

Марина В. Черниковская, Алексей Н. Молькин
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены формы и особенности управления процессом реструктуризации в организации. На основе изученных особенностей данного процесса предложены мероприятия по повышению эффективности управления реструктуризацией в некоммерческих организациях.

Ключевые слова: некоммерческая организация; реструктуризация; развитие организации; оценка эффективности.

Форм. 4. Лит. 13.

Марина В. Черніківська, Олексій М. Молькін
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ
В НЕКОМЕРЦІЙНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто форми та особливості управління процесом реструктуризації в організації. На основі вивчених особливостей даного процесу запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління реструктуризацією в некомерційних організаціях.

Ключові слова: некомерційна організація; реструктуризація; розвиток організації; оцінка ефективності.

Marina V. Chernikovskaya¹, Aleksey N. Molkin²
RESTRUCTURING PROCESS ORGANIZATION
IN NON-PROFIT ORGANIZATION

The article discusses the forms and the features of restructuring process management in the organization. On the basis of the studied peculiarities the authors propose measures on improving the restructuring management for non-profit organizations.

Keywords: non-profit organization; restructuring; organizational development; performance evaluation.

Постановка проблемы. Некоммерческий сектор в последнее время набирает обороты роста, что влечет за собой ряд изменений в данном секторе. Руководство некоммерческих организаций применяет методы реструктуризации для того, чтобы выжить и продолжать успешно функционировать. В процессе реструктуризации возникают определенные проблемы, препятствующие завершению данного процесса с наибольшим благоприятным эффектом. В этой связи становится очевидно, что нужна серьезная подготовка к организации и управлению реструктуризацией некоммерческих организаций. Успешное завершение реструктуризации позволяет организации стать более конкурентоспособной в своем секторе.

Анализ последних исследований и публикаций. Задачи и проблемы управления реструктуризацией рассматривались в работах К.К. Арабян [1], В.В. Бочарова [2], Ю.А. Жучковой [4], К.А. Носковой [6], Г.А. Резник [11], С.Д. Резник [12] и многих других. Вместе с тем, проблема управления процессом реструктуризации некоммерческих организаций практически не изучена.

Цель исследования является изучения процесса управления реструктуризацией в организации, а также определение наиболее эффективных методик

¹ Penza State University of Architecture and Construction, Russia.

² Penza State University of Architecture and Construction, Russia.

оценки эффективности процесса реструктуризации в некоммерческой организации.

Основные результаты исследования. С развитием российской экономики начинает развиваться и рынок некоммерческих организаций. Работа некоммерческих организаций направлена на обслуживание экономически невыгодных сегментов рынка. На данном рынке существует большая конкуренция, что заставляет руководителей некоммерческих организаций применять реструктуризацию с целью повышения конкурентоспособности организации, стабильного получения прибыли, повышения эффективности работы и управления стратегическим развитием организации.

Реструктуризация – это сложный и многоаспектный процесс, направленный на изменения работы организации, цель которого – адаптироваться к изменениям, связанным с воздействием внешней и внутренней среды.

В некоммерческой организации реструктуризация также является сложным явлением, поскольку происходят изменения некоторых подразделений организации, а они, в свою очередь, влияют на работу других подразделений, и поэтому необходимо учитывать специфику взаимодействия подразделений в организации.

Выделяют следующие формы реструктуризации:

- *стратегическая* (корпоративная) реструктуризация, целью которой является повышение эффективности функционирования и инвестиционной привлекательности за счет внешнего развития организации;

- *оперативная* реструктуризация, реализуется за счет внутренних резервов предприятия и направлена на решение проблем организации в краткосрочном периоде.

Реструктуризация в организации направляется на решение двух основных задач: во-первых, можно скорее обеспечить выживание предприятия, во-вторых, восстановить конкурентоспособность предприятия на рынке.

В соответствие с этими задачами и рассматривают взаимосвязанные формы и виды реструктуризации предприятий и организаций.

