синергетический эффект позволяет предприятиям, интегрирующимся в единую корпорацию, достигать высоких экономических результатов и занимать лидирующие позиции на рынке. При этом авторы показывают, что в настоящее время единой методики реструктуризации предпринимательских структур не существует: все зависит от состояния компании, ее позиции на рынке, имеющегося потенциала, поведения и количества конкурентов, сферы деятельности и множества прочих различных факторов. В статье авторы приводят алгоритм процесса реструктуризации в зависимости от выбранной стратегии дальнейшего развития предприятия.

**Ключевые слова:** предпринимательская структура, корпорация, синергия, реструктуризация, стратегия развития.

*Статья издаётся по результатам участия авторов в проведенной 5-ой Всероссийской научно-практической конференции «Интеллектуальный и ресурсный потенциалы регионов: активизация и повышение эффективности использования» (ФГБОУ ВО Байкальский государственный университет, Иркутск, 16.05.2019 г.).*

**Tatiana Yu. Ksenofontova**

*Doctor habil. (Economics), professor, professor of department  
of management and marketing Petersburg state transport Univer-  
sity of Emperor Alexander I,  
St. Petersburg, Russia*

## **RESTRUCTURING ENTREPRENEURIAL STRUCTURES AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT**

**Abstract.** The article notes that the next important stage in the development of an enterprise, access to another quality level is the restructuring of enterprises, including through mergers and acquisitions – integration. The resulting synergistic effect allows enterprises integrating into a single corporation to achieve high economic

results and take a leading position in the market. At the same time, the authors show that at the present time there is no uniform methodology for restructuring business structures: everything depends on the state of the company, its position in the market, the existing potential, the behavior and number of competitors, the scope of activities and many other various factors. In the article, the authors present the algorithm of the restructuring process depending on the chosen strategy for the further development of the enterprise.

**Keywords:** business structure, corporation, synergy, restructuring, development strategy

Целью любой предпринимательской деятельности является получение прибыли. С этой целью создаются новые предприятия и развиваются уже существующие, отыскиваются различные пути повышения эффективности деятельности, применяются инновационные решения для усиления своих конкурентных преимуществ [6, 7, 8].

Большинство ведущих менеджеров в мире считают очередным важным этапом развития предприятия, выходом на другой качественный уровень - реструктуризацию предприятия. В настоящее время единой всеми признанной методики реструктуризации предпринимательских структур не существует. Все зависит от состояния компании, ее позиции на рынке, имеющегося потенциала, поведения и количества конкурентов, сферы деятельности и множества прочих различных факторов. Однако выделяют несколько этапов реализации проекта реструктуризации (рис. 1).



Рис. 1. Схема реструктуризации компании

На первом этапе обозначаются цели реструктуризации. Собственники и управленцы компании должны определить: какие параметры производственно-хозяйственной деятельности не удовлетворяют запросам собственников бизнеса на данном этапе развития предприятия и каких индикаторов необходимо добиться в результате структурных изменений. От этого этапа зависит дальнейшее функционирование компании и, во многом, эффективность проводимых изменений.

Диагностика компании проводится на втором этапе. Определяются сильные и слабые стороны, проблемы, а также перспективы дальнейшего развития [2, 5].

Третий этап – разработка стратегии и проекта реструктуризации. На этом этапе, используя данные диагностики, разрабатываются альтернативные варианты развития предприятия. Для каждого из вариантов проводится прогноз, определяются риски и методы реструктуризации. Собственники и управляющие компании оценивают альтернативы и делают выбор, на основании которого разрабатывается программа реструктуризации.

На четвертом этапе осуществляется непосредственно сама реструктуризация на основании разработанной программы. Подбирается команда специалистов, осуществляющая реализацию запланированного проекта реструктуризации. Затем последовательно практически реализуются все этапы программы. Также на четвертом этапе реструктуризации сопоставляются целевые показатели и, если выявляется отклонение их значений от запланированных, менеджмент компании проводит корректировку программы.

И, последний, пятый этап – сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов. На данном этапе команда, проводящая реализацию проекта реструктуризации, мониторит/контролирует целевые показатели, анализирует полученные результаты и готовит итоговый отчет о проделанной работе.

Таблица 1

## Стратегии развития предприятия

Тип стратегий	Стратегии
Стратегии концентрированного роста	Усиления позиций на рынке
	Развития рынка
	Развития продукта
Стратегии интегрированного роста	Обратной вертикальной интеграции
	Вперед идущей интеграции
Стратегии диверсифицированного роста	Центрированной диверсификации
	Горизонтальной диверсификации
	Конгломератной диверсификации
Стратегии сокращения	Ликвидации
	«Сбора урожая»
	Сокращения
	Сокращения расходов

Для успешного осуществления вышеперечисленных этапов, необходимо правильно определить цели реструктуризации. Они задаются на основании общей стратегии компании. Выбор стратегии происходит после уточнения текущей стратегии организации и проведения тщательного анализа портфеля заказов продукции. Типовые стратегии развития предприятия представлены в табл. 1 [4, с. 77–78].

