

УДК 69.658.1

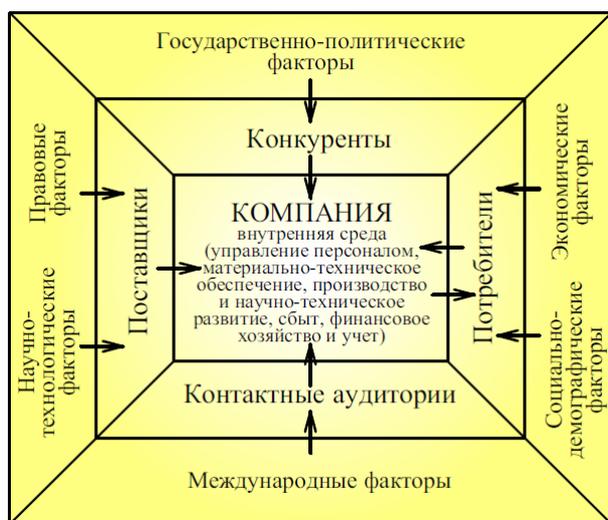
DOI 10.22213/2413-1172-2017-4-51-54

И. В. Чукунова, магистрант, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова

Н. Л. Тарануха, доктор экономических наук, ИжГТУ имени М. Т. Калашникова

## МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

З алог успеха любого действующего предприятия, будь то маленькая частная фирма или огромная строительная корпорация, – это постоянная эволюция. На протяжении всего жизненного цикла предприятие испытывает воздействие как внутренних, так и внешних факторов. Представленный ниже рисунок отображает, что большее воздействие предприятие испытывает со стороны внешних факторов. Окружающая среда меняется и требует от компании другого поведения на рынке, применения новых методов и подходов, а также трудовых и материальных ресурсов для достижения практического результата.



Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на деятельность компании

Любое предприятие строительной индустрии неизбежно проходит через три цикла развития: 1) подъем; 2) стабилизация; 3) затухание.

Причиной данного развития компании является непрерывная модернизация строительного производства. По истечении нескольких лет стабильной работы наступает период, когда внутренняя структура управления предприятием перестает соответствовать требованиям, сформированным экономической и законодательной

ситуацией в стране. Предприятия строительного комплекса вынуждены работать при высоком уровне конкуренции. Именно конкуренция является условием изменения рыночной ситуации и стимулом развития строительной отрасли.

В связи с этим появляется необходимость в реструктуризации предприятия строительного производства с целью оптимизации различных компонентов деятельности организации (организационной структуры, активов предприятия, структуры капитала) внутри существующей структуры относительно новых требований законодательства и рынка.

Реструктуризация – это изменение структуры, масштабов, видов деятельности хозяйствующего субъекта в целях обеспечения эффективного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов. Процесс реструктуризации включает в себя осуществление необходимого комплекса мероприятий организационного, производственного, управленческого и финансового характера [1].

Таким образом, можно говорить о том, что реструктуризации подлежат не только предприятия с критической финансово-экономической ситуацией, но и все предприятия строительного комплекса независимо от организационно-правовой формы, вида деятельности, формы собственности и рентабельности, в том числе и неубыточные.

Предприятию следует прибегнуть к реформе преобразования в следующих случаях:

- кризисное положение, вероятность банкротства;
- уменьшение норматива бизнес-процессов (уменьшение объемов работ, выручки предприятия);
- снижение механизма управляемости в структуре, слабый контроль над ходом выполняемых работ;
- рост убытков, отсутствие прозрачности производственных фондов;
- необходимость изменения сферы деятельности;

- организация производства и рабочих мест на принципах бережливого производства;
- выявление административных и финансовых проблем.

Чтобы минимизировать риски и затраты, а также обеспечить долгосрочное конкурентоспособное существование на строительном рынке, руководителю предприятия необходимо разработать модель управления организацией. Только после тщательной проработки модели организации предприятия можно применять все новшества к объектам капитального строительства на реальном производстве. Это своеобразная экспериментальная область, где руководитель выбирает лучшую организацию бизнес-процессов из всего многообразия возможных. Модель является не только способом отображения состояния компании, но и объектом работы. Благодаря модели руководитель имеет возможность наглядно оценить потенциал предприятия, выявить все преимущества и недостатки, чтобы направить работу в нужное русло.

Современный опыт проведения реструктуризации в России свидетельствует о том, что это одна из сложнейших управленческих задач. Сложность проведения процедуры реорганизации заключается в том, что она не является разовым изменением в структуре предприятия или производства. Процесс модернизации должен учитывать множество ограничений, в том числе специфику строительного производства. В связи с этим проводить его необходимо, уже поставив четкие цели, разработав концепцию реструктуризации, проработав каждый из этапов и методов, с помощью которых необходимо действовать [2].

Для создания эффективной модели управления организацией руководителю в первую очередь необходимо проанализировать текущее финансово-экономическое положение предприятия с целью определения сильных и слабых сторон [3].

Диагностика текущего положения предприятия на рынке может включать в себя следующие действия.

