

DOI: 10.14451/1.222.277

Механизм реструктуризации компаний автомобильной промышленности: управление изменениями

© 2023 **Радоин Дж.**

Аспирант, ИСГО МПГУ, Москва, Россия.

E-mail: r_dzhema@student.mpgu.edu

© 2023 **Лебедев А. Н.**

профессор кафедры экономической наук доктор экономических наук ИСГО МПГУ, Москва, Россия.

E-mail: lebedevclass@gmail.com

Ключевые слова: механизм реструктуризация компаний, реструктуризация компаний автомобильной промышленности, стратегическая реструктуризация.

Очевидно, что ситуация в автомобильной промышленности России постоянно меняется в результате СВО. Производство автомобилей в России упало до рекордно низкого уровня во второй половине прошлого года из-за глобального дефицита полупроводников. Санкции в сторону России и отъезд международных производителей показали, что автомобили в России сильно зависят от иностранных инвестиций и оборудования. Поэтому правительство и автомобильная промышленность вынуждены реструктурировать промышленные компании в ответ на эти изменения, чтобы выжить, чтобы стать самодостаточными и остаться в глобальной конкуренции.

Именно поэтому в данном исследовании мы сосредоточились на Механизме Реструктуризация компаний путем переориентации стратегии компаний автомобильной промышленности в Российской Федерации и наиболее важных возможных направлениях реструктуризации этого сектора эффективным образом для обеспечения достижения желаемых целей.

Реструктуризация компаний автомобильной промышленности означает, что компании, работающие в этом секторе, должны пройти процесс изменений, поскольку они должны адаптироваться к правовой базе, налагаемой реструктуризацией промышленного сектора каждой страны в целом. Этот процесс в настоящее время происходит по разным причинам: переход от однополярного к биполярному, в частности из-за того, что последствия СВО будут продол-

жаться проявляться в ближайшем будущем почти во многих странах, особенно в развивающихся странах [7].

Мантуров, занимающий должность министра промышленности и торговли РФ, также указал, что рост производства автомобилей будет сопровождаться усилением государственной поддержки этого сектора.

Об этом стало известно во время рассмотре-

ния российским министром стратегии развития автопрома в России до 2025 года на встрече с премьер-министром России Михаилом Мишустинным.

По словам Мантурова, в документе указаны базовые сценарии и цели, и он заявил, что «в обоих вариантах задачи технологического суверенитета, поставленные президентом России, будут достигнуты, но в целевом сценарии с усилением государственной поддержки предполагается достижение амбициозных целей». Цель должна быть достигнута к 2025 г., а именно: удвоение валового продукта всех видов автомобилей и увеличение втрое производства автокомпонентов.

Российский чиновник добавил, что к 2030 году планируется увеличить долю местной составляющей на российском авторынке с 40% до 80%.

В России начались продажи российского электромобиля «Москвич 3», который собирали на принадлежащем «Рено» заводе в Москве, после того как последний решил уйти с российского рынка в связи с проведением СВО.

Здесь мы обращаемся к правовым, финансово-экономическим аспектам налаживания и регулирования сектора автопрома в его новой форме, выявляя необходимость конкурентного рынка с самодостаточностью, необходимость ориентировать компанию на цель удовлетворения требования клиентов и необходимость культурных изменений для достижения динамичного управления, основанного на методах управления бизнесом. Обсуждались требования к понятной и легкодоступной информационной системе управления, обсуждались программы переподготовки, кадрового перераспределения, программы мотивации сотрудников, а также использование таких инструментов, как реинжиниринг процессов, управление качеством и т. д. Но как применить эти идеи на практике, чтобы добиться желаемой реструктуризации компании?

Попробуем ответить на этот вопрос с помощью механизма реструктуризации, который может быть реализован в автомобильной компании

в РФ и может быть разработан и применен в автопроизводителях сейчас и в будущем, и который мы используем в качестве ориентира при составлении планов [9]. Эта деятельность направлена на реструктуризацию, чтобы выжить в меняющейся отрасли. В этом контексте мы упомянем опыт китайских компаний за последние 20 лет. Совместные предприятия с иностранными инвесторами сумели не только перенять передовой опыт ведущих OEM-производителей в области проектирования и НИОКР, но и передать многие важные производственные, инженерные, маркетинговые навыки и навыки управления для отдельных и независимых китайских компаний [1].

И механизм ручной или модельный, как видно из его названия. И каждая компания в каждой стране должна внести поправки в это руководство, чтобы оно соответствовало местным условиям и культуре этой страны, с одной стороны, и международным условиям, с другой. Таким образом, планы реструктуризации могут полностью отличаться от одной компании к другой и от одного сектора к другому.

