



**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
ПРОТИВОПОЖАРНОЙ СЛУЖБЫ  
МЧС РОССИИ**



**Кафедра финансово-экономического и  
тылового обеспечения**

**Тема № 4 «Реструктуризация  
предприятий»**

# Учебные вопросы:

- **1. Понятие и концепции реструктуризации.**
- **2. Направления осуществления реструктуризации.**

# Литература

- **Основная:**
- Коротков Э.М., Беляев А.А. Антикризисное управление. – Издательство: Юнити, 2008.
- Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. – Издательство: КноРус, 2008.
- **Дополнительная:**
- Носова Н.С. Краткий курс по антикризисному управлению. Учебное пособие, 2008.
- Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие – КноРус, 2008.
- Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б. Антикризисное управление. Учебник. – Омега-Л, 2008.
- Блинов А.О., Захаров В.Я., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика. Учебное пособие. – Юнити, 2008.
- Зуб А.Т., Панина Е.М. Антикризисное управление организацией. Учебное пособие. – Форум Инфра-М, 2007.

***С точки зрения теории управления цикл реализации проектов реструктуризации можно определить следующим образом:***

- 1. Разработка стратегии реструктуризации.
- 2. Рассмотрение и утверждение проекта на высшем уровне управления.
- 3. Реализация модели управления проектом реструктуризации:
  - а) определение задач,
  - б) распределение обязанностей,
  - в) согласование сроков,
  - г) инициирование действий,
  - д) контроль выполнения проекта реструктуризации,
  - е) устранение возникающих в ходе реализации проекта проблем,
  - ж) достижение цели изменений.
- 4. Оценка достигнутых результатов.

- Важным свойством выполнения выработанной программы реструктуризации является не только то, что оно в силу неудачной реализации хорошей стратегии преобразований может создать трудности для предприятия, но и то, что при условии хорошего осуществления оно может дать предприятию шанс на успех, даже если и были допущены ошибки при выработке данной стратегии.

# Основные задачи данного этапа:

- установление приоритетности среди поставленных к решению задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать компания. Это касается, в первую очередь, распределения ресурсов по основным стратегическим направлениям, установления организационных отношений, создания вспомогательных систем и т.п. Большую помощь в решении данной задачи специалисту антикризисного управления поможет применения метода сетевого планирования и управления (СПУ). Суть метода заключается в следующем.
- формирование организационного механизма реализации (организационного обеспечения) процессов реструктуризации на предприятии, в частности:
  - а) формирование координационного комитета (рабочей группы, управленческой команды);
  - б) выбор технологии осуществления реструктуризации;
  - в) выбор варианта создаваемого организационного обеспечения реструктуризации;
- создание системы контроля (т.н. «контроллинга») за выполнением всех конкретных заданий и соблюдением сроков. Система контроля должна подчиняться непосредственно высшему руководству;
- отбор (подбор) специалистов на ключевые посты;

- четкое определение круга полномочий для руководства каждым производственным и функциональным подразделением с обеспечением при этом баланса между преимуществами централизации и децентрализации. При решении данной задачи существенную помощь может оказать применение линейных карт распределения ответственности, рассмотренных на предыдущих занятиях;
- морально-психологическая подготовка команды и работников предприятия, создание у них настроения и готовности к конструктивным действиям.
- ***Для понимания членами команды проекта структуры и взаимозависимости деятельности применяют два метода:***
  - построение структурной схемы организации, которая описывает организационную структуру, необходимую для выполнения работ, предписанных при структуризации проекта;
  - построение матрицы ответственности, обеспечивающей описание и согласование структуры ответственности за выполнение работ. Она представляет собой таблицу, в графах которой каждому подразделению/работнику назначается ответственность за реализацию элементов проекта с указанием их роли в выполнении той или иной работы.

