

Михель В. С.

*кандидат экономических наук, доцент,
Российская академия предпринимательства*

Влияние организационных преобразований на управление финансами

Статья посвящена влиянию организационных преобразований на управление финансами.

Ключевые слова: управление финансами, реорганизация, финансы.

Influence of organizational transformations on management of finance

The article devoted to influence of reorganization on the finance management.

Keywords: finance management, reorganization, finance.

Современные промышленные корпорации являются открытыми нелинейными динамично развивающимися крупными социально-экономическими системами. Нелинейность и динамичность (может заключаться как в эволюционном, так и в революционном, скачкообразном росте) являются главнейшими сущностными характеристиками типа или вида развития крупных социально-экономических систем. И суть развития состоит не столько в количественных, сколько в качественных изменениях, которые интенсифицируют рост промышленной корпорации за счет эффективного и результативного использования ресурсов, а также за счет грамотного и проактивного управления развитием.

В экономике, основанной на знаниях, развитие хозяйствующих субъектов неизменно связывается с наращиванием ключевых компетенций (организационных знаний), то соответственно такое развитие невозможно без качественных структурных (организационных) преобразований. Изменение размера, формы, направления деятельности, целей развития промышленной корпорации требует разработки методов и инструментов для проведения необходимых преобразований.

Преобразования являются неотъемлемой составляющей повышения качества и эффективности управления промышленными корпорациями, в том числе и в области стратегического управления финансами

данных хозяйствующих субъектов. С точки зрения синергетики организационные преобразования стоит рассматривать как процесс самоорганизации сложных нелинейных открытых систем. В этих условиях управление должно быть ориентировано на создание и поддержку многообразия существующих и возникающих связей между элементами системы организационного пространства, с целью создания условий для развития промышленной корпорации, заключающееся в повышении уровня ее управляемости и готовности к принятию изменений во внешней среде и активному продуцированию изменений внутренней среды. Как указывают А.А. Белов и Т.В. Гвоздева «... управление [преобразованиями] заключается в создании условий для продуктивной коммуникации, с целью последующего партнерства участников и структур организационного пространства в условиях общей недостаточности ресурсов ...»¹.

Недостаточность ресурсов, в том числе финансовых, и их эффективное распределение (перераспределение) в рамках организационного контура промышленной корпорации соответствует ресурсной теории фирм, а также основополагающему принципу устойчивого развития, в котором рационализация производства и потребления является главенствующим условием его [устойчивого развития] обеспечения. При этом основными принципами управления организационными преобразованиями (с учетом синергетической парадигмы) будут следующие, ниже перечисленные принципы:

- принцип продуктивности коммуникаций (его мы уже упоминали выше), продуктивность коммуникаций важна как для формирования эффективной системы управления, так и для мониторинга организационного пространства;
- принцип достаточности коммуникационных каналов, достаточность коммуникационных каналов важна как для организации коммуникационного пространства, так и для обеспечения условий формирования самоорганизующейся структуры;
- принцип моделирования коммуникационного пространства, которое основывается на двух основополагающих методах: метод построения модели самоорганизующейся системы и метод управления неформальными организационными отношениями.

Управление организационными преобразованиями в условиях, ориентированных на достижение стратегических целей промышлен-

¹ Белов А.А., Гвоздева Т.В. Управление организационными преобразованиями на основе синергетических принципов // Научно-теоретический журнал «Успехи современного естествознания» [электронный ресурс] режим доступа www.rae.ru свободный.

ной корпорации и обеспечение устойчивого роста необходимо рассматривать с точки зрения синергетики и синергетических принципов управления данными организационными преобразованиями. Поэтому эффективность стратегического корпоративного управления и стратегического управления финансами промышленной корпорации необходимо рассматривать как способность предвидеть и готовность внедрять изменения, а результативность управления (и корпоративного и финансового стратегического) необходимо рассматривать как способность социально-экономической системы и соответствующей ей структуры к самоорганизации.

Стоит отметить, что к настоящему времени в теории управления, а также в иных, в том числе прикладных науках, не выработано единого мнения, а также общих методико-методологических основ управления организационными преобразованиями. В частности, данные преобразования рассматриваются и как реструктуризация (бизнеса, капитала, активов, финансов)², и как изменения в организационной структуре³, и как корпоративный даунсайзинг и/или райтсайзинг⁴.

