

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОЕКТОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ

© 2018 Контаурова Ксения Алексеевна
начальник отдела финансового планирования и анализа
АО «Научно-производственная корпорация “Уралвагонзавод”»
119049, г. Москва, ул. Большая Якиманка, д. 40.
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49
E-mail: ks.kon@outlook.com

Концептуально обоснован: методический подход к планированию проектов реструктуризации вертикально интегрированной структуры (далее — ВИС) металлургического комплекса. Основой метода является применение контрольного списка действий (чек-лист), соответствующих каждому этапу реализации концепции. Чек-лист является инструментом, который позволяет на каждом этапе реализации концепции реструктуризации структурно упорядочить перечень показателей и необходимых документов. Применение методического подхода к планированию проектов реструктуризации на основе чек-листа, повышает качество и эффективность проведения реструктуризации. Это дает возможность своевременно проводить мониторинг выполняемых мероприятий реструктуризации. Существующая нормативная и методологическая база реструктуризации ВИС в металлургическом комплексе не дает полного ответа на ряд вопросов. Например, как начинать реструктуризацию столь масштабных структур и правильно ее проводить, какие показатели и параметры брать во внимание для обоснования выводов. Данный методический инструмент позволяет оценить состояние внутрикорпоративных направлений операционной деятельности ВИС, структурировать поток информационных данных в процессе проведения экспертизы и создать информационную базу для управленческих решений. Концепция реструктуризации представляет систему путей решения выявленных проблем и недостатков в работе ВИС, на основе разработанных мероприятий, связанных между собой. Методический подход на основе предлагаемого инструмента описывает направления и перечень мероприятий для каждой фазы реализации проекта. Это повышает сравнимость действий активов в рамках проекта реструктуризации.

Ключевые слова: концепция реструктуризации, методический подход, планирование реализации реструктуризации, чек-лист, проект.

Формирование концепции является основой для реализации реструктуризации ВИС металлургического комплекса. Концепция реструктуризации включает информацию об экспертизе ВИС, существующих проблемах операционной деятельности, вариантах решений обозначенных проблем, целевых установках показателей для последующего достижения и перечне мероприятий по реструктуризации. До настоящего времени не так много металлургических корпораций, которые успешно провели комплексную реструктуризацию¹. Несмотря на широкое обсуждение процессов реструктуризации в прессе и важность этой темы, методическая и нормативная база реструктуризации остается до конца непроработанной, поэтому разработка методического подхода к планированию проектов ре-

структуризации ВИС, является особенно необходимой и актуальной.

Реструктуризация ВИС очень сложный, масштабный и многогранный процесс, в который вовлекается значительное количество персонала корпорации. Без должной предварительной подготовки, результаты реструктуризации ВИС довольно сложно спрогнозировать, ведь они могут быть не только положительными, влияющими на формирование дополнительной акционерной стоимости, но и отрицательными, создающими предпосылки для образования рисков. До получения конечно результата неизвестны точно ни окончательная величина затрат, ни степень соответствия результата поставленной цели, ни полный набор последствий. Неопределенность в реализации концепции реструктури-

зации может появиться и в том, что эффект от внедрения мероприятий может быть получен там, где его не ожидали². Поэтому процесс реструктуризации нуждается в тщательной подготовке и проработке, а также требует серьезную методическую основу и системный подход. Концепция реструктуризации, на наш взгляд, представляет систему путей решения выявленных проблем и недостатков в работе ВИС, на основе разработанных мероприятий, связанных между собой и вытекающих один из другого.

Разработка концепции реструктуризации ВИС достаточно сложный процесс, поскольку в основной контур ВИС могут входить до 100 добывающих, перерабатывающих и производственных предприятий. Значительный масштаб деятельности корпорации обеспечивает большой информационный поток в ходе разработки концепции, поэтому получаемая в процессе экспертизы ВИС, информация должна быть тщательно структурирована. С целью проведения экспертизы ВИС, необходимо собрать и проанализировать большое количество информационных данных, впоследствии на их основе разрабатываются целевые и бюджетные ориентиры для проведения контроля реализации концепции.

Исследование реструктуризации на предмет соответствия критериям проекта, показывает полное соответствие, а именно:

- наличие и обязательное формирование цели проведения реструктуризации;
- определение границ временного периода для реализации концепции;
- команда менеджмента, отвлеченная от операционной работы;
- наличие детализированного плана-графика реализации концепции;
- прогнозная оценка необходимых ресурсов и финансовых затрат для реализации мероприятий по реструктуризации;
- оценка результативности и достигнутый эффект по завершению реализации концепции.

Таким образом, процесс реструктуризации имеет все критерии, соответствующие проекту, что дает возможность рассмотрения реструктуризации как отдельного масштабного проекта и применения проектного подхода для целей реализации концепции. Разработанный нами алгоритм реализации концепции также основан на применении проектного подхода и подразумевает разделение процесса реструктуризации ВИС на этапы:

0. Этап. Инициация проекта реструктуризации.

I. Этап. Подготовительный.

II. Этап. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры либо ее полное обновление.

III. Этап. Завершение реструктуризации, расчет достигнутой системы показателей и параметров (далее — СПП), KPI.

IV. Этап. Постреструктуризационный. Полученный опыт. Экспертиза СПП ВИС по итогам работы через 1–3 года.

Уникальность проекта реструктуризации состоит в длительном сроке реализации и существенном масштабе действий, включаемых в границы проекта. В соответствии с разработанным алгоритмом реализации реструктуризации, для большей детализации проекта мы дополнительно выделяем 6 фаз. Разделение проекта на фазы позволяет формировать цель каждой фазы и контролировать выполнение перечня задач, направленных на достижение поставленной цели. Начальная точка каждой фазы обозначена флажком на временной шкале реализации проекта (стрелка) на рисунке 1.

Характеристика каждой фазы проекта реализации концепции реструктуризации, представлена в таблице 1.

Для целей экономической оценки эффективности применения проектных решений на каждой фазе применяется следующий набор критериев: качество проведенной экспертизы ВИС, анализ и выбор направлений операционной деятельности, которые необходимо реструктурировать, анализ вариантов решений эффективной реализации концепции, планирование и контроль реализации мероприятий утвержденному плану-графику, оценка финансовых затрат проекта и анализ рисков в случае не достижения поставленных целей.

Реализация концепции реструктуризации занимает более 5 лет. В соответствии с разработанным алгоритмом выделяется 4 этапа реализации концепции. Весь цикл реализации концепции мы предлагаем рассматривать более детально через шесть фаз, обозначенных на рисунке 1. Перечень задач, необходимых для решения на каждой фазе проекта реструктуризации указан в таблице 1.

Для эффективной реализации концепции и выполнения перечня задач каждой фазы, необходимо проведение ряда реструктуризацион-