Одним из наиболее результативных способов повышения эффективности функционирования предпринимательской структуры – достижение эффекта синергии при реструктуризации предприятий, часто проходящей в виде слияний и поглощений, создания крупных корпораций. На сегодняшний день корпоративные формы управления предприятиями достигают внушительных экономических результатов. Показатели доли крупных корпораций в общем числе компаний и вклада корпораций в суммарный мировой ВВП наглядно представлены на диаграммах рис. 2 и 3.



Рис.2. Доля корпораций в общем числе компаний в мире



Рис. 3. Структура мирового ВВП

Проанализировав данные, представленные на диаграммах, можно сделать вывод, что, несмотря на относительно небольшую долю, приходящуюся на число корпораций в общем числе компаний в мире, они производят более 40% мирового ВВП. Эти цифры доказывают эффективность их образования и функционирования. Рассмотрим конкретные примеры.

Всемирно известный крупнейший производитель автомобилей General Motors представляет собой международный концерн. Он объединяет 126 заводов в США, 13 в Канаде, а также структурные подразделения в 36-ти странах мира. По данным на 2018 год концерн занимает третье место в мире по количеству проданных автомобилей. Еще одним примером служит поглощение Motorola компанией Google. В 2011 году Google приобрела Motorola Mobility, получив при этом 17 тысяч патентов на различные мобильные разработки и исследовательскую лабораторию.

На основании приведенных примеров можно сделать вывод, что реструктуризация посредством слияний и поглощений зачастую приводят к повышению эффективности деятельности предприятия и его конкурентоспособности.

При этом максимизация синергетического эффекта при реструктуризации происходит при соблюдении определенной последовательности действий, составляющих единый алгоритм реализации интеграции предприятий в динамично меняющихся условиях ведения бизнеса (рис. 4).

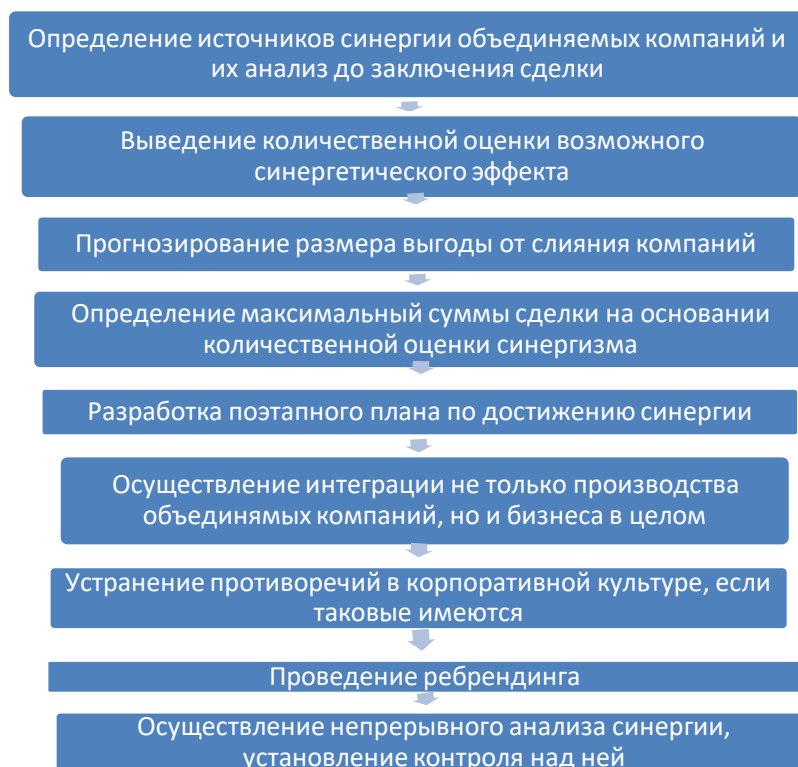


Рис. 4. Алгоритм достижения синергизма при реструктуризации предприятий посредством слияния в корпорацию

Реструктуризация, зависящая от целей и стратегии развития предприятия, бывает оперативной и стратегической. В зависимости от масштаба изменений реструктуризация может быть комплексная или частичная (табл. 2) [1, с. 90].

Таблица 2

Виды реструктуризации компании	
Виды реструктуризации	Особенности
Оперативная	Изменяет структуру компании, а также имеет цель финансового оздоровления
Стратегическая	Изменяет структуру компании и направлена на увеличение ее привлекательности для инвесторов, повышение стоимости
Комплексная	Затрагивает все элементы компании
Частичная	Затрагивает один или несколько элементов компании

Отсутствие качественных изменений в структуре управления предприятием либо их запоздалая реализация приводят к отрицательным последствиям,