При этом существует несколько подходов к управлению организационными преобразованиями и две основных теории, применимые к управлению данными преобразованиями. Поэтому нам представляется необходимым прежде чем перейти к существу вопроса о влиянии организационных преобразований на стратегическое управление финансами промышленной корпорации, рассмотреть в сжатом виде собственно специфику организационных преобразований.

Установив, что в основе организационных преобразований лежит способность к самоорганизации, необходимо обратить внимание, что синергетических позиций (и этот аспект уже был рассмотрен в рамках предыдущего раздела данного исследования), организационные преобразования означают переход социально-экономической системы в новое состояние.

Принято считать, что организационные преобразования дают новый стимул в развитии корпоративных структур, а также открывают новые возможности по реализации способностей таковых структур к инновационно ориентированному типу развитию.

² См., например: Болонин А.И. Концептуальные основы реструктуризации корпоративных финансов // Вестник Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы. 2010. № 3. С. 5–7.

³ См., например: Каткова Л.А. Реструктуризация – основа повышения конкурентоспособности предприятия // Теория и практика общественного развития. 2012. № 2. С. 277–278.

⁴ См., например: Appelbaum S.H., Everard A., Hung L.T.S. Strategic downsizing: critical success factors // Management Decision. 1999. № 37 (7). P. 535–552.

Как известно, при прочих равных условиях инновационно ориентированный тип развития позволяет получать промышленным корпорациям дополнительные экономические и неэкономические выгоды. Следовательно, цель управления организационными преобразованиями заключается не просто в позитивном приращении финансово-экономических и социально-экономических показателей роста промышленной корпорации, но в их максимизации в условиях заданных ограничений (и в первую очередь ресурсных ограничений). Тогда задача управления организационными преобразованиями будет заключаться в нахождении такого вектора преобразований, который позволит внести необходимые изменения в корпоративную структуру, способствующие достижению желаемого (максимального) эффекта. Таким образом, управление организационными преобразованиями в промышленной корпорации необходимо рассматривать как процесс, который, по мнению Н.Ю. Гамалей, подчиняется ряду определенных законов ⁵:

- во-первых, корпоративная структура по своим характеристикам должна быть адекватна характеристикам внешней среды;
- во-вторых, корпоративная структура должна уметь сохранять равновесие (использовать самоорганизацию) даже при условии его аperiодической или регулярной утраты за счет того, что в самоорганизующейся структуре происходит перераспределение ресурсов и равновесие восстанавливается;
- в-третьих, изменения в корпоративной структуре должны быть эффективными, т. е. затраты на преобразования должны быть ниже, чем получаемый эффект (это касается как материальных, так и нематериальных сфер);
- в-четвертых, в корпоративной структуре должна быть обеспечена обратная связь за счет сформированного единого организационного коммуникационного пространства, поскольку в стохастической среде предвидеть все возможные последствия преобразований и вносимых изменений невозможно;
- в-пятых, в управлении корпоративной структурой должна присутствовать креативная и лидерская составляющая, что позволяет преодолеть социальную инерцию (сопротивление преобразованиям, неготовность к изменениям).

Проведение организационных преобразований можно рассматривать как поэтапную последовательную процессную модель, которая предложена Л. Грейнером, либо как этапную биотехническую модель, которая была разработана Ф. Гуияром и Д. Келли (рисунок 1).

⁵ Гамалей Н.Ю. Управление организационными изменениями на предприятии // Вестник Ростовского государственного экономического университета. 2011. № 2. С. 65–75.