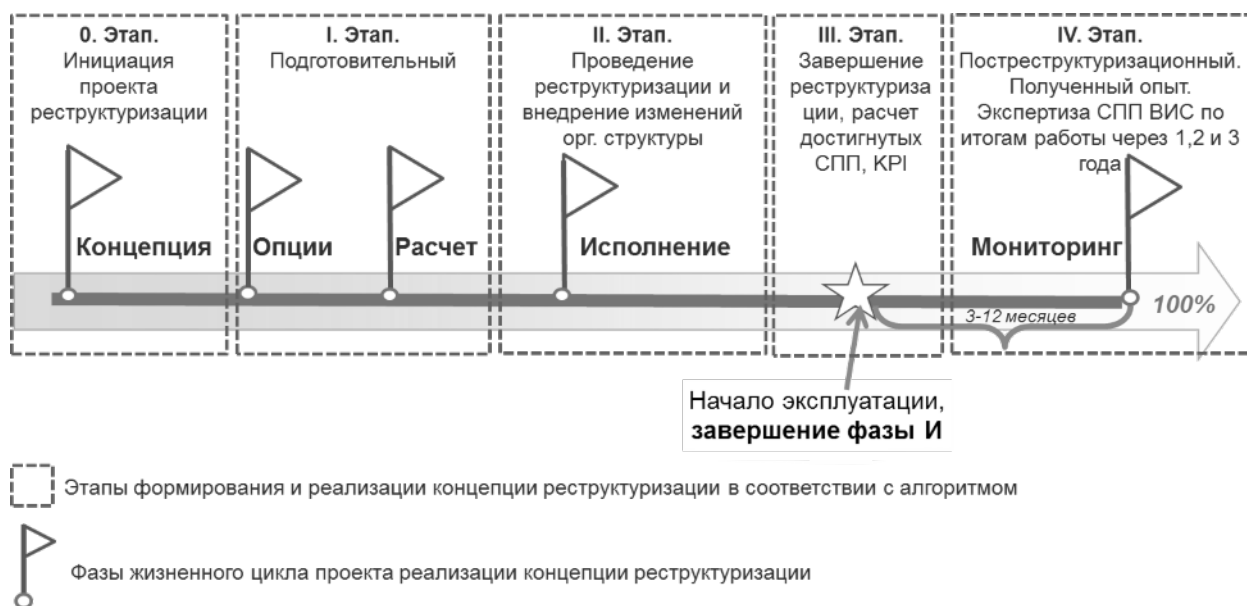


Рис. 1. Жизненный цикл проекта реструктуризации с разделением на фазы

* Источник: разработано автором

ных мероприятий. На основании этого, мы считали целесообразным разработать перечень мероприятий, показателей и информации необходимой в определенный момент реализации концепции и коррелирующий с фазами жизненного цикла проекта и алгоритмом реструктуризации.

Методический подход к планированию проектов реструктуризации представляет собой инструмент, описывающий направления и перечень мероприятий, соответствующих каждой фазе реализации проекта, что повышает сравнимость действий активов, включенных в проект реструктуризации. Данный методический инструмент на наш взгляд, позволяет оценить состояние внутрикорпоративных направлений операционной деятельности ВИС, структурировать поток информационных данных в процессе проведения экспертизы и создать информационную базу для управленческих решений.

Устойчивость развития организации оценивается с помощью индикаторов (показателей, выводимых из первичной информации и позволяющих судить о состоянии и/или изменениях параметров устойчивого развития) и индексов устойчивости (комплексных показателей, получаемых в ходе агрегирования нескольких индикаторов)³.

Базируясь на основе процессного подхода для планирования и контроля реализации концепции реструктуризации, где объектом управ-

ления выступает бизнес-процесс операционной деятельности ВИС, мы разработали инструмент планирования и мониторинга реализации реструктуризационных мероприятий. В соответствии с определением понятия бизнес-процесса как набора связанных видов деятельности, пересекающих функциональные границы и их совершенствование в процессе реинжиниринга⁴. Нам удалось структурировать перечень мероприятий, показателей и параметров в контрольный список (чек-лист) в рамках каждой фазы реализации концепции.

Предлагаемый методический подход к планированию проектов реструктуризации позволяет проводить перспективный анализ с целью внутреннего обоснования принятия управленческого решения, основанного на сопоставлении предельных доходов и затрат, связанных с выполнением каждого запланированного мероприятия в перспективе⁵.

Практическая реализация предлагаемого методического подхода к планированию проектов реструктуризации заключается в применении чек-листа на протяжении реализации всего проекта. Сущность наполнения чек-листа включает соответствующие показатели для каждой фазы проекта, на основе алгоритма разработки и реализации концепции реструктуризации ВИС. Перечень чек-листов для каждой фазы проекта представлен на рисунках 2,3,4,5,6,7.

Таблица 1. Характеристика фаз проекта реструктуризации

Фазы проекта	Задачи каждой фазы реализации концепции ВИС	Длительность фазы	Финансирование
Концепция (К)	<ul style="list-style-type: none"> предварительная экспертиза ВИС; определение перечня ДО, соответствующих критериям проблемных активов; оценка необходимости инициации проекта и формирования концепции реструктуризации; анализ направлений реструктуризации; предварительная оценка стоимости проекта; 	1-3 мес.	5-10%
Опции (О)	<ul style="list-style-type: none"> выбор объекта и направления реструктуризации; анализ конструктивных идей и вариантов реализации реструктуризации; рассмотрение возможных методов реализации и выбор наиболее эффективного; реинжиниринг альтернатив и процессов; выбор оптимального варианта реализации проекта исходя из стоимости и целей; 	2-4 (6) мес.	
Расчет (Р)	<ul style="list-style-type: none"> комплексная экспертиза ВИС; детальный анализ и расчет затрат проекта; формирование концепции ВИС; предложения для внесения в существующую организационную структуру изменений (проектирование новой организационной структуры); предварительная оценка потребности корректировки текущих процессов ВИС в рамках проекта; формирование детального календарного плана-графика реализации концепции реструктуризации; расчет бюджетных ориентиров на период реализации реструктуризации; определение целевых установок КРІ ДО, высшего менеджмента ВИС и участников команды проекта; оценка рисков; 	6-12 мес.	15-20%
Исполнение (И)	<ul style="list-style-type: none"> эффективная реализация проекта с целью достижения запланированных результатов; соблюдение плана-графика; регулярный мониторинг хода реализации концепции; оптимизация численности персонала; 	6-36 мес. (и более)	70-75%
Завершение фазы И	<ul style="list-style-type: none"> процедура передачи результатов проекта в операционную деятельность; анализ причин: <ul style="list-style-type: none"> невыполнения запланированных мероприятий; не соблюдения графика реализации концепции; отклонений в достижении СПП; 	2-4 мес.	5-10%
Мониторинг (М)	<ul style="list-style-type: none"> принятие решения о завершении проекта; оценка достигнутых результатов; анализ показателей эффективности выполненного проекта; инициация проекта по поддержанию и укреплению реализованных изменений и процессов, а также новой организационной структуры; анализ полученного опыта формирования и реализации концепции реструктуризации; анализ выполнения системы КРІ высшим менеджментом и утверждение карты целей; регулярная экспертиза СПП ВИС по итогам одного, двух и трех лет работы в постреструктуризационном периоде. 	2-4 (6) мес.	+(-)10-5%*

*Источник: разработано автором

ВИС *Указать название ВИС*
Название проекта: Реструктуризация ВИС
Этап: 0. Этап. Инициация проекта реструктуризации
Фаза: Вход в фазу Концепция (К)
Дата начала проекта: *Указать дату начала проекта*
Дата окончания проекта: *Указать дату окончания проекта*
Дата заполнения: *Указать дату отправки и версию чек-листа*
Менеджер проекта: *Указать ФИО Менеджера Проекта/контактные данные*

	Блок / Подтверждающие материалы	Согласующий	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДЮ	Срок исполнения	Комментарий
1	Маркетинг						
1.1	<i>Сведения об отрасли (перспективы развития на период проведения реструктуризации; факторы, влияющие на пазышше отрасли)</i>	1-й заместитель ГД					
2	Экономика / Финансы						
2.1	<i>Резюме проекта. Функциональные цели и задачи, разрабатываемой концепции. Краткие сведения о деятельности дочерних обществ, включаемых в концепцию реструктуризации</i>	1-й заместитель ГД					
2.2	<i>Экономическая оценка основных итогов деятельности ДО в динамике, первая версия финансово-экономической модели</i>	1-й заместитель ГД					
2.3	<i>Обоснование основных причин, отнесения ДО к проблемным активам</i>	1-й заместитель ГД					
2.4	<i>Бюджет фазы О</i>	1-й заместитель ГД					
3	Производство						
4	Кооперация						
5	Инвестиции						
6	Технология						
7	Кадровый потенциал						
7.1	<i>Состав команды проекта фазы О</i>	ЗГД по персоналу					
8	Обязательства						
9	Управление проектом						
9.1	<i>Пакет документов для утверждения на Совете директоров проекта решения о старте реструктуризации ВИС</i>	1-й заместитель ГД					
9.2	<i>График реализации I. Этапа. Подготовительного</i>	1-й заместитель ГД					
9.3	<i>Оценка сроков реализации фазы ОРМ</i>	1-й заместитель ГД					