Одной из явных тенденций реструктуризации промышленного сектора является отделение регулирующих функций от операционных функций. Операционная функция может быть сохранена под контролем правительства, и может быть принят ряд различных решений, таких как: преобразование частных компаний в государственные учреждения, компании с иностранным и местным совместным капиталом, компании с частичным или полным участием частного капитала. Эти компании могут сохранять частичную или полную монополию, либо проводить либерализацию рынка в несколько этапов, по услугам и т. д. [3].

Несомненно, какое бы решение ни было выбрано, операторы не могут оставаться такими же, как менеджмент с абонентами. Скорее, они должны измениться, чтобы стать более эффективными и иметь динамичное управление, а также принять политику повышения производительности и производства, а затем удовлетворить клиентов. То есть стать эффективным и конкуренто-

способным.

Модель корпоративной реструктуризации используется, когда операционные компании решают приложить все усилия для сохранения своих позиций в качестве ведущей компании в отрасли, а также в качестве конкурентоспособной международной компании, предназначенной, главным образом, для достижения и удовлетворения потребностей и ожиданий клиентов эффективным образом.

Были рассмотрены процессы реструктуризации, которые происходят в большом количестве промышленных компаний, и ниже приведены некоторые примеры этого:

- передача капитала компании в частный сектор, но с участием государства, или работа в качестве смешанных институтов между государственным и частным секторами и конкуренция на полностью свободных рынках.
- производители автомобилей работают и производят автомобили с современными стандартами и переходят к смешанным компаниям и/или частным компаниям, конкурирующим на рынке, который либерализуется поэтапно, так что он становится полностью свободным от участия государства после законного периода, открытого для соревнования.
- государственные компании по преимуществу защищены, но они должны удовлетворять новые потребности своих стран, особенно развивающихся.

Как правило, процесс корпоративной реструктуризации следует начинать, когда конечной целью является подготовка компании к достижению следующего определения: *эффективная, гибкая и конкурентоспособная компания, призванная удовлетворять потребности и ожидания клиентов на отечественном и зарубежном рынке автомобилей, идущая в сторону открытости и полной либерализации с участием государства.*

Механизм реструктуризации компании по производству автомобилей.

Отправной точкой процесса реструктуризации компании является определение общих рамок, в которых будет работать компания. Ориентиры должны быть установлены очень четко, а именно:

1. Стратегическое видение компании: Какой должна быть компания через 10–15 лет? Это конечная цель, на достижение которой направлен процесс реструктуризации в рамках упомянутых выше направлений.
2. Политика. Чего компания стремится достичь в процессе реструктуризации в отношении следующего: удовлетворенность клиентов, развитие услуг и технологий, стиль управления бизнесом, коммерческое управление, организационная структура, внутренняя корректировка, компьютеризация и другие инструменты управления, возможность поиска стратегических партнеров и т. д.
3. План компании до 2035 г. План развития и расширения систем, эксплуатируемых компанией, чтобы она могла конкурировать в своей сфере деятельности и удовлетворять желания клиентов в течение 10–15 лет.
4. Рамки правового регулирования, которые устанавливаются законами автомобильного сектора и законами, регулирующими деятельность в стране, к которой принадлежит компания, в зависимости от типа компании (частные компании, совместные компании, публичные компании, кооперативы).

Аспекты, которые необходимо учитывать при планировании процесса реструктуризации компании, а также при определении системы отсчета, о которой упоминалось ранее.

Стратегический анализ:

1. Миссия, видение и стратегия перехода от текущей ситуации к реализации видения.
2. Анализ среды и рынка, определение приоритетов и вида работы, которой занимается учреждение и ожидания клиентов, участников, сотрудников, поставщиков и, наконец, общества.
3. Анализ внутренней ситуации (сильные и слабые стороны) и критические факторы успеха

- и операций и основные возможности.
4. Конструкция системы измерения.
 5. Разработайте «тематическое исследование» для оценки ожидаемых выгод.
 6. Формирование стратегии реструктуризации предприятия.

Технические разработки:

1. Использование информационных и коммуникационных технологий в развитии внутренней работы.
2. Новые технологии обслуживания клиентов.
3. План развития и инвестирования в систему связи, чтобы иметь возможность предоставлять различные варианты качества для различных секторов рынка, с которыми учреждение хочет иметь дело (новые технологии, модернизация существующих сетей, планирование роста, и т. д.).
4. План развития и инвестиций для внедрения новых чистых услуг.

