

ОСОБЕННОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ СЕРВИСА

*Работа представлена кафедрой экономики и управления предприятиями сферы сервиса Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики.
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор В. Ф. Янченко*

В статье рассматриваются проблемы управления преобразованиями (реструктуризацией) предприятий и организаций различных форм собственности и направлений деятельности. Обосновываются варианты дифференцированной, интегрированной и комбинированной реструктуризации хозяйствующих субъектов. Автор также рассматривает особенности и технологии преобразований на предприятиях сферы сервиса.

The author of the article considers management of reorganisation (restructuring) of companies and organisations with various forms of property and directions of activities. Variants of differentiated, integrated and combined restructuring of economic subjects are substantiated. The author also views specificities and technologies of reorganisation in service companies.

Под понятием «реструктуризация» будет пониматься системное изменение исходных организационно-экономических структур, формы собственности (при необходимости), ресурсов и механизмов управления, а также нормативно-правовое закрепление преобразований на одном или нескольких предприятиях (организациях). Многоцелевой характер реструктуризации, обусловленный сложными условиями функционирования современных хозяйствующих субъектов, не позволяет включить в данное определение четкую и однозначную целевую ориентацию, которая должна уточняться и формулироваться в каждом конкретном случае.

По направлению и форме преобразований, производящихся в процессе проведения реструктуризации, можно выделить три ее основных (базовых) вида.

I. Дифференцированная реструктуризация осуществляется путем разделения предприятия на несколько отдельных предприятий (со статусом юридического лица или

без него; с изменением формы собственности, либо без изменения; с созданием дочерних, зависимых, либо иных структур и при ряде других условий, выполнение которых дает множество вариантов итоговых, т. е., реструктурированных форм).

II. Интегрированная реструктуризация проводится путем объединения (интеграции) ранее разрозненных предприятий (или иных структурных единиц) в единое целое или в некий интегрированный комплекс. Она может быть инициирована в том случае, когда анализ показывает, что получившееся объединение (единое целое) создает новое качество (по принципу синергии, согласно которому целое может быть больше, лучше, полезнее и т. п., чем простая арифметическая сумма его частей) и дает определенные (рассчитанные) преимущества для каждого из элементов нового системного образования.

Реструктуризация предприятий путем создания интегрированных комплексов может в виде итогового результата иметь

ту или иную форму объединения предприятий и организаций (с различным нормативно-правовым статусом, разными вариантами соподчинения и связями между элементами, разными формами выгод от пребывания в таких комплексах). К таким объединениям, например, относятся: финансово-промышленная группа, инновационно-промышленный комплекс, технопарк, холдинговая компания, ассоциация предприятий и т. д.

III. *Комбинированный вариант реструктуризации* заключается в одновременном или в последовательном использовании в разной пропорции как процессов дифференциации, так и интеграции предприятий. Например, осуществляя дифференцированную реструктуризацию, крупное предприятие может выделить из своего состава несколько дочерних или зависимых предприятий, образуя при этом холдинговую компанию или другой вид объединения. Одновременно то же самое предприятие включает в состав нового объединения ряд предприятий со стороны (т. е. одновременно осуществляется процесс интегрированной реструктуризации).

Рассмотренные типы реструктуризации и применяемые при ее практическом проведении процедуры имеют универсальный характер, и соответственно они применимы для предприятий различной отраслевой принадлежности, в том числе относящиеся к сфере сервиса.

Несмотря на то что социально-экономические реформы придали динамизм развитию сервиса в Российской Федерации, состояние значительной части предприятий индустрии сервиса можно охарактеризовать как сложное (проблемное). В первую очередь следует отметить наличие таких проблем, как:

- снижение на многих предприятиях объемов выполненных услуг (например, пошив одежды, ремонт бытовой техники и т. п.);
- недостаточно высокий уровень качества и конкурентоспособности части пре-

доставляемых услуг (даже на предприятиях, характеризующихся более высоким уровнем монополизма и соответственно большими финансовыми возможностями);

- недостаточное внимание к сфере сервиса со стороны органов власти и управления различного уровня (сервисные услуги редко становятся объектом регионального или муниципального заказа).

Реструктуризация сферы сервиса, по сути, так же как и всех других отраслей, относящихся к потребительскому рынку, осуществляется на основе процессов саморегуляции.