Рис. 2. Чек-лист фазы Концепция (К)

ВИС	Указать название ВИС
Название проекта:	Реструктуризация ВИС
Этап:	I. Этап. Подготовительный
Фаза:	Вход в фазу Опции (О)
Дата начала проекта:	Указать дату начала проекта
Дата окончания проекта:	Указать дату окончания проекта
Дата заполнения:	Указать дату отправки и версию чек-листа
Менеджер проекта:	Указать ФИО Менеджера Проекта/Контактные данные

	Блок / Подтверждающие материалы ¹	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
I	Маркетинг						
1.1	Анализ конкурентной среды	Директор по развитию					
1.2	Анализ ресурсной базы ²	Директор отъ. за ресурсы					
1.3	Бюджет продаж ДО в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.4	Бюджет продаж ВИС в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.5	Обязательства по выполнению ГОЗ, ВТС, т.д. и фактический статус их выполнения	Директор по производству					
1.6	Количество полученных рекламаций от клиентов	ЗГД по правовым вопросам					
2	Экономика / Финансы						
2.1	Обоснование конкуренции реструктуризации (анализ наличия недостатков и упущений в работе ДО, проработка опций с целью устранения имеющихся проблем)	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Финансово-экономическая модель концепции реструктуризации в нескольких сценариях развития	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Маржинальная доходность и рентабельность ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Маржинальная доходность и рентабельность ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Бюджет доходов и расходов ДО в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Бюджет доходов и расходов ВИС в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Оценка точки безубыточности для убыточных активов, в т.ч. оценка точки безубыточности для убыточных контрактов	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Уровень накладных расходов в структуре себестоимости ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.9	Уровень затрат на НИОКР, в т.ч. незавершенные НИОКР	ЗГД по продуктовым направлениям					
2.10	Анализ объектов незавершенного строительства	Директор по развитию					
2.11	Расчет производительности труда по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.12	Бюджет движения денежных средств, в случае наличия кассовых разрывов детализировать по периодам	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Балансы проблемных ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Консолидированный баланс ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС только проблемных активов	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	Объем непрофильных активов ДО	1-й заместитель ГД					
2.16	Объем непрофильных активов ВИС	1-й заместитель ГД					
2.17	Анализ активов и пассивов ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Анализ активов и пассивов ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.20	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.21	Анализ структуры закупок тмц по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам					
2.22	Объем складских запасов по направлениям в динамике (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам					
2.23	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности	ЗГД по экономике и финансам					
2.24	Подробное обоснование причин неудовлетворительных финансовых результатов и существующих проблем (наличие посредников, занижение цен, халатность, конфликты и т.п.)	ЗГД по экономике и финансам					
2.25	Бюджет фазы О	ЗГД по экономике и финансам					
2.26	Бюджетная оценка фаз Р и И	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 3. Чек-лист фазы Опции (О)

3 Производство																						
3.1	Текущий уровень загрузки производственного оборудования ДО по направлениям и цехам	Директор по производству																				
3.2	Выполнение плана-графика производства ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений подробное обоснование причин не выполнения плана производства	Директор по производству																				
3.3	Выполнение плана-графика реализации ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений подробное обоснование причин не выполнения плана производства	ЗГД по продуктовым направлениям																				
3.4	Выполнение плана-графика производства ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений подробное обоснование причин не выполнения плана производства	Директор по производству																				
3.5	Выполнение плана-графика реализации ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений подробное обоснование причин не выполнения плана производства	ЗГД по продуктовым направлениям																				
3.6	Номенклатура выпускаемой продукции, объем производства и реализации в годовом исчислении (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству																				
3.7	Количество возвратного и неввозвратного брака в разрезе подразделов (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству																				
3.8	Объемы незавершенной продукции и произведенных задель по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству																				
3.9	Объемы готовой продукции по направлениям, хранящейся на складах	ЗГД по продуктовым направлениям																				
3.10	Объем затрат ремонтного фонда, в т.ч. текущие и капитальные ремонты	1-й заместитель ГД																				
3.11	Объем складских мощностей и цеховых кладовых на производственных площадках	Директор по закупкам																				
4 Кооперация																						
4.1	Список проблемных вопросов от ДО, участвующих в кооперации для включения в Концепцию реструктуризации	ЗГД по продуктовым направлениям																				
4.2	Сведения об участии ДО в производственной кооперации ВИС	ЗГД по продуктовым направлениям																				
4.3	Объем внутригрупповых закупок с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении)	ЗГД по продуктовым направлениям																				
4.4	Объем внутригрупповой реализации с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении)	ЗГД по продуктовым направлениям																				
4.5	Анализ затрат на суточные и эффективность его применения	ЗГД по экономике и финансам																				
5 Инвестиции																						
5.1	Инвестиционный бюджет ДО, ВИС по основным направлениям деятельности в динамике	Директор по развитию																				
5.2	Перечень профинансированных инвестиционных проектов за три предыдущих года, в том числе количество реализованных проектов ДО	Директор по развитию																				
6 Технологии																						
6.1	Технологическая схема для низкомаржинальной и низкозаявительной продукции	Директор по производству																				
6.2	Затраты на внутрипроизводственную логистику (в абсолютном, временном и денежном выражении)	Директор по производству																				
6.3	Анализ дублирующих производственных функций ВИС	Директор по производству																				
7 Кадровый потенциал																						
7.1	Динамика численности персонала ДО	ЗГД по персоналу																				
7.2	Динамика численности персонала ВИС	ЗГД по персоналу																				
7.3	ФОТ, в т.ч. оплата труда сотрудников, работающих по договорам подряда и ГПХ	ЗГД по персоналу																				
7.4	Затраты на оплату листков нетрудоспособности	ЗГД по персоналу																				
7.5	Количество трудоустроенных инвалидов	ЗГД по персоналу																				
7.6	Затраты на мотивацию и развитие персонала	ЗГД по персоналу																				
7.7	Качество и своевременность выполнения поручений и приказов ГД ДО	ЗГД по персоналу																				
7.8	Качество и своевременность выполнения поручений и приказов ВИС	ЗГД по персоналу																				
7.9	Состав команды проекта фазы О	ЗГД по персоналу																				
7.10	Перечень кандидатов на позицию МП с результатами оценки компетенций	ЗГД по персоналу																				

Рис. 3. Чек-лист фазы Опции (О) (продолжение)

8	Обязательства							
8.1	Кредитный портфель ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения						ЗГД по экономике и финансам	
8.2	Внутрикредитные займы ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения						ЗГД по экономике и финансам	
8.3	Займы на стороне, полученные ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения						ЗГД по экономике и финансам	
8.4	Полученные гарантии в т.ч. государственные, субсидии						ЗГД по экономике и финансам	
8.5	Участие в ФЦП						1-й заместитель ГД	
8.6	Кредитный портфель ВИС, условия привлечения средств и порядок их погашения						ЗГД по экономике и финансам	
9	Управление проектом							
9.1	График реализации фазы О						1-й заместитель ГД	
9.2	Оценка сроков реализации фаз РИ						1-й заместитель ГД	
9.3	Постановка четких и понятных целей, для каждого этапа реструктуризации (I, II, III, IV, формирование задач для их достижения (фазы ОРМ))						1-й заместитель ГД	
9.4	Риск-анализ реализации концессии по блокам						1-й заместитель ГД	
9.5	Первая версия концессии реструктуризации (результаты комплексной экспертизы проблемных активов на основании СПП)						1-й заместитель ГД	
9.6	Анализ направлений реструктуризации и варианты реализации концессии						1-й заместитель ГД	