При оперативной реструктуризации организации решаются две основные проблемы: обеспечение ликвидности и существенное улучшение результатов деятельности. Период оперативной реструктуризации – примерно 3–4 месяца.

Организационно-правовой вид реструктуризации характеризуется процессами коммерциализации, корпоратизации, изменения организационной структуры и состава владельцев.

Техническая реструктуризация связана с обеспечением такого состояния предприятия, при котором оно достигает соответствующего уровня производственного потенциала, технологий, ноу-хау, управленческих навыков, квалификации персонала, эффективных систем снабжения и логистики, т.е. всего того, что дает предприятию возможность выходить на рынок с эффективной и конкурентоспособной продукцией.

Таким образом, выбор направления реструктуризации, зависит от поставленных целей. Реструктуризация позволяет быстро адаптироваться к изменениям, происходящим на рынке. Не всегда реструктуризация положительно

влияет на развитие организации, поэтому сначала необходимо провести исследования, а только потом принимать решения о проведении реструктуризации.

Многие некоммерческие организации прибегали к процессу реструктуризации с надеждой повышения эффективности ее работы. Большая часть проектов не принесла результатов. Это вызвано тем, что в организациях отсутствует четкая система управления процессом проведения реструктуризации. Для эффективного проведения реструктуризации необходимо разработать четкий план, в котором должны быть отражены задачи, пути, способы, условия достижения поставленных целей, предстоящие мероприятия, ресурсы и их источники.

При разработке плана проведения реструктуризации в некоммерческой организации необходимо использовать следующие методы:

1. Анализ финансово-экономического состояния организации.
2. Бизнес-диагностика некоммерческой организации.
3. План развития финансово-экономического состояния организации, если не будет проведена реструктуризация.
4. SWOT-анализ некоммерческой организации.
5. План развития организации после проведения реструктуризации с учетом возможных рисков.
6. Составление итоговых документов, обеспечивающий процесс реструктуризации на предприятии.

Использование данных методов позволит руководству организации посмотреть, что может произойти с организацией, если не будет проведена реструктуризация и как может повлиять данный процесс на её развитие.

Процессом реструктуризации в организации необходимо управлять. Управление данным процессом состоит из нескольких этапов:

1 этап. Сбор информации. На этом этапе необходимо провести ряд анализов: ситуационный, организационно-управленческий, финансово-экономический, производственно-хозяйственный и анализ кадрового потенциала. Данная информация необходима для написания плана реструктуризации.

2 этап. Пересмотр стратегий организации. Необходимо пересмотреть все стратегические концепции подразделений для выявления согласованности их с реструктуризацией. Если не будет согласованности – их необходимо будет переделать.

3 этап. Управление планом реструктуризации. В процессе реструктуризации некоммерческой организации составленный план реструктуризации может меняться только в том случае, если произошли значительные изменения во внешней или внутренней среде. Гибкость плана позволит провести реструктуризацию с наибольшей эффективностью.

4 этап. Управление персоналом. Необходимо провести ряд работ, связанных с персоналом, т.е. усовершенствовать организационную структуру, кадровую политику и стратегию привлечения и отбора персонала, организацию его текущей работы.

5 этап. Постоянный мониторинг внешней и внутренней среды. Получаемые данные позволят руководству некоммерческой организации отслеживать

влияние реструктуризации на внешнею и внутреннюю среду. Это необходимо для того, чтобы иметь представления, как изменения влияют на развитие организации в целом.

6 этап. Оценка эффективности реструктуризации организации. Оценить эффективность мероприятий реструктуризации можно по экономическим показателям, для чего необходимо сравнить показатели до и после реструктуризации.

Завершающим этапом реструктуризации в организации должна являться оценка проведенного процесса. Необходимо оценить, как повлиял данный процесс на развитие организации. Для оценки необходимо сравнить следующие показатели до и после реструктуризации между собой:

- рост объема предоставленных услуг;
- насколько увеличилось количество новых клиентов;
- процент недовольных клиентов;
- эффективность качества предоставляемых услуг;
- уровень квалификации сотрудников;
- финансовое состояние;
- полученную прибыль рассчитать на каждый затраченный на процесс реструктуризации рубль.