- Технология, реализующаяся как поток проектов, предусматривает организацию процессов реструктуризации по заранее составленному графику, где действия чередуются с паузами.
- При использовании технологии с отсутствующим заранее разработанным графиком мероприятий в плане намечаются лишь рубежные ориентиры, в определении последовательности большое значение отводится импровизации, опыту и предвидению членов рабочей группы.
- В процессе реализации поэтапной ситуационно-проектной технологии в начале весь процесс разрабатывается в общих чертах (контурно). Каждый следующий шаг осуществляется после завершения предыдущего, следующая фаза готовится непосредственно в ходе процесса реализации текущей и зависит от ее результатов.
- Комплексная резонансная технология предусматривает одновременное проведение нескольких процессов. Конкретные действия и сроки выполнения этих процессов детализируются непосредственно в процессе проведения реструктуризации.



- **Основными стадиями процесса планирования и организации финансирования** являются предварительное изучение жизнеспособности проекта, организация финансирования (в том числе выбор форм финансирования, определение финансирующих организаций, определение структуры источников финансирования, контроль выполнения плана и условий финансирования).

## ***Рабочая группа должна отвечать следующим требованиям:***

- высокая мобильность к изменениям, гибкость, постоянная готовность к решению возникающих задач;
- осознание общей ответственности за ход и итоги реализации проекта;
- сбалансированность целей членов группы и группы в целом с целями предприятия;
- инициативность и профессионализм членов;
- творческий подход в постановке и решении задач реструктуризации;
- быстрая и адекватная реакция на изменения внешней и внутренней среды.

- **При создании организационного обеспечения реструктуризации применяются, как правило, два варианта:**
- 1-й вариант - «наложение» новых единиц, ответственных за внедрение преобразований (реализацию реструктуризации), на существующую структуру с целью ее последующей адаптации (применяется при достаточно простых преобразованиях и хорошей восприимчивости нововведений персоналом);
- **2-й вариант - создание «двойной структуры», при реализации которой внедрение новых стратегий отделяется от оперативной деятельности, дополнительно к существующей создается новая структура, отвечающая за реализацию реструктуризации.**
- При проведении крупномасштабных преобразований предприятий специалисты рекомендуют использовать вариант «двойной структуры», когда внедрение новых стратегий и структур отделяется от оперативной деятельности и снижается риск потери управляемости.

# Вопрос 2

- Организационная структура бывшего государственного предприятия - комбината «Искож» строилась на функциональной основе, где все решения принимались централизованно. В сложившихся после т.н. «реформ» российских условиях подобная организация управления широко диверсифицированным предприятием, а «Искож» осуществлял выпуск продукции технического назначения для вагоностроительной, угледобывающей промышленности, выпуск комплектующих деталей для обувной промышленности, плащевых и одежных материалов для швейной промышленности, производил оборудование для промышленности искусственных кож, пресс-форм, запасных частей к оборудованию, оказывал эффективной

- В условиях России 90-х годов в наиболее благоприятном положении оказались предприятия с малой численностью и незначительной номенклатурой изготавливаемой продукции, а, следовательно, и с большей гибкостью в управлении. В целом, такой подход ведет к примитивизации производства, т.к. в долгосрочном плане небольшие предприятия неспособны организовать производство, требующее крупных капиталовложений, инвестиций, ведения крупномасштабных разработок в области научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ, серьезных маркетинговых исследований, которые обеспечили бы этому предприятию перспективное развитие.

# Осуществление преобразований на ОАО

## «Искож».

- I этап. Подготовка основы для новой организации.
- 1. Формирование руководящего комитета по проведению реструктуризации. Для каждого члена комитета были определены функции и круг обязанностей (общая координирующая роль, анализ ситуации, кадровые вопросы, выполнение всех конкретных заданий и соблюдение сроков).
- 2. Разработка плана первоочередных мер по радикальному сокращению затрат и улучшению результатов деятельности. Уменьшение до минимума расходной части путем ликвидации (распродажи, уценки и списания) не приносящих доход активов. Сокращение производственного и административного штата до уровня, обеспечивающего эффективность работы.