¹ Информация представляется и анализируется за три предыдущих года от текущей даты

² Документ необходим для перереабывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсы сопоставляющую в составе кооперации

Рис. 3. Чек-лист фазы Опции (О) (окончание)

ВИС
 Указать название ВИС
Название проекта:
 Реструктуризация ВИС
Этап:
 I. Этап. Подготовительный
Фаза:
 Вход в фазу Расчет (Р)
Дата начала проекта:
 Указать дату начала проекта
Дата окончания проекта:
 Указать дату окончания проекта
Дата заполнения:
 Указать дату отправки и версию чек-листа
Менеджер проекта:
 Указать ФИО Менеджера Проекта/воптываемые данные

	Блок / Подтверждающие материалы ¹	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	Маркетинг						
1.1	Маркетинговый план (сведения о заключенных и планируемых к заключению договорах на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг))	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.2	Мероприятия по увеличению портфеля заказов на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг)	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.3	Мероприятия по устранению рекламаций	ЗГД по правовым вопросам					
1.4	Прогнозный бюджет продаж ДО по направлениям	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.5	Прогнозный бюджет продаж ВИС по направлениям	ЗГД по продуктовым направлениям					
2	Экономика / Финансы						
2.1	Финансово-экономическая модель концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Бюджет фаз КОР	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Актуализация бюджетной оценки II. Этапа. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры, либо ее полное обновление (фаза II)	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Прогнозный бюджет доходов и расходов ДО на период реализации концепции в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Прогнозный бюджет доходов и расходов ВИС на период реализации концепции в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Индивидуальные мероприятия ДО по сокращению себестоимости и иных расходов	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Общекорпоративные мероприятия ВИС по сокращению себестоимости и иных расходов	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Сокращение накладных расходов ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.9	Сокращение прочих производственных расходов	ЗГД по экономике и финансам					
2.10	Сокращение управленческих расходов, в том числе расходов на персонал	ЗГД по экономике и финансам					
2.11	Оптимизация управления денежными средствами ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.12	Прогнозный бюджет движения денежных средств ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Концентрация финансовых потоков, как источника финансирования стратегических и операционных задач ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Повышение эффективности использования свободных денежных средств ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	Прогнозный баланс проблемных активов	ЗГД по экономике и финансам					
2.16	Консолидированный прогнозный баланс ВИС, в т. ч. консолидированный прогнозный баланс ВИС, по активам	ЗГД по экономике и финансам					
2.17	Расчет бюджетных ориентиров ДО на период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Расчет бюджетных ориентиров ВИС на период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Мероприятия по сокращению складских запасов	Директор по производству					
2.20	Мероприятия по повышению эффективности организации закупочной деятельности ДО (сокращение сроков закупки, применение рамочных контрактов, ликвидация посредников в цепочке поставок, цена-качество закупок)	Директор по закупкам					
2.21	Внедрение современных технологий управления закупочной деятельностью и учета тмц ³ закупаемых тмц (и т.д.)	Директор по информационным технологиям					
2.22	Мероприятия по реструктуризации кредиторской задолженности ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.23	Ликвидация просроченных долгов покупателей и заказчиков	ЗГД по экономике и финансам					
2.24	Мероприятия по устранению проблем и упущений в работе ДО, способствующих неувольнительному финансовому состоянию	ЗГД по экономике и финансам					
2.25	Мероприятия по оценке стоимости и реализации непрофильных активов ДО	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 4. Чек-лист фазы Расчет (Р)

2.26	Мероприятия по оценке стоимости и реализации нефинансовых активов ВИС	ЗГД по экономике и финансам			
2.27	Мероприятия, направленные на улучшение структуры баланса и коэффициентов ликвидности	ЗГД по экономике и финансам			
2.28	Прочие мероприятия по сокращению расходов ДО	ЗГД по экономике и финансам			
2.29	Прочие мероприятия по сокращению расходов ВИС	ЗГД по экономике и финансам			
3	Производство				
3.1	Прогноз засржки производственного оборудования на период проведения реструктуризации, с учетом запланированных к реализации и профинансированных инвестиционных проектов на текущий момент	Директор по производству			
3.2	Оптимизация производственных мощностей ДО ³ в разбивке по направлениям, в т.ч. вывод за периметр пустующих площадей	Директор по развитию			
3.3	Мероприятия по повышению операционной эффективности производства ДО по направлениям	Директор по производству			
3.4	Мероприятия по повышению производительности труда	Директор по производству			
3.5	Прогнозный план производства ДО по направлениям на период реализации реструктуризации	Директор по производству			
3.6	Прогнозный план производства ВИС по направлениям на период реализации реструктуризации	Директор по производству			
3.7	Анализ причин не выполнения плана производства, мероприятия по улучшению ситуации в ДО	Директор по производству			
3.8	Анализ причин не выполнения плана реализации, мероприятия по улучшению ситуации в ДО	Директор по производству			
3.9	Мероприятия по сокращению возвратного и невозвратного брака	Директор по производству			
3.10	Сокращение объемов незавершенного производства	Директор по производству			
3.11	Мероприятия по повышению эффективности системы учета затрат на текущие и капитальные ремонты	1-й заместитель ГД			
3.12	Внедрение современных технологий управления ТочР ³	Директор по информационным технологиям			
3.13	Оптимизация складских помещений и условий хранения тмц	Директор по производству			
3.13	Внедрение современных технологий управления производством и сопровождением продукции ³	Директор по информационным технологиям			
4	Кооперация				
4.1	Мероприятия по устранению проблем и улучшений в работе ДО в составе кооперации	ЗГД по продуктовым направлениям			
4.2	Оптимизация процессов внутригрупповых закупок и реализации ВИС	Директор по закупкам			
4.3	Визуальный план-поток (взаимодействия) кооперации внешних и внутренних, варианты его улучшения	Директор по закупкам			
4.4	Стратегия контракции выбора поставщиков в ДО (существующие проблемы и сложности в используемой системе) ВИС	Директор по закупкам			
4.5	Варианты применения аутсорсинга расширения/сокращения	ЗГД по экономике и финансам			
4.6	Принципы взаимодействия ДО и качество информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС (количество согласующих в цепочке, процесс доведения информации до заинтересованных лиц и т.п.)	1-й заместитель ГД			
4.7	Развитие внутренней кооперации ВИС	1-й заместитель ГД			
5	Инвестиции				
5.1	Прогнозный инвестиционный бюджет ДО в разбивке по направлениям деятельности	Директор по развитию			
5.2	Прогнозный инвестиционный бюджет ВИС по направлениям деятельности	Директор по развитию			
5.3	Оптимизация финансирования инвестиционных проектов ДО	Директор по развитию			
5.4	Анализ вариантов работы с незавершенными НИОКР	Директор по развитию			
5.5	Анализ вариантов работы с незавершенными строительными объектами	Директор по развитию			
5.6	Улучшение процессов реализации инвестиционных проектов ВИС (внедрение системы проектного управления) ³	Директор по развитию			
6	Технология				
6.1	Мероприятия по повышению маржинальности низкорентабельной продукции	Директор по производству			
6.2	Мероприятия по сокращению времени и затрат на внутрипроизводственную логистику ДО	Директор по производству			
6.3	Мероприятия по сокращению объемов технологического брака внутри подразделов	Директор по производству			
6.4	Визуальный план технологических потоков полуфабрикатов по направлениям и варианты его улучшения	Директор по производству			
6.5	Проработка вариантов сокращения дублирующих производственных функций ДО на уровне ВИС ³	Директор по производству			