Таким образом, перед тем как начать процесс реструктуризации в некоммерческой организации, необходимо разработать план реструктуризации и прописать, как будет проходить управление данным процессом.

По окончании процесса реструктуризации в некоммерческой организации важно понять, положительно ли повлиял данный процесс на развитие организации или нет. Для этого необходимо провести оценку функционирования организации. Очень часто перед руководителями стоит задача: как правильно оценить эффективность процесса реструктуризации и не напрасно ли были потрачены денежные средства на данный процесс.

На основе работ разных авторов нами собраны разные методики оценки эффективности, которые позволяют в полной мере и с наибольшей точностью оценить эффективность реструктуризации некоммерческой организации.

Предлагаем пошаговые действия по оценке эффективности процесса реструктуризации в некоммерческой организации:

1. Оценка портфеля человеческого капитала организации с n числом работников [6]:

$$ЧК = \sum_{i=1}^n \times ЧК_i = \sum_{i=1}^n (ПС_i - СУЗ_i + СПЗ_i + уЗ \times СИ_i + СЗН_i), \quad (1)$$

где $ЧК$ – сумма денежных средств, необходимых для привлечения, эксплуатации, удержания работающих в организации сотрудников; $ЧК_i$ – стоимость человеческого капитала i -го сотрудника организации; $ПС_i$ – первоначальная стоимость i -го сотрудника; $СУЗ_i$ – стоимость устаревших знаний i -го сотрудника, которая определяется по формуле $СУЗ_i = у1 \times ПС_i$; $СПЗ_i$ – стоимость приобретенных знаний, навыков i -го сотрудника, определяется по формуле $СПЗ_i = у2 \times ПС_i$; $СИ_i$ – стоимость инвестиций в i -го сотрудника; $СЗН_i$ – стоимость неявных знаний, способностей i -го сотрудника, определяется по фор-

муле $C3H_i = y4 \times PC_i$; $y1, y2, y3, y4$ – весовые коэффициенты, определенные экспертным путем.

Стоимость человеческого капитала i -го сотрудника организации определяется по формуле [1]:

$$ЧК_i = PC_i - СУЗ_i + СПЗ_i + y3 \times СИ_i + C3H_i, \quad (2)$$

Первоначальная стоимость i -го сотрудника (PC_i) определяется как сумма расходов работодателя на поиск, подбор, найм (в т.ч. расходы рекрутинговых агентств по подбору персонала) сотрудника. Оценка человеческого капитала i -го сотрудника происходит работодателем при приеме соискателя на работу.

2. Оценка финансового портфеля организации [2]:

$$ДИП = \frac{ПДП + РКП + НКП}{НИ \times [ДС \times T1] - [ИС \times T2]}, \quad (3)$$

где $ПДП$ – полученные дивиденды и проценты; $РКП$ – реализованная курсовая прибыль; $НКП$ – нереализованная курсовая прибыль; $НИ$ – начальные инвестиции в фондовый портфель; $ДС$ – дополнительные средства, вклады-ваемые в фондовый портфель; $ИС$ – извлеченные денежные средства из фондового портфеля; $T1$ – число месяцев нахождения средств в портфеле; $T2$ – число месяцев отсутствия извлеченных денежных средств в портфеле.

3. Анализируем прибыль от реализации товаров и услуг [7]:

$$\Delta P = P_i - P_u, \quad (4)$$

где P_i – прибыль отчетного года; P_u – прибыль базисного года.

4. Определение уровня лояльности целевой аудитории по методу NPS: Индекс лояльности в любой сфере может составлять от -100 до 100.

