

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

Валиев Рахматулла Абдулхаликович

Студент 2 курса магистратуры РТУ МИРЭА

Кафедра управления инновациями ...

Россия, Москва.

The procedure for restructuring the management organization.

Valiev Rakhmatulla Abdulkhalikovich

2nd year Master's student of RTU MIREA

Department of innovation management ...

Russia, Moscow

Аннотация.

В настоящей статье рассматриваются основные стадии проведения реструктуризации управляющей организации, а также подробно расписывается содержание каждой из стадий.

Ключевые слова: реструктуризация, управляющая компания, управляющая организация, ЖКХ.

Annotation.

This article discusses the main stages of the restructuring of the management organization, and also describes in detail the content of each of the stages.

Keywords: restructuring, management company, management organization, housing and communal services.

Реструктуризация управляющей организации – целенаправленный процесс изменения внутренней структуры управляющей организации,

направленный на повышение конкурентоспособности, финансовой устойчивости и процветания управляющей организации, приводящий к росту удовлетворенности потребителей жилищно-коммунальных услуг. Сектор жилищно-коммунального хозяйства находится в системном кризисе, и главной причиной кризиса является внутренняя неэффективная структура и бизнес-модель управляющих организаций¹.

Автор настоящей статьи далее рассмотрит стадии реструктуризации управляющей организации.

Стадия 1. Полная диагностика управляющей организации.

Данная стадия включает в себя проведение мероприятий, направленных на получение данных, сведений, информации о:

- Финансовых показателей управляющей организации;
- Клиентах управляющей организации;
- Поставщиках управляющей организации;
- Уровня образования сотрудников управляющей организации, их знаний и умений;
- Эффективности управляющей организации в соответствии с научными разработками²;
- Активах и пассивах управляющей организации в виде ценных бумаг, имущества, прав требования и проч;
- Оценке управляющей организации со стороны проверяющих (надзорных) органов и клиентов управляющей организации;
- Оценка эффективности работы управляющего персонала;

Данный этап является одним из наиболее важных, поскольку именно в процессе диагностики руководитель реструктуризации получает все

¹ Системный кризис жилищно-коммунальной сферы в России. Соколов Ю.И. Риски ЖКХ. Проблемы анализа риска. Том 17. 2020. №5.

² Оценка эффективности работы управляющих компаний. Казарова А.Я. Научный журнал КубГАУ. 2016. № 31.

необходимые сведения о предприятии, с помощью которых можно сделать вывод о том, что у организации есть проблемы, которые необходимо решать.

На этапе сбора информации необходимо тщательно подходить к достоверности информации, поскольку подчиненные могут умышленно исказить или прятать информацию, чтобы не менять привычный порядок вещей, в связи с чем рекомендуется собирать информацию в объективной форме, самостоятельно и при проведении консультаций специалиста по реструктуризации.

После того, как руководитель получил исчерпывающий лист данных о предприятии, необходимо перейти к анализу экономического потенциала.

Стадия 2. Оценка экономического потенциала управляющей организации. На данной стадии необходимо определиться с тем, в какой финансовой ситуации находится предприятие. Оценка финансовых показателей происходит за счет сбора следующих данных:

- Соотношение выручки и прибыли;
- Размер и изменение основных средств;
- Размер и изменение дебиторской задолженности;
- Стоимость предприятия;
- Количество привлеченных средств и необходимость их погашать;
- Количество исковых производств;
- Наличие штрафов со стороны органов государственной власти.

Данная стадия необходима для того, чтобы сформировать стратегию выхода из кризиса на основании полученных данных. Так, проведение оперативной процедуры реструктуризации возможна только в том случае, если финансовую устойчивость организации можно восстановить в кратчайшие сроки и есть на то возможности – взыскать дебиторскую задолженность, привлечь инвесторов и акционеров, обратиться за получением кредита.

