

Корона А. Д., студент магистратуры
I курс, инженерно-экономический факультет
Донецкий национальный технический университет

Украина, г. Донецк

Шумаева Е.А., к.гос.упр., доц.,
доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права
Донецкий национальный технический университет

Украина, г. Донецк

Шарнопольская О. Н., к.э.н., доц.,
зав. кафедры менеджмента и хозяйственного права
Донецкий национальный технический университет

Украина, г. Донецк

РЕОРГАНИЗАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В статье исследован процесс реорганизации предприятия как эффективный инструмент антикризисного управления, рассмотрены основные формы реорганизации и их особенности в современных условиях.

Ключевые слова: реорганизация, антикризисное управление, слияние и поглощение предприятий.

Enterprise reorganization as a tool for crisis management

Abstract. In this paper, the process of enterprise reorganization as an effective tool for crisis management is studied. Moreover, the basic forms of reorganization and their features in modern environments are discussed.

Keywords: enterprise reorganisation, crisis management, mergers and acquisitions.

Устранение с рынка обанкротившихся предпринимательских структур – непереносимое условие эффективного функционирования рыночного механизма. Однако, предотвратить банкротство, обеспечить продолжительное процветание этих структур – задача значительно более сложная и важная, и именно ее решению подчинена система мер, именуемая антикризисным управлением. Часто под таким управлением понимают либо управление в условиях кризиса, либо управление, направленное на вывод организации из кризисного состояния, в котором оно находится.

Кризисное состояние предприятия является результатом одновременного совместного негативного действия внешних и внутренних факторов, уровень влияния которых может быть различным. Так, по имеющимся оценкам, в развитых странах с устойчивой политической и экономической системой, например, к банкротству на 1/3 причастны внешние факторы и на 2/3 – внутренние. При этом внешние факторы могут быть как международными, так и национальными. Так, 90% различных неудач малых американских компаний связывают с неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства и его несоответствием изменившимся объективным условиям, злоупотреблениями, что ведет в целом к неэффективному управлению, к принятию ошибочных решений, невозможности приспособления к рыночным условиям.

Последствия негативного воздействия тех или иных факторов можно предвидеть, а значит, своевременно принять соответствующие меры к их устранению или ослаблению, если постоянно отслеживать признаки возможного ухудшения финансового состояния предприятия. Эти признаки, разумеется, не имеют абсолютной силы и должны рассматриваться в совокупности с другими показателями хозяйственной деятельности. Они являются поводом к тщательному исследованию

финансового состояния как со стороны руководителей и акционеров, так и заказчиков и кредиторов.

Технология антикризисного управления включает в себя ряд последовательных шагов по реализации механизма воздействия на систему с целью предупреждения, смягчения и преодоления кризисов разных типов. Антикризисному менеджеру важно иметь системное видение, уметь целиком охватить взглядом ряд взаимосвязанных проблем, которые, к примеру, могут привести организацию к банкротству, или резко ухудшить социальное положение людей. Методы антикризисного управления на уровне государственного регулирования включают: выработку нормативных, законодательных актов, определение направленной финансовой и социальной политики, содействие малому бизнесу, инновационной активности предприятий и конкурентоспособности страны на мировом рынке. На уровне менеджмента организации антикризисное управление – это разработка стратегий, позволяющих достигать конкурентных преимуществ на рынке с учетом рисков; формирование антикризисной команды менеджеров и реализация программы по выходу из кризиса; проведение мероприятий, направленных на привлечение финансовых ресурсов в организацию и реструктуризация кредиторской задолженности; своевременное решение конфликтов и выбор оптимальной кадровой политики, проведение реорганизации на сложном этапе банкротства.

Реорганизация – это прекращение или иное изменение правового положения юридического лица, влекущее переход прав и обязанностей от одного юридического лица к другому[1]. Иначе говоря, в результате реорганизации деятельность реорганизованного юридического лица продолжают другие юридические лица.

Реорганизация предприятия – это весьма сложный процесс, причем не только с правовой точки зрения, но и с экономической. Для ее

успешного проведения требуется знание не только норм гражданского законодательства, но и вопросов налогообложения и бухгалтерского учета.

Реорганизация – один из самых мощных инструментов преобразований, имеющих в распоряжении первого лица компании. Успешная реорганизация может преодолеть инерцию и цинизм, сплотить сотрудников вокруг общей цели и тем самым облегчить реализацию новой стратегии, способствовать интеграции поглощенной компании или повышению производительности [2].

Профессионализм, знания и опыт антикризисного менеджера позволяет определить и выбрать приемлемую для создавшейся ситуации форму проведения реорганизации. Содержание и особенности проведения основных форм реорганизации представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Основные формы реорганизации предприятия

Форма реорганизации	Особенности проведения реорганизации
Слияние предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – осуществляется путем объединения предприятия-должника с другим финансово-устойчивым предприятием; – происходит потеря предприятием-должником своего юридического статуса; – консолидируются бухгалтерская отчетность.
Поглощение предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – осуществляется путем приобретения предприятия-должника предприятием-санатором; – является одной из форм инвестиций – приобретение целостного имущественного комплекса или основной части его активов; – происходит потеря предприятием своего самостоятельного статуса.
Разделение предприятий	<ul style="list-style-type: none"> – используется для предприятий, осуществляющих многоотраслевую хозяйственную деятельность; – получение предприятием статуса нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них на основе разделительного баланса.
Преобразование в акционерное общество	<ul style="list-style-type: none"> – осуществляется по инициативе группы учредителей; – позволяет существенно расширить финансовые возможности предприятия; – обеспечивает пути его выхода из кризиса и дает новый импульс его экономическому развитию.
Передача предприятия в аренду	<ul style="list-style-type: none"> – характерно для предприятий, находящихся в государственной собственности; – передаются в аренду членам трудового коллектива; – принимаются коллективом арендаторов на себя долги санируемого предприятия.

Приватизация предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – saniруются государственные предприятия; – условия и формы приватизации государственных предприятий регулируются обширной системой законодательных актов.
--------------------------	---

Таким образом, прежде чем планировать масштабную реорганизацию, руководитель должен ответить на два вопроса: зачем проводить реорганизацию и во имя каких целей. Если таким образом он сможет сформулировать убедительную бизнес-идею, то реорганизация имеет смысл; в противном случае она вряд ли будет удачной. Убедительная бизнес-идея – это не то же самое, что стратегия, то есть подробный план действий для достижения конкретной цели. Скорее, это идея, способная объединить сотрудников, увлечь их и стать движущей силой всей реорганизации.

Менеджеры и другие сотрудники обычно особенно восприимчивы к переменам на поворотных этапах в жизни компании, таких как слияния и поглощения, поскольку именно в этот период перераспределяются ключевые функции и налаживаются самые важные процессы. Любая реорганизация предполагает компромиссы, и выбирать время нужно с учетом конкретной обстановки.

Использованные источники:

1. Белых Л. Реструктуризация предприятия: Учебное пособие. - 2-е вид., перераб. и доп. - М.: Издательство журнала «Юнити», ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 511 с.
2. Управління змінами: навчальний посібник / О.В. Захарова, О.О. Шумаєва, О.П. Соловцова.- 2-ге вид., перероб. та доповн.-Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2014.- 453 с.