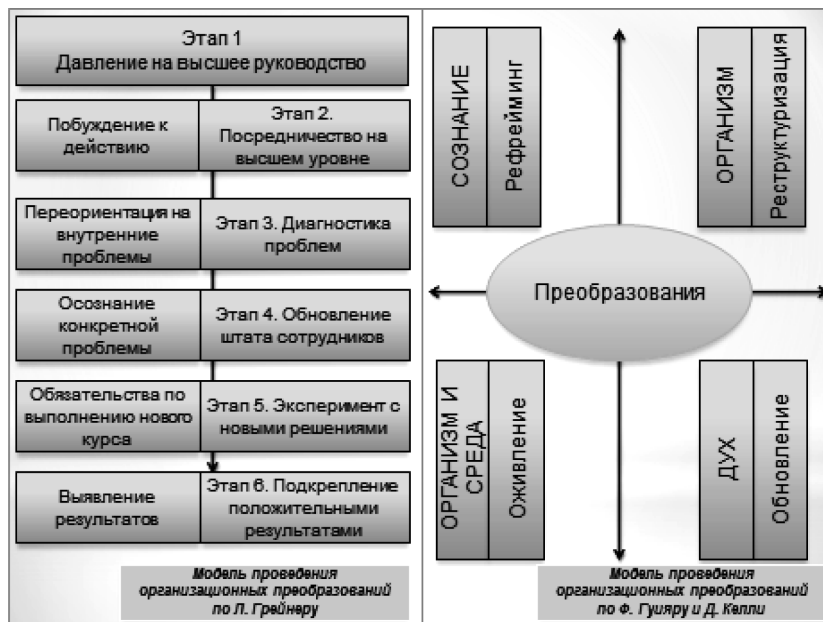


Рис. 1. Модели проведения организационных преобразований⁶

И та и другая модель имеют право на существование и практическую реализацию. Но стоит отметить, что с нашей точки зрения проведение организационных преобразований в промышленной корпорации необходимо основывать на интегрированном подходе, который полагает наличие и реактивного (адаптивного) и проактивного управления (рисунок 2).

Тогда с точки зрения предложенного нами интегрированного подхода к проведению преобразований, подходы к управлению преобразованиями в практико-ориентированной модели Н. Ю. Гамалей можно рассматривать как эволюционный и революционный (рисунок 3).

Эволюционное управление полагает, что организационное развитие реализуется через стратегию системного вмешательства, которая в свою очередь основывается на двух методах: структурном и кадровом. Абсолютно понятно, что структурный метод направлен на внедрение изменений в организационные характеристики функционирования корпоративной структуры. Соответственно, кадровый ме-

⁶ Источник: Гамалей Н.Ю. Управление организационными изменениями на предприятии // Вестник Ростовского государственного экономического университета. 2011. №2. С. 65–75.



Рис. 2. Интегрированный подход к проведению организационных преобразований в промышленной корпорации ⁷

тод направлен на изменение характеристик (качественных и количественных) персонала промышленной корпорации. И в этом аспекте в последней четверти XX века наибольшее внедрение получила концепция даунсайзинга ⁸.

Фактически даунсайзинг означает сокращение излишнего персонала и за счет этого высвобождение дополнительных финансовых ресурсов, которые можно в свою очередь reinvestировать в развитие хозяйствующего субъекта (промышленной корпорации).

⁷ Разработано автором.

⁸ См., например: Appelbaum S.H., Everard A., Hung L.T.S. Strategic downsizing: critical success factors // Management Decision. 1999. № 37 (7). P. 535–552



Рис. 3. Подходы к управлению преобразованиями ⁹

Впоследствии концепция даунсайзинга была заменена концепцией райтсайзинга, которая на практике может быть реализована посредством стратегии сокращения, стратегии изменений в организационной структуре или комплексной стратегии системных изменений.

Именно последний комплексный аспект нашел наибольшее применение в управлении организационными преобразованиями, поскольку дает возможность обеспечить гибкость корпоративной структуры и проактивность управленческих технологий в контексте обеспечения устойчивого роста промышленной корпорации. Как указывают Л.Д. Гительман и А.П. Исаев ¹⁰, комплексный системный подход позволяет осуществить целенаправленные преобразования на основе интеграции всех процессов, необходимых для создания и внедрения новых технологий менеджмента в рамках управления предприятием (и/или отдельно взятым проектом).

Итак, на данном этапе мы можем определить, что управление организационными преобразованиями в промышленной корпорации направлено на формирование базиса для дальнейшей самоорганиза-

⁹ Источник: Гамалей Н.Ю. Управление организационными изменениями на предприятии // Вестник Ростовского государственного экономического университета. 2011. № 2. С. 65–75.

¹⁰ Гительман Л.Д., Исаев А.П. Метод организационных преобразований // Вестник УрФУ. Серия Экономика. 2004. № 10. С. 13–24.

ции при выходе социально-экономической системы из равновесного состояния, что необходимо для обеспечения её развития и устойчивого роста в условиях аксиоматичной ограниченности ресурсов. Таким образом, организационные преобразования необходимо рассматривать как факторы, стимулирующие устойчивый рост промышленных корпораций, который невозможен без стратегически эффективного управления финансами данных корпораций.