Проведение же стратегической реструктуризации возможно в том случае, если предприятие имеет глубокие системные проблемы, которые можно решать постепенно и на основании долгосрочной стратегии. Так, руководитель предприятия приходит к выводу, что порядка 30% прибыли сжигается за счет низкого уровня энергоэффективности, в связи с чем расписывается план по улучшению энергоэффективности на трехлетний срок.

Если задолженность управляющей организации значительно больше ее возможности погасить, в том числе путем привлечения дополнительных денежных средств, значительно проще самостоятельно инициировать процедуру банкротства с целью, во-первых, введения процедуры финансового оздоровления под надзором опытного управляющего, во-вторых, с целью прекращения деятельности управляющей организации. Так, сайт арбитражных судов РФ свидетельствует, что в РФ было инициировано около 27 000 процедур признания управляющей организации банкротом.

Также на этом этапе устанавливается, какую сумму денежных средств управляющая организация может привлечь для проведения процедуры реструктуризации.

Стадия 3. Анализ ключевых проблем управляющей организации.

Данная стадия проводится после того, как собрана необходимая информация о внутреннем и внешнем положении организации, а также принято решение о нецелесообразности проведения процедуры несостоятельности.

На данном этапе самое важное – определить, какие проблемы являются основными для конкретной организации. Так, исходя из других исследований на тематику ЖКХ³, можно сделать вывод, что основные проблемы управляющих организаций – это:

³ Системный кризис жилищно-коммунальной сферы в России. Соколов Ю.И. Риски ЖКХ. Проблемы анализа риска. Том 17. 2020. №5

- 1) Наличие большой дебиторской задолженности по коммунальным платежам и невозможность их взыскать в кратчайшие сроки;
- 2) Неэффективное управление имуществом многоквартирного дома.

Разумеется, всякий случай индивидуален и необходимо проводить анализ каждой организации отдельно, однако данные проблемы, по мнению автора исследования, следует считать ключевыми. Сюда же можно отнести и:

- 1) Малое количество домов, закрепленных за управляющей организацией;
- 2) Чрезмерное давление надзорных органов на управляющей организации;
- 3) Неопытные управляющие;
- 4) Изношенность основных фондов многоквартирного дома, требующие больших вложений;
- 5) Территориальная разбросанность домов, находящихся под управлением;
- 6) Коррупционированность администрирующего персонала;

Таким образом, данная стадия направлена на оценку наиболее острых проблем предприятия. После проведения данной стадии необходимо установить возможные пути решения.

Стадия 4. Формирование путей и проектов решений ключевых проблем управляющей организации.

После того, как собрана вся необходимая информация, установлено отсутствие необходимости банкротства, а также определен круг проблем, подлежащих решению, проводится стадия формирования путей решения. Для каждой возникшей проблемы существует свой способ решения. Например:

- 1) Проблема высокой дебиторской задолженности, приводящая к задолженности перед ресурсоснабжающими организациями:

- Привлечение капитала со стороны банковских организаций под низкий процент;
- Расширение капитала предприятия за счет выпуска ценных бумаг, в случае, если предприятие является акционерным обществом;
- Увеличение уставного капитала предприятия в случае, если предприятие является обществом с ограниченной ответственностью;
- Взыскание дебиторской задолженности путем обращения в суд для получения судебного приказа.

2) Проблема низкой эффективности управляющего персонала:

- Проведение ротации управляющего персонала, т.е. перевод персонала с одного места на другое для диагностики проблемы;
- Отправление персонала на курсы повышения квалификации по программам дополнительного образования;
- Привлечение новых управляющих сотрудников при увольнении старого персонала;
- Взятие управления в руки руководителя до момента выяснения основной проблемы неэффективности.

3) Проблема неэффективного использования помещений многоквартирного дома:

- Проведение переговоров с коммерческими структурами об арендовании имеющейся площади для получения прибыли;
- Собственное занятие неиспользуемых помещений для экономии на аренде;

Таким образом, на данном этапе необходимо иметь несколько возможностей исправления ключевых проблем управляющей организации с целью определения наиболее эффективной стратегии реструктуризации. После этого следует стадия изучения внешних факторов.

