

Классификация рисков реструктуризации организаций

Жаббаров И.Р., заместитель директора по безопасности,
ОАО «РЖД», г. Москва, e-mail: 7217742@gmail.com

Аннотация. Введение антироссийских санкций и подъем национальной экономики создали условия для повышения эффективности российских компаний и актуализировали вопросы реструктуризации компаний. Эффективность преобразования компаний зависит от учета воздействия рисков. Для систематизации рисков реструктуризации и выработки мероприятий по управлению такими рисками, предложено разделить их на стратегические, зависящие от решений акционеров, и тактические, обусловленные действиями менеджмента компании. К стратегическим отнесены: риск неодобрения акционерами проекта реструктуризации, риск негативного восприятия реструктуризации общественностью, риск отсутствия поддержки государства и ряд других. К оперативным рискам отнесены риск недостаточной квалификации топ-менеджмента, риск сопротивления переменам сотрудников компании, риск утечки информации и др. Даны краткие характеристики рисков и причин их формирования.

Ключевые слова: реструктуризация, риски, классификация, риски стратегические и оперативные.

Classification of risks the restructuring of organizations

Zhabbarov I.R., Deputy Director of Security, RZD.

Annotation. Introduction of anti-Russian sanctions and recovery of the national economy have created the conditions for improving the effectiveness of

Russian companies and brought the issues of restructuring companies. The conversion efficiency of companies depends on exposure. To organize the restructuring and risks develop risk management actions, to divide them into strategic, depending on the decisions of the shareholders, and tactical, caused by the management of the company. Strategic: risk disapproval shareholders restructuring project, the risk of negative perception of the restructuring of the public, the risk of lack of Government support and a number of others. To operational risks attributed the risk of insufficient qualification of top management, the risk of resistance to change of company employees, the risk of information leakage, etc. Brief characteristics of the risks and causes of their formation.

Keywords: restructuring, risks classification, risks, strategic and operational risks.

Развитие рыночных отношений в экономике России в совокупности с действием антироссийских санкций создают новые условия для развития национальных компаний. Вновь актуальными становятся вопросы реструктуризации организаций. Под реструктуризацией понимают «целенаправленное изменение структуры компании и входящих в неё элементов, которые формируют её бизнес, в связи с воздействиями, оказываемыми факторами внешней или внутренней среды» (Википедия). Реструктуризация акционерных обществ может быть осуществлена добровольно¹ в соответствии с п.2 ст. 15 закона № 208-ФЗ в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

За годы формирования рыночной экономики в России можно выделить несколько волн реструктуризации организации; в настоящее время начинается четвертая волна. Но в любое время подчеркивались сложность и неопределенность реструктуризации, зависимость результатов преобразований от множества факторов, а также необходимость учета рисков.

Исследователи процессов реструктуризации организаций проводили

¹ Федеральный закон №208-ФЗ «Об акционерных обществах», в редакции 2017г

оценку и учет рисков по-разному, нередко основываясь на отраслевой специфике рассматриваемых предприятий.

Гританс Я.М. [4] детально рассматривает этапы и процессы реструктуризации предприятий и холдингов, но практически не учитывает воздействия рисков и неопределенности преобразования компаний.

Белых Л.П. рассматривает риски реструктуризации с позиций их негативного влияния на деятельность организации [3, стр. 275-278], не учитывая их возможное положительное воздействие. Автор выделяет три основных вида рисков: производственный, коммерческий и финансовый, классифицируя их по источнику и причинам возникновения [3, стр. 114-117]. Особое внимание при этом уделяется финансовым рискам, что отражает общую направленность монографии на повышение финансовых показателей деятельности предприятий.

Значительное внимание уделяют рискам в публикациях, посвященных аутсорсингу – реструктуризации компаний путем передачи функций другому исполнителю, собственному дочернему обществу или сторонней компании [5, 6, 7]. Риски в таких публикациях рассматривают в общем виде, без серьезной классификации и с учетом отраслевой специфики рассматриваемых организаций. Также рассматривают риски интеграции компаний, которая также является разновидностью реструктуризации.

Целями реструктуризации заявляют улучшение экономических и финансовых показателей деятельности компании, привлечение долгосрочных обязательств, увеличение рыночной стоимости акций, повышение конкурентоспособности, предотвращение банкротства и др. Учитывая, что решение вопроса о реструктуризации компании относится к компетенции общего собрания акционеров², приоритетной целью реструктуризации следует считать увеличение стоимости общества. Это позволит определить 2 группы подцелей: стратегические и оперативные. Стратегические подцели отражают преобразование структуры компании, её капитала, управление компании в

² там же, п.1 ст. 48

части избрания совета директоров, и иное, отнесенное к компетенции общего собрания акционеров. Оперативные подцели реструктуризации отражают внутренние процессы организации, приводящие к улучшению показателей деятельности и росту стоимости компании. Соответственно, и риски компании целесообразно классифицировать на стратегические оперативные (рис. 1).