1. SWOT-анализ.
2. Оценка рыночного потенциала компании.
3. Оценка производственных возможностей (уровень качества производства работ, состояние оборудования, потенциал технологий производства и т. д.).
4. Оценка человеческих ресурсов (численность и квалификация специалистов, наличие командного и корпоративного духа, отношение к изменениям, желание активно трудиться и учиться и т. д.).

5. Оценка материальных ресурсов, финансового состояния, использование информационных технологий и т. п. [4].

Составив детальный анализ бизнес-процессов предприятия, руководитель выделяет существующие глобальные проблемы и выявляет причину их возникновения. Необходимо выявить перспективы развития бизнес-процессов и рентабельность дальнейшего инвестирования в данный бизнес.

Такая модель реорганизации строительного предприятия, как бизнес-план выступает в качестве объективной оценки собственной предпринимательской деятельности организации и в то же время является инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем сосредоточены основные аспекты коммерческого предприятия, проводится анализ проблем, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения [5]. Следовательно, создание бизнес-плана при реструктуризации строительного предприятия не только научно-исследовательская, но и проектно-поисковая работа, в связи с чем бизнес-планирование можно назвать основой управления предприятием. Руководитель, благодаря бизнес-плану, имеет возможность взглянуть на собственное производство со стороны, а процесс разработки бизнес-плана заставляет предприятие мобилизоваться благодаря детальному анализу экономических и организационных вопросов.

При разработке модели реструктуризации предприятия необходимо принимать в расчет интересы всех участвующих сторон, а именно:

- заказчика (является самостоятельным инвестором или использует привлеченный капитал посредством акционирования, займа, выпуска облигаций и т. д.);
- муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты в строительстве объектов в соответствии с общей концепцией развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы (например, землеотводные), планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за реализацией;
- подрядных фирм, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор за строительством, монтаж оборудования, запуск технологического процесса и т. п.;
- потребителя, использующего продукцию или услуги [6].

Состав бизнес-плана коммерческой деятельности зависит от вида предприятия, его специализации и особенностей инвестиционных про-

ектов. Ниже в табличной форме приводится примерный макет бизнес-плана по основным разделам.

**Макет бизнес-плана предприятия**

№ п/п	Раздел	Содержание
1	Титульный лист	1. Наименование и адрес фирмы. 2. Имена и адреса учредителей. 3. Суть предлагаемого проекта. 4. Стоимость проекта. 5. Ссылка на секретность
2	Вводная часть	Основные положения предлагаемого проекта
3	Анализ рынка	1. Текущая ситуация и тенденции ее развития. 2. Потенциальные конкуренты. 3. Потенциальные потребители
4	Производственный план	1. Описание производственного процесса. Операции, которые предполагается поручить субподрядчикам. 2. Производственные помещения. 3. Станки. Оборудование. 4. Поставщики сырья
5	План маркетинга	1. Цены. 2. Каналы сбыта. 3. Реклама. 4. Прогноз новой продукции. 5. Целевые показатели
6	Организация, управление, кадры	1. Форма собственности. 2. Сведения о партнерах или основных пайщиках. 3. Мера ответственности партнеров (пайщиков). 4. Сведения о членах руководящего состава
7	Оценка риска	1. Слабые стороны предприятия. 2. Вероятность появления новых технологий. 3. Альтернативные стратегии
8	Финансовый план	1. План доходов и расходов. 2. План денежных поступлений и платежи. 3. Балансовый план. 4. Точка самоокупаемости

Затем производится анализ полученных результатов, на основании которого составляются несколько альтернативных вариантов развития предприятия. Стратегии развития могут различаться в зависимости от степени риска, прогнозирования поведения рабочего состава предприятия, просчета отраслевых и экономических показателей. Рассмотрев возможности каждой из стратегий, руководитель проводит организационно-экономическую оценку каждого из предложенных вариантов. Грамотность распределения целей и круга задач определяет дальнейшее развитие компании, а также судьбу программы реструктуризации. Руководитель предприятия выбирает наиболее эффективный вариант развития бизнес-процессов с учетом всех возможных рисков. Разрабатывает комплексный план реструктуризации предприятия, который включает в себя стратегию реформирования производства, инвестиционную политику, менеджмент, организационную структуру, маркетинг,

управление качеством, план финансирования предприятия, а также оценку эффективности производства. Разработанная модель реструктуризации предприятия должна отражать всю суть новой структуры, поэтапно описывая все действия, которые приведут организацию к новым горизонтам [7].

Таким образом, создание эффективной модели реструктуризации предприятия строительного комплекса можно условно разделить на 4 этапа:

1. Анализ деятельности предприятия. На данном этапе выявляются все достоинства и недостатки предприятия, принимается решение о необходимости реструктуризации.
2. Выявление проблем бизнес-процессов.
3. Разработка различных стратегий развития (выбирается лучшая стратегия, дающая возможность предприятию после модернизации эффективно функционировать на строительном рынке).

4. Создание модели. На заключительном этапе прорабатываются все детали реализации модели на реальном производстве.