Рис. 4. Чек-лист фазы Расчет (Р) (продолжение)

7	Кадровый потенциал									
7.1	Текущий процесс управления ДО, сфера влияния высшего менеджмента (сложности и проблемы)									1-й заместитель ГД
7.2	Расчет КРГ управляющего директора ДО, заместителей директоров и руководителей управлений (департаментов) активов, включенных в концепцию реструктуризации									ЗГД по персоналу
7.3	Расчет целевых установок КРГ ДО									ЗГД по персоналу
7.4	Расчет целевых установок КРГ высшего менеджмента ВИС									ЗГД по персоналу
7.5	Расчет целевых установок команды проекта									ЗГД по персоналу
7.6	Проектирование новой или изменение существующей организационной структуры ДО									ЗГД по персоналу
7.7	Корректировка текущих процессов ВИС									1-й заместитель ГД
7.8	Анализ вариантов оптимизации численности персонала ДО									ЗГД по персоналу
7.9	Анализ вариантов оптимизации численности персонала ВИС									ЗГД по персоналу
7.10	Прогноз бюджета затрат на мотивацию и развитие персонала на период реализации концепции									ЗГД по персоналу
7.11	Оптимизация ФОТ ДО									ЗГД по персоналу
7.12	Мероприятия повышения качества и своевременности исполнительной дисциплины поручений руководству ДО									Директор по информационным технологиям
7.13	Мероприятия повышения качества и своевременности исполнительной дисциплины поручений руководству ВИС									Директор по информационным технологиям
7.14	Внедрение современных технологий управления исполнительной дисциплиной ³									Директор по информационным технологиям
7.15	Состав команды проекта фазы Р ⁴									ЗГД по персоналу
8	Обязательства									
8.1	Прогнозный кредитный портфель ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения									ЗГД по экономике и финансам
8.2	Прогноз по внутригрупповым займам ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения									ЗГД по экономике и финансам
8.3	Прогноз привлечения заемных средств ДО на стороне, условия привлечения и порядок их погашения									ЗГД по экономике и финансам
8.4	Прогноз получения гарантий в т.ч. государственных и субсидий									ЗГД по экономике и финансам
8.5	Прогноз участия в ФЦП									1-й заместитель ГД
8.6	Анализ источников финансирования ДО мероприятий концепции реструктуризации									ЗГД по экономике и финансам
8.7	Источники, сроки и порядок возврата (погашения) средств (заемных, кредитных), привлекаемых ВИС									ЗГД по экономике и финансам
8.8	Реструктуризация кредитного портфеля и снижение процентной нагрузки ВИС									ЗГД по экономике и финансам
8.9	Организация эффективной системы внутрикорпоративного финансирования ВИС									ЗГД по экономике и финансам
9	Управление проектом									
9.1	Детальный календарный план-график реализации концепции реструктуризации, в т.ч. уточненные даты реализации 0. и I. Этапов реструктуризации (фазы КОР)									1-й заместитель ГД
9.2	Корректировка целей и задач этапов реструктуризации (фазы РИМ)									1-й заместитель ГД
9.3	Оценка сроков реализации фазы И									1-й заместитель ГД
9.4	План управления рисками (корректировка рисков реализации концепции при необходимости)									1-й заместитель ГД
9.5	Анализ источников финансирования мероприятий реструктуризации и инвестиционных проектов (Собственные, заемные, кредитные ресурсы) и условия привлечения средств ВИС									1-й заместитель ГД
9.6	Оценка рисков и негативные факторы реализации концепции реструктуризации, а также перечень компенсационных мероприятий									1-й заместитель ГД
9.7	Сформированная концепция реструктуризации ВИС									1-й заместитель ГД
9.8	Пакет документов для утверждения на Совете директоров сформированной концепции реструктуризации ВИС и изменений организационной структуры ДО/ВИС									1-й заместитель ГД

¹ Информация предоставляется и производится на период реализации концепции за пять следующих лет от текущей даты

² Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсную составляющую в составе кооперации

³ В случае потребности ДО во внедрении информационных технологий, требуется разработка ТЗО и инициирование отдельного проекта

⁴ При условии смены Менеджера Проекта предоставляются результаты оценки компетенций

Рис. 4. Чек-лист фазы Расчет (Р) (окончание)

ВИС	Указать название ВИС
Название проекта:	Реструктуризация ВИС
Этап:	II. Этап. Проведение реструктуризации и внедрение изменений организационной структуры
Фаза:	Вход в фазу Исполнение (И)
Дата начала проекта:	Указать дату начала проекта
Дата окончания проекта:	Указать дату окончания проекта
Дата заполнения:	Указать дату отправки и версию чек-листа
Менеджер проекта:	Указать ФИО Менеджера Проекта/контактные данные

	Блок / Подтверждающие материалы ¹	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	Маркетинг						
1.1	Подтверждение сбытовых параметров, обозначенных в маркетинговом плане	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.2	Подтверждение ресурсных параметров ²	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.3	Своевременная реализация мероприятий по увеличению портфеля заказов на поставку продукции (выполнению работ, оказанию услуг)	ЗГД по продуктовым направлениям					
2	Экономика / Финансы						
2.1	Финансово-экономическая модель проекта	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Бюджет проекта реализации концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Внедрение индивидуальных мероприятий в ДО по сокращению себестоимости	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Внедрение общекорпоративных мероприятий ВИС по сокращению себестоимости и иных расходов	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Достижимый объем сокращения накладных расходов ДО (в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Достижимый объем сокращения прочих непроизводственных расходов ДО (в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Достижимый объем сокращения управленческих расходов, в том числе расходов на персонал (в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Достижимый объем сокращения складских запасов (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству					
2.9	План реализации невосребованных тмз в абсолютном и денежном выражении (объем получаемой выручки)	Директор по закупкам					
2.10	План вовлечения невосребованных запасов тмз в производство (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству					
2.11	Внедрение мероприятий по повышению эффективности организации закупочной деятельности ДО	Директор по закупкам					
2.12	Уровень и структура кредиторской задолженности ДО после внедрения мероприятий	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Отсутствие просроченных долгов покупателей и заказчиков	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Внедрение мероприятий по устранению проблем и упущений в работе ДО, способствовавших недовлительному финансовому состоянию расчет эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	План реализации непрофильных активов ДО (объем получаемой выручки)	ЗГД по экономике и финансам					
2.16	План реализации непрофильных активов ВИС (объем получаемой выручки)	ЗГД по экономике и финансам					
2.17	Внедрение прочих мероприятий по сокращению расходов ДО (достижимый объем снижения расходов в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Внедрение прочих мероприятий по сокращению расходов ВИС (достижимый объем снижения расходов в процентном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Достижение бюджетных ориентиров ДО в течение реализации реструктуризации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)	ЗГД по экономике и финансам					
2.20	Достижение бюджетных ориентиров ВИС в течение реализации реструктуризации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)	ЗГД по экономике и финансам					
2.21	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами	ЗГД по экономике и финансам					
2.22	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ВИС в соответствии с внедряемыми процессами	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 5. Чек-лист фазы Исполнение (И)