Внешние факторы, несомненно, определяют условия и ограничения функционирования предприятий, задают требования к отдельным элементам управленческого механизма (прежде всего к определению целевого назначения и формулированию миссии фирмы; выбору оптимальных стратегий функционирования и развития; определению внешних связей в режиме конкуренции или партнерства и т. п.). Однако значение этих факторов не безгранично. Ибо в более или менее равных условиях для всех, которые задаются внешней средой (может быть, за исключением сервисных отраслей с высоким уровнем монополизма, изначально находящихся в более выгодных условиях – связь, некоторые виды транспорта, гостиничный сервис и т. п.), всегда встречаются предприятия, лучше адаптирующиеся к «общим правилам игры» и имеющие хорошие перспективы для удержания своей позиции на рынке услуг и даже развития своего бизнеса. И, наоборот, есть предприятия, не выдерживающие конкуренции. Эти различия, как показывает опыт, чаще всего обусловлены действием внутренних причин, к числу которых можно отнести управление и уровень его организации.

Значительная часть предприятий индустрии сервиса медленно адаптирует свою систему управления к новым условиям хозяйствования, изменениям требований, поступающих из внешней среды.

Чрезмерная жесткость фиксированных структур предприятий сферы бизнеса (крупных и средних) может служить тормозом для внедрения новых методов управления. Структура управления таких фирм должна быть перестроена (реструктурирована) путем внедрения гибких структур, способных адаптироваться к изменениям во внешней среде. Практически это можно реализовать через создание матричных структур управления, по сути являющихся наиболее адекватной формой организационного закрепления ответственности за выполнение соответствующих целевых программ или законченных (доведенных до конечного результата) бизнес-процессов.

В сфере сервиса в основном функционируют три типа хозяйственных структур: предприниматели без образования юридического лица; малые предприятия; средние и крупные предприятия.

Предприниматели без образования юридического лица работают в сфере услуг, не требующих применения сложных технологий – это сфера общественного питания, индивидуального пошива и ремонта одежды и обуви, мелкого ремонта различных видов техники, частной практики в медицине и т. д. Вопросы управления в этом случае решаются самими предпринимателями и в значительной мере зависят от их управленческой компетентности или от интуиции.

Вместе с тем такая организационно-правовая форма, как частное предпринимательство, является хорошим способом начать дело и проверить свои способности для участия в бизнес-проектах.

Малые предприятия составляют наиболее значительную часть хозяйственных объектов как мировой, так и отечественной индустрии сервиса. На этом уровне уже можно строить определенную систему управления, отдельные элементы (подсистемы управления) которой, как правило, распределяются между заместителями первого лица (например, задачи маркетинга и сбыта, снабжения основного производства,

бухгалтерии и финансирования). Здесь уже возможно применение более сложных технологий, доведение вопросов качества предоставляемых услуг до соответствующей сертификации. Такие предприятия преобладают практически во всех сферах сервиса, за исключением тех, которые отличаются высокотехнологическими процессами или имеющих высокую степень монополизма.

К основным управленческим проблемам малых предприятий следует отнести: проблему формирования высококомпетентной управленческой команды; обеспечение выхода на качество услуг, сопоставимое с качеством услуг конкурентов, представляющих средние и крупные фирмы; проблемы с развитием предприятия (обусловленные возможностью потери статуса малого предприятия; системой налогообложения и кредитной политики, недостаточно стимулирующей развитие; низкой инвестиционной привлекательностью малых предприятий сервисной сферы, опасностью захвата при недружественных поглощениях и слияниях).

Крупные и средние предприятия в основном функционируют в сфере гостиничного сервиса, здравоохранения, финансирования, образования и рекреации, а также в наиболее высокотехнологичных отраслях (компании по средствам связи, транспортные компании и т. п.).

Основным преимуществом средних и крупных предприятий, которым, однако, надо уметь воспользоваться, является возможность создать полноценный механизм управления. Однако деятельность таких фирм имеет и целый ряд недостатков, в том числе: недостаточная гибкость и мобильность структурных подразделений и персонала, трудности при диверсификации деятельности и в инновационных процессах и т. д.

Одной из стратегий, позволяющей малым предприятиям сферы сервиса адаптироваться к сложным условиям рынка и минимизировать свои потери и риски, является их вхождение в состав того или иного интегрированного комплекса.