Стоит отметить, что в общей концепции управления преобразованиями имеют место быть две теории, которые в полной мере применимы к стратегическому управлению финансами промышленных корпораций, это теория **Е** и теория **О**.

Теория **Е** (от термина Economic Value), основана на создании «экономической ценности» (повышении стоимости капитала), а другая, теория **О** (от понятия Organizational Capabilities), – на развитии «организационных способностей» (уникальных характеристик функционирования промышленной корпорации) на долгосрочный период.

Главное их отличие состоит в том, что каждая теория ставит в качестве доминантной цели – либо максимизацию экономических выгод и экономической добавленной стоимости, либо наращивание организационных способностей (ключевых компетенций). Теория **Е** основывается на финансовых стимулах в организационных преобразованиях, соответственно для теории **О** финансовые стимулы в организационных преобразованиях вторичны.

Но исходя из ресурсной теории и её динамической парадигмы, а также с учетом выше сказанного об организационных преобразованиях, мы считаем, что противопоставлений между теориями **Е** и **О** быть не должно, поскольку, во-первых, наращивание организационных способностей (ключевых компетенций) без обладания всеми необходимыми для этого видами ресурсов невозможно. Во-вторых, все привлекаемые для обеспечения организационного развития и устойчивого роста, а также для внедрения организационных преобразований, ресурсы имеют свою стоимость и, как правило, эта стоимость выражается в финансовом эквиваленте. Значит, финансовые ресурсы имеют несколько большую ценность, нежели все остальные, поскольку при достаточной обеспеченности промышленной корпорации финансовыми ресурсами, она [корпорация] имеет возможность достаточно быстро и в достаточных для покрытия потребностей объемах привлекать все остальные ресурсы.

С другой стороны, ряд авторов, в частности Г.В. Широкова, указывают, что каждая корпоративная структура должна выбрать для себя ту теорию, в рамках которой она будет развиваться и проводить орга-

низационные преобразования, так как смешение полярных теорий на практике, приведет к хаосу ¹¹.

В данном случае Г.В. Широковой подразумевается, что следование только одной из двух рассматриваемых теорий дает возможность проводить внутренне непротиворечивую политику организационных преобразований.

Нам же в этом вопросе ближе позиция Т.Ф. Локтевой и А.Г. Романкова, которые указывают, что «... хотя использование любой из них может быть наиболее простым и естественным способом, ни теория **Е**, ни теория **О** в отдельности не достигают всего спектра целей ... Интегрировать две теории можно используя их либо последовательно, либо параллельно. Из двух вариантов последовательного использования наиболее логичным представляется такой, когда на первом этапе применяется теория **Е**, а затем теория **О**. Сначала проводятся резкие и жёсткие изменения, необходимые для увеличения экономической стоимости фирмы. Затем начинается работа на долгосрочную перспективу...» ¹².

Резкие и жесткие изменения — это и есть, по нашему мнению преобразования, ориентированные на повышение эффективности, результативности и продуктивности стратегического управления финансовыми ресурсами промышленной корпорации.

Мы считаем, что проведение организационных преобразований с одной стороны способствует повышению качества управления финансами, в том числе за счет того, что повышается и качество стратегического корпоративного управления. Но с другой стороны, организационные преобразования и изменения в функционировании промышленной корпорации — есть источник рисков. При дополнительном наличии социальной инерции вероятность реализации всех возможных рисков событий, а также их синергии возрастает многократно.

Мы рассматриваем качество стратегического управления финансами промышленной корпорации в условиях изменений и преобразований как триаду важнейших свойств или характеристик, таких как: эффективность, результативность и продуктивность (см. Рис. 4).

Каждая из данных характеристик далеко не имманентна сущности функционирования промышленных корпораций, как может показаться на первый взгляд, поскольку преобразования, вызванные средовыми изменениями, в значительной мере усиливают неопределенность буду-

¹¹ Широкова Г.В. Теория О и Теория Е как стратегии организационных изменений // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 1. С. 61–68.

¹² Локтева Т.Ф., Романков А.Г. Интеграция положений Теории Е и Теории О при управлении организационными изменениями // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2006. № 4. С. 33–41.