3	Производство								
3.1	Анализ фактической загрузки производственного оборудования в течение проведения реструктуризации		Директор по производству						
3.2	Реализованные мероприятия по выводу за периметр пустующих площадей		ЗГД по правовым вопросам						
3.5	Выполненные мероприятия по повышению операционной эффективности производства ДО по направлениям, расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)		Директор по производству						
3.4	Выполненные мероприятия по повышению производительности труда расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)		Директор по производству						
3.5	Контроль выполнения плана производства в течение проведения реструктуризации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)		Директор по производству						
3.6	Контроль выполнения плана реализации (в случае наличия отклонений их обоснование и разработка корректирующих мероприятий)		ЗГД по продуктовым направлениям						
3.7	Выполненные мероприятия по сокращению возвратного и невозвратного брака расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)		Директор по производству						
3.8	Контроль объемов незавершенного производства и заделов в течение реализации реструктуризации		Директор по производству						
3.9	Выполненные мероприятия по повышению эффективности системы учета затрат на текущие и капитальные ремонты анализ полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)		Директор по информационным технологиям						
3.10	Выполненные мероприятия по оптимизации складских помещений и условий хранения товара анализ полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)		Директор по производству						
3.11	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами в производстве		Директор по производству						
3.12	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами в производстве		Директор по производству						
4	Кооперация								
4.1	Выполненные мероприятия по устранению проблем и упущений в работе ДО в составе кооперации расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)		ЗГД по продуктовым направлениям						
4.2	Выполненные мероприятия по оптимизации процессов внутригрупповых закупок и реализации ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)		Директор по закупкам						
4.3	Выполненные мероприятия улучшения внешних и внутренних потоков кооперации расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)		Директор по закупкам						
4.4	Оптимизация стратегии контракции выбора поставщиков для ДО, расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении) ВИС		Директор по закупкам						
4.5	Варианты применения опторсана расширения/сокращения расчет полученного эффекта (в абсолютном или процентном и денежном выражении)		ЗГД по экономике и финансам						
4.6	Выполненные мероприятия по улучшению качества информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)		1-й заместитель ГД						
4.7	Уровень достигнутого развития внутренней кооперации ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном или процентном и денежном выражении)		1-й заместитель ГД						
5	Инвестиции								
5.1	Оптимизация инвестиционного бюджета и финансирования ДО в течение реализации реструктуризации оценка полученного эффекта ВИС от перераспределения денежных потоков		Директор по развитию						
5.2	Своевременное внесение изменений в стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами в системе проектного управления		Директор по развитию						
5.3	Инициировать проекты по внедрению информационных технологий, разработать ТЭО		Директор по развитию						
6	Технология								
6.1	Внедрение мероприятий по повышению маржинальности низкорентабельной продукции расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)		Директор по производству						
6.2	Выполненные мероприятия по сокращению времени и затрат на внутрипроизводственную логистику ДО расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)		Директор по производству						
6.3	Выполненные мероприятия по сокращению объемов технологического брака внутри передовых расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)		Директор по производству						

Рис. 5. Чек-лист фазы Исполнение (И) (продолжение)

6.4	Выполнение мероприятий по улучшению технологических потоков полуфабрикатов между переделами (цехами) по направлениям, расчет полученного эффекта (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству			
6.5	Своевременное внесение изменений в технологические стандарты и регламенты, либо разработка новых нормативных документов ДО в соответствии с внедряемыми процессами	Директор по производству			
6.6	Выполнение мероприятий по сокращению дублирующих производственных функций ДО расчет полученного эффекта (в абсолютном или процентном и денежном выражении)	Директор по производству			
7	Кадровый потенциал				
7.1	График-бюджет приема сотрудников для операционной деятельности	ЗГД по персоналу			
7.2	Состав команды проекта фазы И ⁴	ЗГД по персоналу			
7.3	Оптимизация процесса управления ДО и сферы влияния высшего менеджмента оценка полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД			
7.4	Контроль достижения целевых установок КР ДО в абсолютном и денежном выражении	1-й заместитель ГД			
7.5	Проектирование новой или изменение существующей организационной структуры ДО	1-й заместитель ГД			
7.6	Корректировка текущих процессов ВИС	ЗГД по персоналу			
7.7	План оптимизации численности персонала ДО	ЗГД по персоналу			
7.8	План оптимизации численности персонала ВИС	ЗГД по персоналу			
7.9	Фактические результаты сокращения ФОТ ДО в денежном выражении	ЗГД по персоналу			
7.10	Выполнение мероприятий по развитию и обучению персонала в течение реализации концепции реструктуризации	ЗГД по персоналу			
7.11	Выполнение мероприятий по повышению качества и своевременности исполнения дисциплины поручений ГД ДО расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД			
7.12	Выполнение мероприятий повышения качества и своевременности исполнения дисциплины поручений руководства ВИС расчет полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	1-й заместитель ГД			
7.13	Систематическая работа с персоналом реструктурируемых ДО и ВИС оценка возникающих проблем в процессе реализации концепции	ЗГД по персоналу			
8	Обязательства				
8.1	Выполнение мероприятий по оптимизации кредитного портфеля ДО, снижение процентной нагрузки оценка полученного эффекта в денежном выражении	ЗГД по экономике и финансам			
8.2	Выполнение мероприятий по оптимизации кредитного портфеля ВИС, снижение процентной нагрузки оценка полученного эффекта в денежном выражении	ЗГД по экономике и финансам			
8.3	Выполнение мероприятий по повышению эффективности системы внутрикорпоративного финансирования ВИС оценка полученного эффекта в денежном выражении	ЗГД по экономике и финансам			
9	Управление проектом				
9.1	Утвержденный график 0.II.этапов (фаза КОРИ)	1-й заместитель ГД			
9.2	Актуализация плана управления рисками	1-й заместитель ГД			
9.3	Согласованная процедура приема результатов реализации концепции реструктуризации	1-й заместитель ГД			
9.4	Корректировка целей и задач этапов реструктуризации в случае необходимости (фаза РИМ)	1-й заместитель ГД			
9.5	Утвержденный план финансирования мероприятий реструктуризации	1-й заместитель ГД			
9.6	Утвержденная концепция реструктуризации ВИС	1-й заместитель ГД			
9.7	Утвержденные изменения организационной структуры ВИС	1-й заместитель ГД			
9.8	Промежуточный контроль реализации концепции реструктуризации по средам ежмесячных отчетов в адрес акционеров, Совета директоров, генерального директора ВИС	1-й заместитель ГД			

¹ Отчеты о статусе выполнения мероприятий концепции реструктуризации представляются на ежемесячной основе на текущую дату

² Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсы поставляемые в составе кооперации

³ В случае потребности ДО во внедрении информационных технологий, требуется разработка ТЭО и инициирование отдельного проекта

⁴ При условии смены Менеджера Проекта предоставляются результаты оценки компетенций

Рис. 5. Чек-лист фазы Исполнение (И) (окончание)

ВИС
Указать название ВИС
Реструктуризация ВИС
III. Этап. Завершение реструктуризации, расчет достигнутых СТП, КРП
Завершение фазы Исполнение (И)
Указать дату начала проекта
Указать дату окончания проекта
Дата заполнения: *Указать дату отправки и версию чек-листа*
Менеджер проекта: *Указать ФИО Менеджера Проекта/Компактные данные*

	Блок / Подтверждающие материалы ¹	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	Маркетинг						
1.1	Анализ качества производимой продукции по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по продуктовым направлениям					
2	Экономика / Финансы						
2.1	Финансово-экономическая модель проекта	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Бюджет проекта реализации концепции реструктуризации - анализ исполнения	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Объем полученной выручки от реализации непрофильных активов ДО, расчет полученного эффекта и объем покрытых обязательств за период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Объем полученной выручки от реализации непрофильных активов ВИС, расчет полученного эффекта и объем покрытых обязательств за период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Объем полученной выручки от реализации неостребованных тем расчет полученного эффекта и объем покрытых обязательств за период реализации реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Анализ фактически достигнутых бюджетных ориентиров ДО по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Анализ фактически достигнутых бюджетных ориентиров ВИС по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Маржинальная доходность и рентабельность ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.9	Маржинальная доходность и рентабельность ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.10	Бюджет доходов и расходов ДО в динамике по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.11	Бюджет доходов и расходов ВИС в динамике по итогам завершения реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.12	Уровень достигнутых накладных расходов в структуре себестоимости ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Расчет производительности труда по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Бюджет движения денежных средств ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	Консолидированный бюджет движения денежных средств ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС активов, прошедших реструктуризацию	ЗГД по экономике и финансам					
2.16	Балансы ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.17	Консолидированный баланс ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС активов, прошедших реструктуризацию	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Анализ активов и пассивов ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Анализ активов и пассивов ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.20	Объем складских запасов по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	ЗГД по экономике и финансам					
2.21	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.22	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.23	Анализ достижения целей, сформулированных в концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.24	Анализ наличия отклонений в достижении результатов ДО, прошедших реструктуризацию и причин: невыполнения запланированных мероприятий, не соблюдения графика реализации концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 6. Чек-лист фазы Завершение И