Клиенты:

1. Классификация рынков, информация о покупателях.
2. Различные услуги в зависимости от клиентов (основные клиенты и домашние клиенты).
3. Маркетинг новых продуктов.
4. Институциональный имидж.
5. База клиентов.

Профессиональная культура:

1. Изменение профессиональной культуры для внедрения таких идей, как конкуренция, удовлетворенность клиентов и производительность.
2. Привлекать высшее руководство, торговые ассоциации и/или ассоциации сотрудников и каждого отдельного сотрудника.
3. Философия управления качеством, такая как непрерывный процесс улучшения.
4. Реинжиниринг процесса.

Организация компании:

1. Правовая база, регулирующая деятельность организации.

2. Организация, основанная на коммерческих методах.
3. Клиентоориентированный стиль (контакты с клиентами, информация об ожиданиях и потребностях клиентов, персональные решения и т. д.).
4. Расчет затрат (центры затрат или центры интересов).
5. Деловые вычисления, информационные системы управления.
6. Финансирование развития и услуг, строительные тарифы, методы типа «совместное предприятие» и другие.

После изучения всех аспектов, упомянутых в предыдущей таблице, и после утверждения высшим руководством компании того, что она надеется достичь с точки зрения организации компании, профессиональной культуры, клиентов, человеческих ресурсов и технического развития, становится необходимым наладить процесс конкурентной реструктуризации автомобильного предприятия с подробным планом мероприятий, необходима внешняя помощь. Каждое крупное мероприятие должно быть задумано как отдельный проект.

Для достижения этой цели можно применить модель реструктуризации предприятия, чтобы определить желаемые цели и ожидаемые результаты, и на какой основе, а также спланировать необходимые действия для их достижения. Ведь планирование является подсистемой стратегического управления, а с другой стороны, представляет собой базовую основу процесса стратегического планирования, от которой отличается только этапами реализации и последующей оценки стратегии [8].

Именно поэтому мы разделили процесс реструктуризации автопроизводителей на пять основных, взаимосвязанных и взаимосвязанных этапов. Каждый этап имеет конкретную цель, которую необходимо достичь, с подробным описанием ожидаемых результатов. Эти подробные цели и желаемые результаты описаны ниже.

– Выполнение реорганизации организации, что-

бы она адаптировалась к общей правовой базе, и ее построение на основе профессиональных методов, чтобы удовлетворить потребности и ожидания клиентов и получить их удовлетворение эффективным образом в конкурентной среде.

Ожидаемые результаты:

- а) правовая структура предприятия для адаптации к общей правовой базе, установленной законом о производственной сфере;
 - б) организационная структура, основанная на коммерческих методах;
 - в) цели и задачи для новых подразделений структуры, основанных на коммерческих методах;
 - г) команда менеджеров и руководителей, готовых и подготовленных для осуществления процесса изменений в стратегической реструктуризации организации.
- Выполнение реинжиниринга операций организации, чтобы иметь возможность адаптироваться к новой организационной структуре, основанной на коммерческих методах, и быть направленным на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов и получение их удовлетворения эффективным образом.

Ожидаемые результаты:

- а) реорганизация операций в соответствии с новой организационной структурой;
- б) компьютеризация основных процессов.

Каждый переработанный процесс в соответствии с конкретными приоритетами будет опробован перед окончательным утверждением.

- Разработка и внедрение четкой, эффективной

и точной системы управленческой информации, централизованной и компьютеризированной, чтобы все подразделения в новой организационной структуре имели простой и прямой доступ к необходимой информации.

Ожидаемые результаты:

- а) разработка информационной системы управления для поиска новых операций;
 - б) компьютеризация системы, чтобы мы поддерживали центральные базы данных без дублирования информации;
 - в) Функционирование информационной системы управления через локальную вычислительную сеть (ЛВС), позволяющую уполномоченным лицам получать доступ к информации независимо от их местонахождения и места работы.
- Разработка и внедрение программы, ведущей к изменению стиля и культуры управления, с целью разработки динамичной и гибкой модели управления бизнесом, позволяющей удовлетворять потребности и ожидания клиентов и добиваться их удовлетворения [5].

Ожидаемые результаты:

- а) эффективное и действенное управление, руководители подразделений, сотрудничающие друг с другом, взаимозависимые рабочие группы разной направленности;
- б) управление по результатам с четкими и измеримыми целями и показателями управления;
- в) постоянное совершенствование с использованием современных инструментов управления качеством;
- г) принятие соответствующего решения на всех уровнях и/или в различных операциях с помощью компью-

теризированной информационной системы управления;

е) использование бюджета. Исполнение бюджета и калькуляция затрат как административные инструменты.