Стадия 5. Изучение потенциала рынка, конкурентный анализ.

Данная стадия необходима для того, чтобы оценить управляющую

организацию в сравнении с конкурентами. Так, на российском рынке сформированы рейтинги управляющих организаций по Москве, отдельным регионам и всей России⁴. Из этого рейтинга можно узнать, сколько многоквартирных домов находится под управлением конкретной организации, узнать организационно-правовую форму, почитать комментарии жильцов, а также перенять опыт по информации, которая находится на сайте управляющей организации.

Например, с конца рейтинга можно найти управляющие организации, которые не устраивают жителей, но имеют такие же проблемы, как рассматриваемая управляющая организация и находится в этом же районе. На основании этого можно сделать вывод о проведении процедуры слияния. Или же можно провести процедуру присоединения к большой управляющей организации, под управлением которой находится несколько сотен многоквартирных домов. Также руководитель управляющей организации может рассмотреть перспективу выделения отдельного многоквартирного дома, который не связан с другими домами инфраструктурно, в отдельное юридическое лицо с целью продажи выделившейся организации.

Из различных рейтингов можно сделать интересные выводы:

- 1) Всего в Москве расположено около 35 000 многоквартирных домов и около 2500 управляющих организаций, т.е. одна управляющая организация на 14 домов;
- 2) Как правило, управляющая организация тем эффективнее, чем больше домов в одном районе находится в ее управлении;

Таким образом, данная стадия направлена на то, чтобы оценить внешний потенциал развития управляющих организаций для определения возможности расширения, присоединения к другой организации, выделения неэффективной организации или продажи действующих организаций. Далее необходимо приступить к формированию программы реструктуризации.

⁴ [Рейтинг управляющих компаний ЖКХ и ТСЖ в Москве \(mingkh.ru\)](http://mingkh.ru)

Стадия 6. Формирование программы реструктуризации управляющей организации. Данный этап является наиболее важным, поскольку именно в процессе его проведения руководитель рисует будущую картину изменений в организации. Программа реструктуризации включает в себя меры краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного характера, которые в совокупности направлены на реструктуризацию предприятия. План формируется руководителем, подписывается им и передается сотрудникам на исполнение.

Стадия 7. Собственно сама реструктуризация.

На данной стадии сотрудники, ответственные за проведение процедуры реструктуризации, принимают меры в соответствии с планом реструктуризации с целью достижения поставленных целей.

Стадия 8. Подведение итогов процедуры реструктуризации.

Данная стадия является условной, поскольку вне зависимости от достижения целей проведения процедуры реструктуризации, она уже проведена. Однако каждая компания в своем жизненном цикле проходит несколько этапов проведения реструктуризации, поэтому стадия подведения итогов будет хорошим подспорьем для будущих программ реструктуризации.

Таким образом, любая управляющая организация, принявшее решение проводить структуру реструктуризации, вынуждена пройти через указанные автором стадии.

Список литературы:

1. Соколов Ю.И. Системный кризис жилищно-коммунальной сферы в России. — Текст : непосредственный // Риски ЖКХ. Проблемы анализа рынка. — 2020. — № 17. — Доступ: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-krizis-zhilischno-kommunalnogo-hozyaystva-rossii>? (дата обращения: 29.05.2022).

2. Казарова А.Я. Оценка эффективности работы управляющих компаний. // Научный журнал КубГАУ. — 2016. — № 31. –
Доступ: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-raboty-upravlyayuschih-kompaniy>? (дата обращения: 29.05.2022)
3. Рейтинг управляющих компаний в сфере ЖКХ // МинЖКХ //
Доступ: <https://mingkh.ru/> (дата обращения: 29.05.2022)