3	Производство										
3.1	Анализ фактически достигнутой загрузки производственного оборудования	Директор по производству									
3.2	Выполнение плана производства по итогам введения мероприятий реструктуризации	Директор по производству									
3.3	Выполнение плана реализации по итогам введения мероприятий реструктуризации	Директор по производству									
3.4	Количество возвратного и невозвратного брака по итогам проведения мероприятий реструктуризации (в абсолютном, процентном или денежном выражении)	Директор по производству									
3.5	Оценка эффекта от проведения мероприятий по повышению операционной эффективности производства ДО по направлениям	Директор по производству									
4	Кооперация										
5	Инвестиции										
6	Технология										
7	Кадровый потенциал										
7.1	Оценка выполнения КРГ высшим менеджментом ВИС	ЗГД по персоналу									
7.2	Оценка выполнения КРГ персонала ДО	ЗГД по персоналу									
7.3	Контроль произведенных изменений организационной структуры ВИС и внедрения новых бизнес-процессов	ЗГД по персоналу									
8	Обязательства										
9	Управление проектом										
9.1	Акт завершения реализации концепции реструктуризации операционной деятельности ВИС	1-й заместитель ГД									

¹ Информация представляется и анализируется на текущую дату по итогам завершения реализации концепции реструктуризации

Рис. 6. Чек-лист Фазы Завершение И (окончание)

ВИС *Указать название ВИС*
Название проекта: Реструктуризация ВИС
Этап: IV. Этап. Постреструктуризационный. Полученный опыт. Экспертиза СПП ВИС по итогам работы через 1-3 года.
Фаза: Анализ проведенной реструктуризации (Мониторинг (М))
Указать дату начала проекта
Дата начала проекта:
Указать дату окончания проекта
Дата окончания проекта:
Указать дату отправки и версию чек-листа
Дата заполнения:
Указать ФИО Менеджера Проекта/контактные данные
Менеджер проекта:

	Блок / Подтверждающие материалы ¹	Согласующий ВИС	Наличие документов (да/нет)	Согласовано (да/нет)	Исполнитель ДО	Срок исполнения	Комментарий
1	Маркетинг						
1.1	Соответствие портфеля заказов маркетинговому плану	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.2	Соответствие плану производства плану поставок ресурсов ²	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.3	Анализ конкурентной среды	Директор по развитию					
1.4	Бюджет продаж ДО в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.5	Бюджет продаж ВИС в сопоставлении с фактом в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям					
1.6	Обязательства по выполнению ГОЗ, ГПВ, ВТС, ФАИП и фактический статус их выполнения	Директор по производству					
1.7	Количество полученных рекламаций от клиентов	ЗГД по правовым вопросам					
2	Экономика / Финансы						
2.1	Оценка наличия недостатков и упущений в работе ДО, возникших вновь, либо не учтенных ранее в концепции реструктуризации	ЗГД по экономике и финансам					
2.2	Финансово-экономическая модель проекта - фактические данные	ЗГД по экономике и финансам					
2.3	Маржинальная доходность и рентабельность ДО по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.4	Маржинальная доходность и рентабельность ВИС по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.5	Бюджет доходов и расходов ДО в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.6	Бюджет доходов и расходов ВИС в динамике	ЗГД по экономике и финансам					
2.7	Контроль возникновения убыточных активов в основном контуре ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.8	Уровень накладных расходов в структуре себестоимости ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.9	Уровень затрат на НИОКР, в т.ч. незавершенные НИОКР	ЗГД по продуктовым направлениям					
2.10	Анализ объектов незавершенного строительства	Директор по развитию					
2.11	Расчет производительности труда по направлениям	ЗГД по экономике и финансам					
2.12	Бюджет движения денежных средств, контроль наличия кассовых разрывов	ЗГД по экономике и финансам					
2.13	Балансы ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.14	Консолидированный баланс ВИС с учетом основного контура, в т.ч. консолидированный баланс ВИС активов, завершивших реструктуризацию	ЗГД по экономике и финансам					
2.15	Объем непрофильных активов ДО	1-й заместитель ГД					
2.16	Объем непрофильных активов ВИС	1-й заместитель ГД					
2.17	Анализ активов и пассивов ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.18	Анализ активов и пассивов ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.19	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ДО	ЗГД по экономике и финансам					
2.20	Расшифровка кредиторской и дебиторской задолженности ВИС	ЗГД по экономике и финансам					
2.21	Анализ структуры закупок тмз по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам					
2.22	Объем складских запасов по направлениям в динамике (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по закупкам					
2.23	Анализ коэффициентов ликвидности и рентабельности	ЗГД по экономике и финансам					

Рис. 7. Чек-лист фазы Мониторинг (М)

3	Производство					
3.1	Текущий уровень загрузки производственного оборудования ДО по направлениям и цехам	Директор по производству				
3.2	Факт выполнения плана-графика производства ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	Директор по производству				
3.3	Факт выполнения плана-графика реализации ДО по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	ЗГД по продуктовым направлениям				
3.4	Выполнение плана-графика производства ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	Директор по производству				
3.5	Факт выполнения плана-графика реализации ВИС по направлениям (в абсолютном и денежном выражении), в случае наличия отклонений анализ причин	ЗГД по продуктовым направлениям				
3.6	Количество возвратного брака в разрезе переделов (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству				
3.7	Объемы незавершенной продукции и произведенных заделов по направлениям (в абсолютном и денежном выражении)	Директор по производству				
3.8	Объемы готовой продукции по направлениям, хранящейся на складах	ЗГД по продуктовым направлениям				
3.9	Объем затрат ремонтного фонда, в т.ч. текущие и капитальные ремонты	1-й заместитель ГД				
4	Кооперация					
4.1	Наличие проблемных вопросов ДО, участвующих в кооперации для анализа и их устранения	ЗГД по продуктовым направлениям				
4.2	Объем внутригрупповых закупок с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении) в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям				
4.3	Объем внутригрупповой реализации с указанием контрагентов (в абсолютном и денежном выражении) в динамике	ЗГД по продуктовым направлениям				
4.4	Выполнение мероприятий по улучшению качества информационных потоков между ДО-ДО, ДО-ВИС оценка полученного эффекта (в абсолютном, процентном или денежном выражении) после реализации	1-й заместитель ГД				
5	Инвестиции					
5.1	Инвестиционный бюджет ДО, ВИС по основным направлениям деятельности в динамике	Директор по развитию				
5.2	Перечень профинансированных инвестиционных проектов и статус их реализации	Директор по развитию				
5.3	Статус проекта по внедрению современных технологий управления закупочной деятельностью и учета плмч ³	Директор по информационным технологиям				
5.4	Статус проекта по оптимизации производственных мощностей ДО ³	Директор по развитию				
5.5	Статус проекта по внедрению современных технологий управления ТОиР ³	Директор по информационным технологиям				
5.6	Статус проекта по внедрению современных технологий управления производством и сопровождения продукции ³	Директор по информационным технологиям				
5.7	Статус внедрения системы проектного управления ³	Директор по развитию				
5.8	Статус внедрения мероприятий повышения качества и своевременности исполнительской дисциплины поручений ГД	Директор по информационным технологиям				
5.9	Статус внедрения мероприятий повышения качества и своевременности исполнительской дисциплины поручений руководства ВИС	Директор по информационным технологиям				
5.10	Внедрение современных технологий управления исполнительской дисциплиной ³	Директор по информационным технологиям				
6	Технология					
6.1	Технологическая схема для низкомаржинальной и низкорентабельной продукции	Директор по производству				
6.2	Затраты на внутрипроизводственную логистику (в абсолютном, временном и денежном выражении)	Директор по производству				
6.3	Контроль наличия дублирующих производственных функций ВИС	Директор по производству				
6.4	Анализ объемов технологического брака внутри переделов в динамике	Директор по производству				
6.5	Контроль организации реализованных технологических потоков полуфабрикатов между переделами (цехами) по направлениям, анализ проблем и недочетов	Директор по производству				
6.6	Соответствие стандартов регламентов и иных нормативных документов, реализованных в ДО	1-й заместитель ГД				
6.7	Соответствие стандартов регламентов и иных нормативных документов, процессам реализованным в ВИС	1-й заместитель ГД				

