Верстина Наталья Григорьевна
доктор экон. наук, профессор, заведующая кафедрой финансового менеджмента, Московский государственный строительный университет
verstina@mgsu.ru

цели ясны – приступаем к делу?

проблемы и технологии проведения преобразований на предприятиях инвестиционно-строительной сферы

Аннотация

Излагаются цели, основные принципы, методы и последовательность осуществления реструктуризации предприятий инвестиционно-строительной сферы. Реструктуризация рассматривается в качестве основного механизма стабилизации функционирования предприятий в условиях влияния финансово-экономического кризиса. Обоснованы организационные мероприятия, совокупность которых обеспечивает эффективное проведение преобразований.

Ключевые слова: инвестиционно-строительная сфера, реструктуризация, мониторинг и управление стоимостью

Глобальное влияние кризиса мировой экономики, наблюдаемое последние два года (2009-2010 г.г.), определило в качестве механизма стабилизации инвестиционно-строительной сферы России проведение процессов реструктуризации предприятий. Серьезным негативным фоном этих процессов выступает *«управленческий вакуум»*, охватывающий все уровни – от макроэкономического до отдельных хозяйственных единиц. На макроэкономическом уровне, под этим автором понимается, прежде всего, потеря «старых» органов управления отраслью и прерывание цепочки преемственности в направлениях и технологиях регулирования инвестиционно-строительной деятельностью. Важнейшей проблемой возрождения эффективных управленческих механизмов макроэкономического масштаба является интеграция инвестиционно-строительной сферы РФ в мировое экономическое пространство.

Очевидно, что создание государством механизмов, обеспечивающих реализацию приведенных выше принципов

в кризисный и посткризисный период, будет определять благоприятную «оболочку» для преобразований в области управления на *мезоуровне.*

Как ни парадоксально, позитивные шаги по формированию единой платформы деятельности еще острее очертили управленческую проблематику. Практика показала, что эффективным механизмом решения этих проблем на микроуровне для предприятий инвестиционно-строительной сферы является *реструктуризация.*

На пути перестройки

В наиболее общем виде реструктуризация представляет собой целенаправленную трансформацию всей системы факторов производства, содержательная характеристика которой раскрывается в производственной, финансово-экономической, организационной и маркетинговой деятельности предприятия.

Сформулированное определение позволяет методологически идентифицировать:

– реструктурируемое предприятие как трансформируемую *бизнес-систему*. Использование подобной детализирующей системной характеристики представляется необходимым, поскольку отражает целевое назначение предприятия как субъекта предпринимательской деятельности;

– экономическую сущность трансформации как *гарантированное увеличение стоимости предприятия*, которое представляет собой содержательное «наполнение» конечной цели реструктуризации;

– функционирование предприятия как совокупность разнохарактерных процессов, имеющих *единую стоимостную ориентацию*. Совершенно очевидно, что реструктуризация предприятий может считаться эффективной только в том случае, если она обеспечивает улучшение экономических показателей и их положительную тенденцию;

– основные показатели анализа как совокупность всех *стоимостнообразующих факторов*. Должны быть обеспечены такая их трактовка, группирование и использование, которые бы позволили осуществить анализ в количественной форме;

– *уровни стратегического, тактического и оперативного управления* как обязательные параметры структуризации процесса преобразований предприятия.

Обязательным условием эффективного осуществления реструктуризации является выполнение организационно оформленной совокупности управленческих воздействий, интегральное единство которых определяется как *сис-*

реструктуризация представляет собой целенаправленную трансформацию всей системы факторов производства, содержательная характеристика которой раскрывается в производственной, финансово-экономической, организационной и маркетинговой деятельности предприятия

тема мониторинга и управления реструктуризацией (СМУР).

Рассмотрим содержательную характеристику этапов ее создания.

На первом этапе проводится подготовительная работа по созданию СМУР. Отправным моментом является определение приоритетов реструктуризации и соответствующие им цели осуществления преобразований по основным объектам реструктуризации.

План и его реализация

Самостоятельным вопросом, который требует решения в ходе построения СМУР, является создание структурного подразделения, ответственного за информационное обеспечение процесса реструктуризации и формирование тем самым необходимых предпосылок для координации деятельности специалистов различных структурных подразделений.

Наиболее рациональным вариантом является создание самостоятельного структурного подразделения – *отдела управления собственностью* (он может также называться «отдел управления имуществом», «отдел управления активами» и т.п.).

Обобщение опыта реструктуризации предприятий позволило разработать положения по формированию отдела управления собственностью. При создании этого отдела необходимо учитывать следующие основные требования:

– отдел должен иметь возможность получать от других подразделений реструктурируемого предприятия информацию, необходимую для его функционирования;

– отделу должны быть предоставлены полномочия по подготовке предложений, направленных на совершенствование процедур сбора, анализа, передачи информации в процессе преобразований;

– отдел должен находиться в непосредственном подчинении менеджера высшего звена реструктурируемого предприятия.