Благодаря моделированию бизнес-процессов предприятие легче переносит череду изменений и преобразований. Модель позволяет заблаговременно увидеть возможные ошибки, избежать лишних финансовых и трудовых ресурсов, защитить себя от угроз и минимизировать риски. Главной целью проведения реструктуризации является вывод предприятия из кризисной ситуации любой сферы деятельности – от организации строительного производства до организационной структуры организации.

Зачастую персонал компании выступает резко негативно против реформирования. Такое поведение оправдывается тем, что люди боятся потерять свое стабильное положение на рынке труда. Грамотный руководитель должен согласовывать интересы субъектов реструктуризации – собственников предприятия, трудового коллектива, кредиторов и работников госуправления. Когда руководитель имеет разработанную модель реструктуризации, он может наглядно показать своим сотрудникам, какие перспективы развития они получают после проведения реформы.

На практике модернизация строительного производства путем реструктуризации позволяет детально проанализировать структуру предприятия, выявить существующий потенциал и устранить выявленные недостатки, благодаря чему предприятие может вновь эффективно функционировать на рынке.

Создавая модель реструктуризации, можно увидеть реальную картину дел, понять необходимость принятия тех или иных организационно-экономических решений, выявить стратегические направления развития бизнес-процессов. Разработка и реализация стратегических моделей на предприятии должна проводиться не реже чем раз в 3 года. Реализация разработанной модели поможет откорректировать хозяйственную и финансово-экономическую деятельность организации, повысить качество выпускаемой продукции, улучшить экономическое состояние и повысить эффективность производства.

#### Библиографические ссылки

1. Разработка методики реструктуризации крупных промышленных предприятий // disserCat – электронная библиотека диссертаций. URL: [http://www.dissercat.com/content/razrabotka-metodiki-](http://www.dissercat.com/content/razrabotka-metodiki-restrukturizatsii-krupnykh-promyshlennykh-predpriyatii)

[restrukturizatsii-krupnykh-promyshlennykh-predpriyatii](http://www.dissercat.com/content/razrabotka-metodiki-restrukturizatsii-krupnykh-promyshlennykh-predpriyatii) (дата обращения: 08.06.2017).

2. Носова Ю. С., Сысоев А. А., Дроздова Т. Г. Финансовые риски предприятия в современных условиях // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. 2015. № 1. С. 141–146.

3. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний : пер. с англ. 4-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2010. 741 с.

4. Бельх Л. П. Реструктуризация предприятия : учеб. пособие. М. : Юнити-Дана, 2012. 514 с.

5. Тарануха Н. Л., Папунидзе П. Н. Комплексная оценка и выбор проектных решений в строительстве : монография. Ижевск : Изд-во ИжГТУ, 2009. 204 с.

6. Тарануха Н. Л. Системотехническая оценка проектных решений в строительстве : монография. Ижевск : Изд-во ИжГТУ, 2003. 212 с.

7. Формирование механизма бюджетного управления предприятием инвестиционно-строительного комплекса : монография / В. А. Кошечев, С. И. Соломеников, В. П. Грахов, Н. Л. Тарануха. Ижевск : Изд-во ИжГТУ, 2011. 164 с.

#### References

1. *Razrabotka metodiki restrukturizatsii krupnykh promyshlennykh predpriyatij* [Development of the methodology for restructuring large industrial enterprises], available at <http://www.dissercat.com/content/razrabotka-metodiki-restrukturizatsii-krupnykh-promyshlennykh-predpriyatii> (accessed June 8, 2017) (in Russ.).

2. Nosova Yu. S., Sysoev A. A., Drozdova T. G. (2015). *Nauchnye trudy Kubanskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta* [Scientific works of the Kuban State Technological University], no. 1, pp. 141-146 (in Russ.).

3. Gohan Patrik A. (2010). *Sliyaniya, pogloshheniya i restrukturizatsiya kompaniy* [Mergers, acquisitions and restructuring of companies]. Moscow: Al'pina Publisher (transl. from Eng.).

4. Belyh L. P. (2012). *Restrukturizatsiya predpriyatiya* [Enterprise Restructuring]. Moscow: Yuniti-Dana (in Russ.).

5. Taranuha N. L., Papunidze P. N. (2009). *Kompleksnaya ocenka i vybor proektnykh resheniy v stroitel'stve* [Comprehensive assessment and selection of design solutions in construction]. Izhevsk: IzhGTU (in Russ.).

6. Taranuha N. L. (2003). *Sistemotekhnicheskaya ocenka proektnykh resheniy v stroitel'stve* [System-technical evaluation of design solutions in construction]. Izhevsk: IzhGTU (in Russ.).

7. Koshcheev V. A., Solomennikov S. I., Grahov V. P., Taranuha N. L. (2011). *Formirovanie mekhanizma byudzhnogo upravleniya predpriyatiem investitsionno-stroitel'nogo kompleksa* [Formation of the mechanism of budgetary management of the enterprise of the investment and construction complex]. Izhevsk: IzhGTU (in Russ.).