Рис. 7. Чек-лист фазы Мониторинг (М) (продолжение)

7	Кадровый потенциал								
7.1	Динамика численности персонала ДО								ЗГД по персоналу
7.2	Динамика численности персонала ВИС								ЗГД по персоналу
7.3	ФОТ, в т.ч. оплата труда сотрудников, работающих по договорам подряда и ГПХ								ЗГД по персоналу
7.4	Затраты на оплату листков нетрудоспособности								ЗГД по персоналу
7.5	Количество трудоустроенных инвалидов								ЗГД по персоналу
7.6	Затраты на мотивацию и развитие персонала								ЗГД по персоналу
7.7	Текущая ситуация о своевременности выполнения поручений и приказов ГД ДО								ЗГД по персоналу
7.8	Текущая ситуация о выполнении поручений и приказов ВИС								ЗГД по персоналу
7.9	Контроль достижения целевых показателей КРД ДО в абсолютном и денежном выражении								1-й заместитель ГД
7.10	Анализ выполнения системы КРД высшим менеджментом ВИС и утверждение карты целей на постреструктуризационный период								1-й заместитель ГД
7.11	Анализ выполнения системы КРД командой проекта утверждение для них карт целей на постреструктуризационный период								ЗГД по персоналу
8	Обязательства								
8.1	Кредитный портфель ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения								ЗГД по экономике и финансам
8.2	Внутригрупповые займы ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения								ЗГД по экономике и финансам
8.3	Займы на стороне, полученные ДО, условия привлечения средств и порядок их погашения								ЗГД по экономике и финансам
8.4	Полученные гарантии в т.ч. государственные, субсидии								ЗГД по экономике и финансам
8.5	Участие в ФПП								1-й заместитель ГД
8.6	Кредитный портфель ВИС, условия привлечения средств и порядок их погашения								ЗГД по экономике и финансам
9	Управление проектом								
9.1	Закрепление изменений, реализованных в рамках разработанной концепции, инициация Проекта по поддержанию и контролю исполнения вверденных мероприятий и процессов реструктуризации ВИС в ДО								1-й заместитель ГД
9.2	Ежегодная экспертиза финансовых показателей ВИС по итогам работы в постреструктуризационном периоде на протяжении одного, двух и трех следующих лет работы								1-й заместитель ГД
9.3	Анализ полученного опыта и качества реализации концепции реструктуризации ВИС								1-й заместитель ГД
9.4	Выявление эффективных и неэффективных мероприятий реструктуризации								1-й заместитель ГД
9.5	Анализ лучших и худших этапов реструктуризации ВИС								1-й заместитель ГД

¹ Информация предоставляется и анализируется на текущую дату в течение трех следующих лет от даты завершения реструктуризации

² Документ необходим для перерабатывающих предприятий и предприятий, производящих ресурсы, составляющую в составе кооперации

³ В случае потребности ДО во внедрении информационных технологий, требуется разработка ТЭО и инициирование отдельного проекта

Рис. 7. Чек-лист фазы Мониторинг (М) (окончание)

Чек-лист каждой фазы проекта имеет одинаковую структуру и включает 9 блоков: маркетинг, экономика/финансы, производство, операция, инвестиции, технология, кадровый потенциал, обязательства, управление проектом. Каждый блок представляет набор необходимых документов, показателей и параметров, требующих согласования. В чек-листе предусмотрена информация, о согласующих со стороны ВИС и ответственного исполнителя со стороны ДО, включенных в реструктуризацию. Чек-лист позволяет проводить мониторинг соблюдения плана-графика реализации концепции в разрезе, как запланированных мероприятий, так и сроков подготовки информационных данных и документов⁶.

Позиция автора состоит в том, чтобы изменять чек-лист, как обязательный документ при согласовании каждой фазы реализации концепции реструктуризации. Переход от одной к следующей фазе без согласованного чек-листа является недопустимым. Этот подход, на наш взгляд, является достаточно результативным, с точки зрения ограничения финансирования каждой фазы. Чек-лист является барьером для преждевременного финансирования проекта, в случае, если не выполнены все запланированные мероприятия фазы и не проведена должная подготовка/работа. Каждый документ, отраженный в чек-листе, проходит согласование. В качестве согласующих выступают сотрудники дирекций и департаментов ВИС в рамках своих компетенций. Перечень согласующих, отраженный в чек-листе, сформулирован на основании предварительной оценки функционала сотрудников ВИС металлургического комплекса и необходимых мероприятий. Необходимо отметить, что использование методического подхода для

согласования мероприятий концепции реструктуризации на основе чек-листа дает возможность проводить всестороннюю экспертизу ВИС и ДО, входящих в контур реструктуризации.

Применение чек-листа на базе системы электронного документооборота (далее — СЭД) позволит реализовать процесс согласования чек-листов в режиме онлайн, т.е. сэкономить время, сделать процесс более гибким и упорядоченным. Электронный чек-лист оптимизирует процесс документооборота в проекте при реализации концепции реструктуризации ВИС, поскольку объем информационных данных и потоков очень большой. Стоит отметить, что в дополнение ко всему, система СЭД также выступает хранилищем всех согласованных и согласующихся документов, а также формирует историю разработки и реализации концепции реструктуризации.

Предлагаемый методический подход к планированию проектов реструктуризации позволяет сделать важный вывод и ответить на вопросы: с чего начинать реструктуризацию столь масштабных ВИС, как правильно ее проводить, какие показатели и параметры брать во внимание, на чем основывать выводы. Описанный в статье методический подход к планированию проектов реструктуризации основан на разделении процесса реструктуризации на этапы, фазы и перечень необходимых мероприятий. Применение инструмента планирования и контроля — чек-листа, как информационного источника поставленных задач реструктуризации, повышает ценность и уровень принятия правильных управленческих решений, а также делает возможным эффективную и своевременную реализацию концепции реструктуризации ВИС..

1. Хиггинз, Роберт С. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. Пер с англ. Москва. 2013. С. 464.
2. Инновационное развитие России: проблемы и решения: монография / под ред. М.А. Эскиндарова, С.Н. Сильвестрова. Москва. 2014. С. 1376.
3. Лебедев А.Н., Магомедова М.О. Моделирование процесса развития организаций: императив устойчивости // Управленческие науки. Менеджмент. 2016. №1. С. 41-47.
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – Санкт-Петербург. 1997. С. 332.
5. Лебедев А.Н. Инструментарий принятия решений в системе децентрализованных связей экономических агентов // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сборник статей в 3-х частях. Москва, 2016. – С. 65-68.
6. Контурова К.А. Жизненный цикл реструктуризации корпораций с государственным участием // Современные исследования экономических проблем: российский и зарубежный опыт: сборник трудов. Выпуск №1 (часть 2). 2016. С. 72-75.