

development of methodology and functional control systems of industrial activity are defined.

УДК

РАЦИОНАЛЬНАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СТРОЙИНДУСТРИИ

С.С. Донцов

Павлодарский государственный университет им. С. Торайгырова

В условиях становления и развития рыночных отношений одной из ключевых задач менеджмента функционирующих предприятий является их эффективная реструктуризация с учетом изменяющихся требований внутренней и внешней среды.

В настоящее время отсутствует единый обоснованный подход к проведению реструктуризации предприятий строительной отрасли и, соответственно, планированию комплекса их внутренних и внешних преобразований.

Сегодня имеют место несколько различных подходов к решению вышеназванной проблемы. Достаточно часто встречается комплексный подход, в рамках которого осуществляется одновременное улучшение всех сторон деятельности предприятия с укреплением его позиций на рынке. Более редко прибегают к изменению структуры акционерного капитала. Интересными являются предложения по реструктуризации строительных предприятий с преобразованиями, направленными на изменение структуры их активов и пассивов с соответствующим изменением структуры управления [1].

Особым является подход к реструктуризации предприятий-банкротов, который в значительной степени регламентирован государственными нормативами. Он основан на преобразованиях, проводимых по трем основным направлениям: реструктуризация долгов, имущества и акционерного капитала. Особенность данного подхода заключается в том, что в этом случае реструктуризация носит принудительный характер и направлена на финансовое оздоровление предприятий.

Мировой опыт свидетельствует о том, что единственным подходом к реструктуризации предприятий, исключая противоречивые решения, является стоимостной подход, который в последнее время все шире применяется и в отечественной практике управления. Он предполагает,

что все преобразования, осуществляемые при реструктуризации, должны оцениваться с позиции роста рыночной стоимости предприятия. Этот показатель является наиболее адекватным для оценки любых управленческих решений, поскольку расчет рыночной стоимости аккумулирует всю информацию о деятельности предприятия и отражает интересы его рыночного окружения [2].

Реструктуризация предприятия на основе стоимостного подхода предполагает комплексную оценку эффективности управленческого воздействия на всю совокупность взаимосвязанных (технических, технологических, организационных, экономических и социальных) элементов, которые функционируют как единое целое, обеспечивая при этом развитие предприятия посредством генерирования необходимого денежного потока и максимизации его рыночной стоимости.

Сущностью стоимостного подхода к реструктуризации предприятий является то, что она осуществляется не по отдельным факторам производства (не по отдельным микроэкономическим задачам, как при комплексном подходе), а нацелена на результирующий показатель деятельности. Оценка результатов реструктуризации осуществляется не по отдельным сферам управления предприятием, а по изменению качества его бизнеса в целом.

Факторы стоимости, которые анализируются при планировании реструктуризации, можно подразделить на экзогенные (базовые) и эндогенные. К числу базовых факторов, которые формируют стоимость любых объектов собственности, в том числе и бизнеса предприятия, следует отнести: соотношение спроса и предложения; доходы приносимые бизнесом с учетом времени и рисков их получения; степень контроля над предприятием; степень ликвидности. Большинство из них реализуются посредством масштабных структурных преобразований предприятия, осуществляемых на корпоративном уровне: изменением структуры собственников, организационно-правовой формы; разделением или, наоборот, объединением предприятий. В последнем случае рост рыночной стоимости бизнеса обеспечивается за счет синергетического эффекта (общий эффект при совместном действии элементов больше суммы эффектов этих же элементов, действующих независимо).

Наряду с экзогенными факторами на стоимость предприятия оказывают влияние также и эндогенные факторы, содержание и значимость которых определяется спецификой бизнеса предприятия. Для строительных предприятий этими факторами являются: объемы строительно-монтажных работ (СМР), выполняемых по договорам подряда, величина и структура затрат на выполнение работ, маржинальная прибыль, стоимость и структура капитала, величина оборотного капитала и стоимость фиксированных активов.

В условиях развитого фондового рынка имеется возможность провести оценку внешних преобразований как до их осуществления, так и после. Оценка преобразований до их осуществления основывается на реакции фондового рынка в виде роста стоимости акций после объявления о возможных изменениях на предприятии. Однако следует отметить, что возможность такой предварительной оценки преобразований имеется лишь для небольшой части отечественных предприятий, чьи акции котируются на фондовом рынке. Относительно же подавляющего большинства наших предприятий такая возможность отсутствует и достоверность прогнозов стоимости бизнеса, основывающихся на аналитических расчетах, можно проверить только после проведения преобразований.