Рис. 4. Концептуальная модель стратегического управления финансами промышленной корпорации в условиях организационных преобразований¹³

шего, а значит, в большей степени могут стимулировать отток финансовых ресурсов, нежели их приток.

Поэтому мы считаем необходимым показать собственное представление указанных выше характеристик качества стратегического управления финансами промышленной корпорации.

Итак, первая характеристика — это эффективность. С экономической точки зрения эффективность это соотношение полезного результата и затрат ресурсов (средств и факторов производства). В стратегическом управлении финансами промышленной корпорации под эффективностью в условиях организационных преобразований необ-

¹³ Разработано автором.

ходимо понимать позитивное приращение экономической добавленной стоимости, то есть максимизацию прибыли, и минимизацию стоимости привлеченного для получения данной прибыли капитала. В нашем понимании экономическая добавленная стоимость выступает ключевым стратегическим показателем эффективности управления финансами промышленной корпорации.

Эффективность позволяет оценить не только зависимость между получаемой прибылью и необходимым для этого получения объемом капитала (а также его стоимостью), но и способность сформированных за счет привлеченного и собственного капитала активов генерировать не только доход, но и прибыль. С понятием эффективности стратегического управления финансами промышленной корпорации связано и понятие результативности.

В общем плане результативность рассматривается как способность давать хороший результат при заданных ограничениях. В серии стандартов ISO результативность рассматривается как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. В аспекте стратегического управления финансами промышленной корпорации результативность необходимо рассматривать как соответствие фактически полученных финансовых показателей установленным показателям в рамках стратегического финансового плана. Поэтому в качестве результата качественного управления финансами промышленной корпорации необходимо рассматривать действительно полученную сумму прибыли, и действительно затраченную для получения данной суммы прибыли сумму капитала.

Позитивным результатом можно считать превышение темпов прироста прибыльности промышленной корпорации над темпами прироста капиталоемкости, при условии, что достигнут требуемый (плановый) объем доходов и прибыли, а объем затраченного капитала не превышает установленных нормативных значений.

Итак, эффективность есть соотношение полученного результата к затраченным ресурсам, результативность есть степень достижения планово (нормативно) установленного результата в условиях заданных ограничений. Следующая характеристика — это продуктивность стратегического управления финансами промышленных корпораций. Под продуктивностью какой-либо деятельности, процесса или явления понимается способность давать продукт, то есть производить нечто полезное. По отношению к стратегическому управлению финансами под продуктивностью стоит понимать способность не просто генерировать потоки финансовых ресурсов, но обеспечивать преобладающий приток финансовых ресурсов по сравнению с его оттоком. Это в свою

очередь позволяет обеспечивать достаточность финансовых ресурсов для ведения операционной, инвестиционной и собственно финансовой деятельности промышленной корпорации.

Таким образом, под качеством стратегического управления финансами промышленной корпорации в условиях организационных преобразований необходимо понимать совокупность эффективности, результативности и продуктивности указанного управления. При этом проводимые в рамках организационных преобразований изменения естественным образом касаются и стратегического управления финансами, а значит, качественность изменений в стратегическом финансовом управлении может определяться только при условии обеспечения устойчивого роста промышленной корпорации.

В рамках классической парадигмы управления финансами хозяйствующих субъектов аспект организационных преобразований можно сопоставить с реструктуризацией либо предприятия, как хозяйственного комплекса, либо его активов/капитала.

Цель реструктуризации состоит в том, чтобы повысить конкурентоспособность и эффективность функционирования корпоративной структуры, либо для корпоративных структур, которые находятся в кризисе — обеспечить восстановление ликвидности его активов и/или финансовой устойчивости, как наиболее важнейших характеристик.

В первом случае реструктурированию подвергаются следующие категории стратегического управления: собственность, активы, пассивы, производственно-организационная структура и соответственно штат сотрудников промышленной корпорации. Во втором случае реструктурированию подвергаются следующие категории оперативного управления: текущие обязательства и текущие активы, а также доходы и расходы промышленной корпорации с целью восстановления нормального финансового положения.

Поэтому, отождествляя стратегическую реструктуризацию с организационными преобразованиями, Л.А. Каткова указывает, что «... реструктуризацию предприятия необходимо рассматривать как процесс комплексного изменения финансово-экономической, технологической, производственно-сбытовой, организационно-управленческой структуры предприятия и методов функционирования, обеспечивающий эффективное использование потенциала предприятия (производственного, управленческого, инновационного и др.), осуществляемый в рамках реализации рыночной стратегии предприятия с целью повышения конкурентоспособности и получения максимальной прибыли ...»¹⁴.