- Внедрение программы переподготовки для оптимального использования человеческих ресурсов в новой организационной структуре и сокращения количества необученных работников до минимума.

Ожидаемые результаты:

а) внедрение философии самообучения среди сотрудников;

б) внедрение управленческих мыслительных программ для внедрения идей конкуренции и получения полного удовлетворения клиентов;

в) внедрение программ обучения, подготовки и мотивации, а также назначение сотрудников на несколько должностей, чтобы они могли участвовать в процессе реструктуризации;

г) перераспределить сотрудников для внедрения новых процессов и структуры, предоставив им подробное описание их новых должностей и обязанностей.

На основе целей, упомянутых выше, и после установления ожидаемых результатов определяются мероприятия, необходимые для достижения этих результатов. Необходимо разработать стратегию реализации, в которой будут определены лица, ответственные за реализацию и последующие действия по каждому виду деятельности, и вполне вероятно, что в некоторых местах потребуется помощь консультантов извне [2]. Следовательно, это должно быть запланировано и включено в план реструктуризации организации. В случае принятия решения об использовании консультантов извне учреждения, необходимо принять меры предосторожности для обеспечения полной координации

между ними, а также для обеспечения того, чтобы все они стремились к достижению желаемых конечных целей, чтобы их предложения не противоречили друг другу.

Реализация стратегии должна сопровождаться активизацией внутренних и внешних связей между автомобильными компаниями, участвующими в процессе реструктуризации в России, то есть с автомобильными компаниями других стран для использования опыта [4].

Поэтому мы рекомендуем следующий процесс: «Компания выделяет группу специалистов с разной специализацией, чтобы определить ее как группу стратегического управления, которая будет осуществлять всю деятельность в сотрудничестве с другими компаниями автомобильной промышленности и консультантами, работающими под их руководством. Соглашение для автомобильной промышленности заранее информирует организацию об анализе, документации и ресурсах, в которых она нуждается, чтобы она могла провести необходимые приготовления и максимизировать выгоду, которая может быть получена от задач, выполняемых профессионалами, ответственными за различные этапы процесса».

Группа стратегического управления состоит из координатора и 3–4 человек, которые полностью работают над процессом стратегической реструктуризации организации. Обязанности этой группы сводятся к следующему:

- выступление в качестве представителей учреждения и контрагентов экспертов автомобильных промышленных компаний;
- контроль над выполнением требований административных договоров, заключенных между Корпорацией и другими партнерами по автомобильной отрасли;
- координация с Генеральным директором постепенной реализации результатов работы экспертов;
- получение, обсуждение и утверждение проектов отчетов, присылаемых Международной федерацией автомобильной промышленности

- по окончании каждого этапа;
- направление, руководство и координация функционального персонала, который пытается реализовать результаты консультационной работы в различных областях в учреждении.

Целью участия других автомобильных компаний в таком проекте является обеспечение систе-

матической и административной поддержки со стороны правительства в процессе стратегической реструктуризации предприятия, которую предприятие осуществляет для подготовки к предоставлению эффективных и удовлетворительных услуг, которые полностью удовлетворяют потребности и ожидания клиентов в конкурентной среде [6].

Библиографический список

1. Волгина Н. А., Возмилова С. С. Особенности глобальных цепочек стоимости в автомобильной промышленности // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2015. – № 2. – С. 43.
2. Медведев Д. Новая реальность: Россия и глобальные вызовы // Вопросы экономики. – 2015. – № 10. – С. 5–29.
3. Медведев Д. А. Россия-2024: стратегия социально-экономического развития // Вопросы экономики. – 2018. – № 10. – С. 5–8.
4. Новая реальность рынка автокомпонентов. Международный автомобильный форум MIMS Automechanika. – URL: <https://automediapro.ru/novaya-realnost-rynka-avtokomponentov> (дата обр. 19.09.2020).
5. Павлова Л. Н. Мировые тенденции корпоративной реструктуризации / Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия. – 2020. – С. 8–6.
6. Тимофеев А. Д., Шушкин М. А. Исследование рынка автокомпонентов в России с целью определения направлений их импортозамещения // Вестник Казанского технологического университета. – 2015. – Т. 18, № 19. – С. 211.
7. Управление бизнесом. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
8. Чуб Б. А. Стратегический менеджмент организации. – URL: <http://www.cfin.ru/management/chub> (дата обр. 02.09.2021).
9. ЮНЕСКО (2015). Доклад ЮНЕСКО по науке: на пути к 2030 году. – М.: Магистр-Пресс.