Практический опыт показал, что для предприятий, осуществляющих реструктуризацию на основе стоимостного подхода необходимо создание отдельной соответствующей подсистемы управления. Функционирование данной подсистемы направлено на обеспечение показателей роста стоимости предприятия на основе интеграции планируемых преобразований и принятия сбалансированных решений по их осуществлению. При этом управление стоимостью не следует рассматривать как отдельную сферу деятельности ограниченного круга специалистов. Оно должно обеспечиваться усилиями всего менеджмента предприятия.

На рисунке 1 представлены основные этапы создания системы мониторинга и управления стоимостью предприятия.

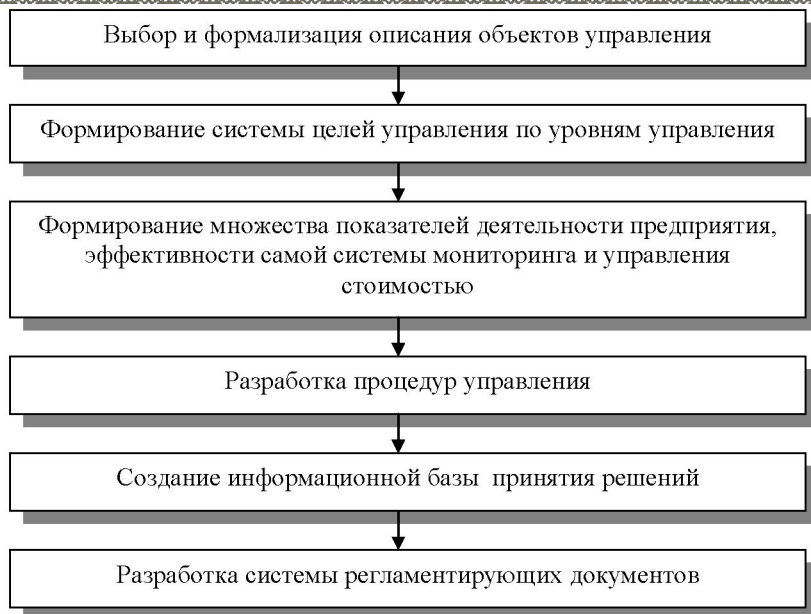


Рисунок 1

Этапы создания системы мониторинга и управления стоимостью

Показатели названной системы должны иметь два уровня: стратегический – интегральные показатели и текущий – частные показатели. Их количество и состав должны определяться профилем деятельности предприятия, его положением на рынке и другими условиями. При этом, как правило, предпочтение отдается таким интегральным показателям как динамика рыночной стоимости предприятия, соотношение рыночной и балансовой стоимости, соотношение рыночной стоимости и прибыли. Наиболее часто употребляемыми частными показателями являются: фондоотдача, рентабельность в оборотных активах, оборачиваемость оборотных активов [3].

При формировании вышеуказанной системы показателей важно определить их необходимое и достаточное количество для обеспечения всех уровней менеджмента предприятия в соответствии с их компетенцией.

При разработке процедур управления стоимостью в качестве главного мероприятия следует рассматривать управленческую инвентаризацию, представляющую собой выявление, идентификацию, оценку стоимости и эффективности использования активов реструктурируемого предприятия. Результаты управленческой инвентаризации должны служить основой для принятия управленческих решений менеджерами предприятия.

Таким образом, рациональная реструктуризация строительных предприятий в современных условиях – это комплекс сложных преобразований, успех которых определяется обоснованно выбранным подходом к их проведению, реалистичной стоимостной оценкой результатов, а также правильной организацией подсистемы управления, ориентированной на обеспечение роста стоимости бизнеса предприятия.

Успех любого предприятия во многом зависит от форм и методов управления. Результатом эффективного управления является получение прибыли. Очевидно, что чем больше прибыль предприятия, тем больше возможностей как для собственного развития, так и для повышения материального благосостояния его работников. В экономической практике существует несколько путей увеличения прибыли. Базовыми положениями здесь являются: повышение отпускной цены, увеличение объемов производства и снижение затрат. Первые два из названных путей увеличения прибыли в условиях сложившихся рыночных отношений, характеризующихся жесткой конкуренцией, едва ли могут считаться перспективными для большинства предприятий. Наиболее реальная стратегия повышения эффективности управления должна базироваться, прежде всего, на снижении затрат. С этой целью на предприятиях, характеризующихся корпоративной структурой, для выделенных структурных подразделений бывает целесообразно ввести директивное лимитирование затрат с разработкой и доведением до них соответствующих бюджетов и параллельным внедрением внутрихозяйственного расчета [4].