Чтобы рассчитать индекс необходимо, выполните указанные ниже простые действия:

- в электронной таблице распределите респондентов на «Критиков», «Нейтралов» и «Промоутеров», суммируя общее количество ответов по каждой группе;

- рассчитайте общую процентную долю каждой группы, разделив суммарный показатель численности группы на общее количество ответов на опрос;

- вычтите общую процентную долю «Критиков» из общей процентной доли «Промоутеров». и Вы получите показатель NPS.

Пример. Вы получили 100 ответов на свой опрос:

10 ответов были в диапазоне от 0 до 6 («Критики»);

20 ответов были в диапазоне от 7 до 8 («Нейтралы»);

70 ответов были в диапазоне от 9 до 10 («Промоутеры»).

Расчет процентных долей каждой из групп дает Вам 10%, 20% и 70% соответственно.

Вычтите 10% («Критики») из 70% («Промоутеры»), и Вы получите результат – 60%. Поскольку индекс лояльности всегда отображается как целое число, а не проценты, то ваш индекс NPS составит просто 60 [5].

Таким образом, расчет эффективности реструктуризации в некоммерческой организации отличается от расчета эффективности данного процесса в

коммерческих организациях. Это вызвано тем, что деятельность некоммерческих организаций направлена на удовлетворение общественных потребностей, а деятельность коммерческих организаций нацелена на получение максимальной прибыли.

Выводы. Чтобы понять, положительно ли повлияли данные изменения на развитие организации или нет, необходимо провести анализ деятельности организации всесторонне, чтобы можно было просмотреть все показатели развития организации. Прописанные шаги по оценке эффективности процесса реструктуризации позволяют всесторонне оценить эффективность данного процесса, т.к. изменения, связанные с реструктуризацией, нацелены на улучшения функционирование организации.

Стремительное развитие некоммерческого сектора вынуждает руководителей некоммерческих организаций подстраиваться под изменяющуюся среду. Для эффективного функционирования некоммерческой организации приходится применять в работе процесс реструктуризации. Применение реструктуризации отражается на функционировании всех подразделений организации, и для того, чтобы реструктуризация прошла успешно, необходимо организовывать данный процесс от начала до конца. Реструктуризация – сложный и многоэтапный процесс, который требует четкой организованности и управления.

1. *Арабян К.К.* Оценка человеческого капитала // Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции (Москва, 10–19 марта 2010 г.) / Под общ. ред. проф. О.Н. Мельникова. – М.: Креативная экономика, 2010. – С. 62–64.
2. *Бочаров В.В.* Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2008. – 272 с.
3. Виды реструктуризации, их характеристики // Экономический портал // www.baxi-stavropol.ru.
4. *Жучкова Ю.А.* Современные подходы к реструктуризации российских предприятий // Российское предпринимательство. – 2006. – №9. – С. 68–72.
5. Индекс лояльности клиентов // SurveyMonkey // ru.surveymonkey.com.
6. *Носкова К.А.* Оценка человеческого капитала i-го сотрудника организации // Актуальные вопросы экономических наук: Материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). – Уфа: Лето, 2013. – С. 4–8.
7. Основные направления и виды реструктуризации отечественных предприятий // Регионы России XXI век // www.region.cs-alternativa.ru.
8. *Резник Г.А., Молькин А.Н.* Рынок инноваций: формирование и условия возникновения // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №1. – С. 911–915.
9. *Резник Г.А., Маскаев М.И.* Особенности современной организации // Экономика и предпринимательства. – 2013. – №8. – С. 326–329.
10. *Резник Г.А., Яшина О.В.* Концепции стратегического управления: эволюция и сущность // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №5. – С. 35–42.
11. *Резник Г.А., Яшина О.В.* Стратегическая клиентоориентированность корпорации как вызов времени // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2013. – №2. – С. 67–76.
12. *Резник С.Д.* Организационное поведение: Учебник по спец. «Менеджмент орг.». – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2006. – 430 с.
13. *Резник С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С.* Управление изменениями: Учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 469 с.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2015.