Как и любое другое подразделение, отдел управления собственностью в течение определенного периода времени при формировании устанавливает коммуникации со структурными подразделениями предприятия, налаживает информационное сотрудничество, в результате чего происходит более точное определение его субъектности. После достижения целей реструктуризации отдел может расширить свой штат и перейти к решению комплексных задач по обеспечению роста стоимости бизнеса.

обобщение опыта реструктуризации предприятий позволило разработать положения по формированию отдела управления собственностью

Этапы реструктуризации

Задачи, которые возникают при реструктуризации предприятия в условиях организации СМУР, должны быть в систематизированном виде доведены до сведения всех структурных подразделений и их руководителей.

Завершающими на первом этапе являются составление плана проведения работ (подготавливается рабочей группой) и его утверждение генеральным директором (советом директоров). В плане определяются этапы, виды работ и конкретные мероприятия, сроки их

выполнения, ответственные исполнители, а также смета затрат на их выполнение.

На втором этапе осуществляется комплексное управленческое и финансовое обследование предприятия, а также ситуационный анализ. Результатами выполнения данного этапа являются расчет текущей стоимости предприятия, оценка его слабых и сильных сторон (детализированная по эндогенным и экзогенным факторам), а также основные направления и приоритетность проведения преобразований.

В зависимости от конкретной ситуации на реструктурируемом предприятии определяется требуемый объем преобразований, их распределение по стратегическому, тактическому и оперативному уровням управления. Кроме того, преобразования конкретизируются по объектам реструктуризации – продуктовому *портфелю, имущественному комплексу, капиталу и организационной структуре* предприятия. После этого разрабатывается общая программа реструктуризации, которая включает проекты по отдельным направлениям. На основе этой программы составляется бизнес-план реструктуризации в стандартном формате его представления.

На третьем этапе составляется рабочая документация по СМУР, которая является важнейшим элементом ее функционирования. Она обеспечивает выполнение целей данной системы путем определения порядка коммуникаций участников проекта реструктуризации, которые в большинстве случаев характеризуются быстрой сменой текущих задач и высокой степенью неопределенности. В документации регламентируются формы и виды взаимодействий, устанавливается порядок формирования и передачи информации в процессе преобразований.

учитывая, что сроки реструктуризации в зависимости от масштабов деятельности предприятия составляют от 2-х месяцев до 1 года, на апробацию СМУР, как показывает опыт автора, может быть отведено не более 15% общего времени проведения преобразований

Характер и структура документации, разрабатываемой на этом этапе, должны отвечать требованиям, установленным в нормативных и законодательных актах, потребностям участников реструктуризации, а также всех стейкхолдеров предприятия, заинтересованных в получении информации о ходе преобразований, гарантирующих соблюдение их интересов.

Основным документом, регламентирующим функционирование системы, является «Положение о системе мониторинга и управления реструктуризацией» (в дальнейшем по тексту – Положение), проект которого разрабатывается рабочей группой, и обсуждается со структурными подразделениями предприятия, задействованными в проведении реструктуризации.

После осуществления этих процедур производится согласование Положения и его утверждение, а также издание приказа «О введении в действие Положения о системе мониторинга и управления реструктуризацией». В завершение

третьего этапа происходит ознакомление всего управленческого персонала реструктурируемого предприятия с Положением, проводится разъяснение его основных моментов тем структурным подразделениям и исполнителям, которые ответственны за их реализацию.

На четвертом этапе осуществляется апробация и внедрение СМУР в деятельность реструктурируемого предприятия. Учитывая, что сроки реструктуризации в зависимости от масштабов деятельности предприятия составляют от 2-х месяцев до 1 года, на апробацию СМУР, как показывает опыт автора, может быть отведено не более 15% общего времени проведения преобразований.

В ходе апробации рабочая группа контролирует взаимодействие структурных подразделений и оценивает степень выполнения требований организационно-распорядительной документации системы мониторинга и управления реструктуризацией персоналом предприятия. На этой основе при необходимости проводится корректировка задач, показателей оценки их выполнения, функций, закрепленных за структурными подразделениями, документооборота в процессе функционирования СМУР. По результатам апробации проводится доработка документации, регламентирующей функционирование системы мониторинга и управления реструктуризацией организации в целом.

Литература

1. Верстина Н.Г. Реструктуризация предприятий инвестиционно-строительной сферы: теория, методология, механизмы реализации, эффективность. – М.: МГСУ, 2002.

РП

Natalia G.Verstina
Doctor of Econ. Sci. , Professor, Head of Chair of Financial Management, Moscow State Construction University
verstina@mgsu.ru

Problems and technologies of transformation in enterprises of investment and construction sector

Abstract

The article deals with goals, basic principles, methods, and sequence of restructuring companies belonging to the investment and building sector. Restructuring is considered as the basic mechanism of stabilizing companies' operation in the context of financial and economic recession. The author substantiates organizational arrangements, the combination of which should provide for efficient implementation of transformations associated with restructuring.

Keywords: investment and construction sector, restructuring, monitoring and cost management