Для крупных предприятий с развитой инфраструктурой следует рассматривать и внедрять рационализаторские предложения по увеличению услуг вспомогательных производств, оказываемых сторонним потребителям.

Серьезным резервом повышения эффективности работы подразделений предприятия следует считать дальнейшее совершенствование действующих норм и нормативов с целью привязки их к реальному уровню затрат тех или иных ресурсов. Это касается пересмотра в сторону оптимизации технологических норм затрат материальных и энергетических ресурсов, систематизации и усовершенствования норм трудозатрат на основные виды продукции. С целью минимизации затрат на приобретаемые у сторонних организаций товары, работы и услуги целесообразно проводить соответствующие тендеры.

Научно-технический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные предприятия превращаться во все более сложные системы. Во избежание неуправляемости таких систем необходимы новые методы менеджмента, соответствующие сложности воздействий внешней и внутренней среды предприятий. Так, относительно новым словом в управлении стало

появление контроллинга как функционально обособленного направления экономической работы на предприятии, связанного с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте при принятии оперативных и стратегических управленческих решений [5].

Контроллинг включает в себя установление цели предприятия, текущий сбор и обработку информации для принятия управленческих решений, осуществление функций контроля отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых, а также, что наиболее важно, подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений.

Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей системы управления предприятием на достижение поставленных целей, контроллинг выполняет функцию «управления управлением» и является синтезом учета, контроля и экономического анализа. В силу своего особого места в системе управления предприятием контроллинг должен осуществлять информационное обеспечение принятия решений в целях оптимального использования имеющихся ресурсов, объективной оценки сильных и слабых сторон предприятия, а также во избежание банкротства и кризисных ситуаций.

Контроллинг должен не подменять собой управление предприятием, а лишь переводить его на качественно новый уровень, т.е. являться своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Түйіндеме

Мақалада рационалды қайта құрастырудың маңызды шарттары және құрылыс индустриясының кәсіпорындарын басқару тиімділігін арттыру жолдары қарастырылған.

Resume

There are considered major conditions of rational re-structuring and ways of increasing of enterprise's management efficiency of the building industry.

ЛИТЕРАТУРА

1. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2004. - 294 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент.- 4-е изд., перераб. и доп.- СПб.: Питер, 2004. - 400с.
3. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов.- М.: ЮНИТИ, 2008. - 240 с.
4. Хадеев В. Эффективность управления топ-менеджмента // Рынок ценных бумаг Казахстана, 2006, № 5, С. 29-31.

5. Данилочкина Н. Контроллинг – сервисная служба для менеджмента // Рынок ценных бумаг, 2007, №2 (03), С. 16-24.

УДК

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ И ИХ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ НАДЕЖНОСТЬ

С.С. Донцов, А.К. Мустафина

Павлодарский государственный университет им. С. Торайгырова

Современная производственная деятельность людей невозможна без рациональной организации и эффективного управления. Учет всех существенных факторов внешней и внутренней среды при формировании организационно-управленческой структуры предприятия позволяет добиваться максимального эффекта производственной деятельности при минимальных затратах времени, сил и средств.

Управление, будучи особой функцией общественного производства, само состоит из ряда функций, представляющих собой особые виды управленческого труда, направления воздействия на управляемые объекты. Основными функциями управления, как известно, являются: сбор, обработка, анализ и хранение информации, прогнозирование, планирование, организация, регулирование, руководство, координация, контроль и учет [1].

Перечисленные функции управления приемлемы для любого объекта. Однако конкретное их содержание в различных управляющих системах зависит от особенностей объекта управления.

Проблема совершенствования управления является ключевой для выхода экономики страны (в том числе строительства) из кризисного состояния.

Принципы управления производством претворяются в жизнь с помощью системы определенных методов и организационных средств.

Методы управления можно классифицировать по различным признакам. Рассмотрение методов управления хозяйственной деятельностью обычно проводится с точки зрения их содержания. В этом аспекте принято различать административные, экономические и социально-психологические методы [2].

Рассматривая методологические основы управления современными хозяйствующими субъектами, следует определить их как производственные системы, характеризующиеся упорядоченной совокупностью взаимосвязанных