¹⁴ Каткова Л. А. Реструктуризация — основа повышения конкурентоспособности предприятия // Теория и практика общественного развития. 2012. № 2. С. 277—278.

В целом данное определение согласуется с выше полученными нами выводами, однако, имеется один нюанс: реструктуризация есть управленческие действия, предпринимаемые в рамках реактивно-адаптивного управления, то есть на этапе, когда уже проблематика функционирования промышленной корпорации явно идентифицируемая. Мы же рассматриваем управление организационными преобразованиями как проактивность – способность генерировать, воспринимать изменения, а также успешно их внедрять для обеспечения устойчивого роста.

Как абсолютно верно подчеркивает Н.Н. Соколова «... в настоящее время все большее число предприятий осознают необходимость сознательного перспективного управления финансовой деятельностью на основе научной методологии предвидения ее направлений и форм, адаптации к общим целям развития предприятия и изменяющимся условиям внешней финансовой среды ...»¹⁵.

Поэтому цели стратегического управления финансами должны быть увязаны с целями стратегического корпоративного развития в условиях организационных преобразований. Поэтому Н.Н. Соколова предлагает согласовывать стратегические финансовые и стратегические корпоративные цели следующим образом (таблица 1).

Таблица 1

Сопоставление стратегических финансовых целей и стратегических корпоративных целей¹⁶

Стратегические финансовые цели	Стратегические корпоративные цели
Рост доходов (от операционной деятельности)	Увеличение рыночной доли
Рост дивидендов	Повышение качества продукции
Увеличение доходов на инвестированный капитал	Снижение издержкостоемкости (по сравнению с конкурентами)
Повышение рейтингов (кредитного, инвестиционного)	Увеличение ассортимента продукции, рост ее привлекательности
Рост потоков наличности	Укрепление репутации на потребительском рынке
Повышение курсов акций	Повышение уровня и качества обслуживания потребителей
Улучшение и оптимизация структуры источников доходов	Инновационно ориентированный тип развития, выход на международные рынки

¹⁵ Соколова Н.Н. Методологические основы формирования финансовой стратегии предприятий // Вестник КрасГАУ. 2007. № 4. С. 17–23.

¹⁶ Там же.

Таким образом, стратегическое управление финансами промышленных корпораций в условиях организационных преобразований обеспечивает решение приоритетных вопросов и задач (особенно это касается стоимостных категорий и показателей бизнес-стратегии, набора альтернатив и окончательных решений).

А также стратегическое управление финансами играет ведущую роль в процессе оценки стратегического соответствия и достаточности ресурсов, с одной стороны, и внешнего окружения (конкурентной среды), с другой, одновременно в терминах возможностей и потенциальных угроз. Тогда, если рассматривать стратегическое управление финансами промышленной корпорации с этих позиций, то можно представить собственно сам процесс стратегического управления финансами следующим образом (см. Рис. 5).



Рис. 5. Стратегическое управление финансами промышленной корпорации как процесс

Стратегическое управление финансами промышленной корпорации основывается на анализе, оценке и предвидении внешне-средовых и внутренних средовых изменений. Соответственно, внешние средовые изменения, которые уже имеют место быть, и которые только слабо идентифицируются, составляют возможности и угрозы управления, а внутренние средовые изменения — сильные и слабые стороны управления финансами промышленной корпорации.

На практике сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами дает общее перспективное видение стратегического финансового развития и роста, а также позволяет согласовать стратегическое управление финансами с корпоративной стратегией развития. За счет координации управленческих воздействий во всех подсистемах управления промышленной корпорацией обеспечивается эффективность, результативность и продуктивность стратегического управления финансами, что выражается в максимизации экономических выгод (доходов, прибыли, EVA), оптимизации стоимости капитала, минимизации финансовых потерь (превалировании притока финансовых ресурсов над его оттоком).

Таким образом, стратегическое управление финансами в условиях организационных преобразований дает возможность обеспечить устойчивый социально-экономический рост промышленной корпорации, а значит обеспечить её долгосрочную конкурентоспособность, основанную на экономически эффективном управлении и наличии ключевых компетенций (организационных способностей).