

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРИ СОЗДАНИИ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР

Как показывает мировой опыт, большинство сделок в мировой экономике осуществляется крупными хозяйственными субъектами. Одним из способов укрупнения промышленных предприятий является создание холдинговых структур.

Под холдингом понимают организацию, владеющую правом контроля и управления (как правило, через акции) над другими компаниями. Характерными чертами холдинговых структур является: иерархичность связей, наличие единой стратегии развития, межфирменные связи. Вместе с тем, следует иметь в виду, что без проведения реструктуризации создать холдинговую структуру практически невозможно.

В наиболее общем определении под реструктуризацией понимается изменение структуры предприятия. Субъектная реструктуризация объединяет в себя экспансию (слияния, поглощения), сжатие (отпочкование, отторжение, выделение) и преобразования, связанные с правом собственности и контролем. Как правило, данные вопросы являются определяющими при проведении реструктуризации на предприятиях при смене основного собственника (стейкхолдера).

Основными правовыми особенностями процессов реструктуризации являются: 1. при слиянии юридических лиц права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом; 2. при присоединении юридического лица к другому юридическому лицу к последнему переходят права и обязанности присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом; 3. при разделении юридического лица его права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом; 4. при выделении из состава юридического лица одного или нескольких юридических лиц к каждому из них в соответствии с разделительным балансом переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица.

При формировании холдинговой структуры целесообразно соблюдать следующую последовательность реструктуризации: выделение

функциональных подразделений (стратегия «разделяй и властвуй»), их слияние (стратегия объединения активов).

Вместе с тем, при реализации стратегии «разделяй и властвуй», основной проблемой является определение критериев реструктуризации. Представляется актуальным рассмотреть этот вопрос с позиции хозяйственного цикла предприятия.

С точки зрения предпринимательской школы, хозяйственный цикл включает следующие этапы: маркетинг, заказ, закупки, производство, запасы, поставки, счета, оплата, прибыль. Каждому из этих этапов соответствует функциональное подразделение на предприятии. Кроме того, следует иметь в виду отдел кадров и службу управления.

Функциональная служба маркетинга в зависимости от конкретной деятельности холдинга может быть трансформирована в консалтинговую компанию, занимающуюся маркетинговыми исследованиями, компанию, занимающуюся рекламой продуктов на рынке, компанию, занимающуюся организацией мероприятий, в состав которой будет входить служба общественных связей.

Функцию закупок целесообразно возложить на отдельную компанию, которая будет заниматься закупками для всех производственных и непроизводственных компаний холдинга.

Функциональная служба запасов может быть трансформирована в компанию, занимающуюся складской недвижимостью предприятий, компанию, занимающуюся грузоперевозками, компанию, занимающуюся вопросами сертификации и качества продукции, компанию, занимающуюся вопросами таможенного оформления.

Функциональная служба сбыта может быть трансформирована в компании оптовой и розничной торговли, отдельные компании по работе на внешних рынках, в зависимости от специфики деятельности холдинга.

Финансовая, бухгалтерская и юридические службы могут быть трансформированы в отдельные консалтинговые компании. Возможно создание лизинговой и других финансовых компаний в рамках холдинга, а также отдельных компаний, занимающихся вопросами организации питания сотрудников, отдыха, медицинского обслуживания и другими социальными вопросами.

Функции отдела кадров, такие как кадровое делопроизводство, содержание штата сотрудников из других служб, которые не были трансформированы в отдельные компании, могут быть возложены на отдельную компанию, специализирующуюся на аутстаффинге (займе персонала).

Головная компания, которая будет включать специалистов службы управления, может включать также пиар-службу, службу маркетинговых исследований, службу бизнес-планирования и аналитики и т.д.

На практике часто встречаются ситуации, что холдинговая структура формируется путем сокращения специалистов на дочерних предприятиях, передачи их функций в аналогичные отделы материнской компании. При этом материнская компания является промышленным предприятием. Очевидно, что в таком случае, во-первых, не формируются межфирменное взаимодействие, во-вторых, материнская компания получает дополнительные управленческие функции, снижающие эффективность ее функционирования.

Итак, можно сделать вывод, что для создания прибыльного холдингового объединения предприятий необходимо провести процесс реструктуризации на каждом из входящих в него юридических лиц в соответствии с общей стратегией развития холдинга.

Е.В. Россиха

*УО «Белорусский государственный технологический университет»
(Республика Беларусь, Минск)*

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Мировая экономическая наука предполагает, что эффективность деятельности предприятия равнозначно зависит реализации 4-х направлений, включающих управление финансами, обеспечение взаимосвязи с потребителями, работу с персоналом и организацию внутренних бизнес-процессов. Такое понимание эффективности обосновано в исследованиях Нортон и Каплана, разработавших концепции BSC [1]. Однако данное утверждение справедливо лишь для компаний с высоким уровнем внутренних бизнес-процессов, что находит отражение в уровне производительности труда. Такое условие выполняется лишь в развитых странах.

Анализ существующей практики показывает, что многие белорусские топ-менеджеры не всегда владеют информацией о методиках менеджмента, успешно применяемых во всем мире [2]. Результаты эмпирических исследований позволяют сделать вывод, что успешность модернизации и развития промышленного предприятия напрямую опре-