Рис. 1 – Риски реструктуризации компании

Наиболее существенными рисками следует считать неодобрение проекта реструктуризации акционерами, отрицательную реакцию общественности и отсутствие государственной поддержки.

Акционеры могут принять отрицательное решение о реструктуризации компании даже при прогнозе положительных результатов. При этом собственники общества имеют право не разглашать причины отказа от реструктуризации. Причин для отказа от проекта реструктуризации может быть очень много, вплоть до проявления личных интересов и амбиций, о чем сообщать, скорее всего, не будут. Поэтому для проведения сложных реструктуризацией рекомендуется формировать два отдельных проекта и две

команды проекта: для учета оперативных рисков и для учета рисков, связанных с решениями акционеров. С акционерами связаны и риски неверно выбранного механизма реструктуризации, а также риск отсутствия положительного (или синергетического) эффекта.

Следующими по значимости рисками являются отрицательная реакция общественности и отсутствие поддержки со стороны государства. Реструктуризация общества может повлечь сокращение рабочих мест в регионе базирования компании, сокращение социальных программ, перенос части производства в другие регионы (например, при использовании аутсорсинга). Уменьшение социальной стабильности в регионе может повлечь отказ собственников от реализации проекта реструктуризации.

Государство может отвергнуть проект реструктуризации по социальным причинам, а также исходя из стратегической безопасности страны, для сохранения стратегически важных производств и организаций. Роль государства резко усиливается при проведении реструктуризации государственных компаний.

Оперативные риски формируются внутренними факторами организации. В первую очередь к ним необходимо отнести недостаточную квалификацию менеджеров и высшего руководства компании. Реструктуризация компании представляет собой сложный проект, редко встречающийся в практике организаций. У менеджеров просто отсутствует опыт проведения таких преобразований, а привлечение внешних консультантов несет дополнительные, порой неприемлемые, риски.

Эффективность проекта реструктуризации будет зависеть и от качества работы сотрудников компании, которые могут оказаться нелояльными к процессу преобразований. Структурные преобразования в компании могут повлечь изменение статуса работников, привести к потере рабочих мест, уменьшить уровень заработной платы. Даже возможные положительные для сотрудников компании результаты могут повлечь индивидуальное или групповое сопротивление переменам. Сопротивление будет продолжаться и

после реализации проекта, вплоть до закрепления итогов реструктуризации в корпоративной культуре.

Риск утечки информации будет формировать как действия сотрудников компании, так и деятельность привлеченных внешних консультантов. Одной из целей реструктуризации является усиление конкурентоспособности продукции и рыночных позиций компании, что будет негативно воспринято конкурентами. Это создает предпосылки для неправомерных действий в виде передачи сведений конкурентам о преобразовании компании.

Серьёзные риски создает ненадлежащее качество проекта реструктуризации. Неверным может оказаться обоснование эффективности результатов реализации проекта, неверная оценка необходимых для реализации проекта ресурсов, а также ошибочное определение иных показателей преобразования компании.

Риски будут формироваться на всех этапах проекта, от разработки до реализации и оценки результатов. Поэтому необходимо адаптировать выявленные риски к этапам и процессам реструктуризации организации.

Предлагаемая классификация рисков реструктуризации компаний может быть существенно дополнена: разделением рисков на внешние и внутренние, конструктивные и деструктивные, чистые и спекулятивные и т.п. [2]. Риски, представленные в классификации, могут быть декомпозированы, что целесообразно при рассмотрении отдельных процессов реструктуризации и выявлении механизмов уменьшения воздействия рисков.

Выводы.

Реструктуризация организаций характеризуется высокими рисками и неопределенностью которые рекомендуется разделить на стратегические, зависящие от решений акционеров, и тактические, обусловленные действиями менеджмента компании. К стратегическим отнесены: риск неодобрения акционерами проекта реструктуризации, риск негативного восприятия реструктуризации общественностью, риск отсутствия поддержки государства и

ряд других. К оперативным рискам отнесены риск недостаточной квалификации топ-менеджмента, риск сопротивления переменам сотрудников компании, риск утечки информации и др. Классификация рисков реструктуризации позволяет проводить их декомпозицию и определять методы снижения негативного воздействия.

Библиографический список

1. Федеральный закон №208-ФЗ «Об акционерных обществах», в редакции 2017 г.
2. Авдийский В.И., Безденежных В.М. Управление рисками в деятельности предприятия / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных. – М.: Альфа-М., 2013. – 386 с.
3. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятий / Л.П. Белых – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 551с.
4. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов / Я.М. Гританс – 2-е изд., доп. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 224 с.
5. Жданов, А.Ю. Аутсорсинг в практике российских компаний: Учебное пособие / А.Ю. Жданов – М.: ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации», 2008. – 68с.
6. Матаев, Т.М. Риски в сфере государственно-частного партнерства: Монография / Т.М. Матаев. – М.: МАКС Пресс, 2014. – 152с.
7. Петрова, И.В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений: Монография. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 108 с.