# ***Проект сокращения затрат***

- *В качестве неотложных мер было выделено:*
- сокращение непроизводственных и дополнительных расходов;
- снижение до минимального уровня закупок материалов для выполнения текущих заказов;
- прекращение производства «на склад»;
- использование всех возможностей получения скидок на материалы, эл. энергию и др).

- Постоянные меры: повышение эффективности работы (повышение производительности труда; обеспечение качества продукции; совершенствование обслуживания клиентов; развитие отношений с поставщиками для обеспечения качества поставок и снижения затрат и др.).



- Задачей по совершенствованию организации является ревизия должностных инструкций с целью добиться их соответствия новой реальности. Желательно привлечение работников для участия в ревизии должностных инструкций.



- В основе управленческой деятельности предприятия должна стоять отлаженная система маркетинга. Если ранее созданный отдел маркетинга не обладал реальной властью, то в новой структуре управления рекомендовалось введение управления маркетингом, возглавляемого директором по маркетингу и сбыту, который осуществляет руководство торговой сетью предприятия и деятельностью отдела внешнеэкономических связей. Службы маркетинга наделялись широким кругом прав и обязанностей в области принятия решений о производстве и снятии с производства продукции, ценообразовании и т.д.

сотрудники отдела продаж переориентируются с продукции на рыночные клиентские сегменты, потребовала проведения следующих мероприятий:

- а) создание отделом маркетинга предварительных «портретов» по купательского поведения и обзора отраслей клиентов каждого отраслевого сегмента;
- б) *проведение информационных совещаний для сотрудников отдела продаж с целью углубления знания о малоизвестной продукции, а также - о возможностях использования различных видов продукции в данной отрасли;*
- в) разработка новых рекламных материалов (в случае если модели покупательского поведения различных сегментов в корне отличаются - наборы должны быть отдельными);

- г) налаживание системы коммуникации со службой развития: задания по разработке и совершенствованию продукции должны исходить от коммерческой службы и утверждаться руководством в процессе планирования деятельности;
- д) предоставление сотрудникам отдела маркетинга т.н. «лимитов цены» - базовой и минимально возможной - с целью придания гибкости процессу переговоров с потенциальным клиентом (в случае очень крупных заказов - получение решения о большей скидке);
- е) оптимизация процедуры отпуска продукции клиенту: ориентация на удобство клиента; пересмотр системы стимулирования сотрудников отдела продаж (привязка системы вознаграждения к результатам деятельности отдела - в зависимости от выполнения плана по объему продаж).

## **II этап. Создание новой организации.**

- 1. Официальное разделение предприятия на корпоративный центр, центральные службы, бизнес-единицы. Осуществление физического перемещения товарно-материальных ценностей (недвижимого имущества, оборудования и пр.) и работников.
- 2. Назначение руководителей подразделений.
- 3. Создание программы на следующие два года. Определение целевых показателей работы.
- 4. Переход на новую систему внутренних цен.
-

### **III этап. Начало функционирования новой организации.**

- 1. Передача руководителям подразделений полной ответственности за результаты деятельности.
- 2. Определение дальнейших показателей по снижению затрат.
- 3. Введение системы составления бюджетов подразделений, годового стратегического планирования, годового финансового планирования.
- 4. Введение постоянной долгосрочной системы материального стимулирования, программы обучения и продвижения кадров.

- Координационный комитет регулярно рассматривает ход выполнения плана, своевременность выполнения каждого мероприятия плана.

***Специалистами предложены следующие критерии, выполнения проекта реструктуризации:***

- Сроки и полнота выполнения мероприятий по реализации каждого из запланированных проектов (оцениваются рабочая группа, результаты ее деятельности. Оценка необходима для высшего руководства предприятия, компании).



- Объем социально-экономических издержек предпринимаемых мер (показатели сохранения/увеличения рабочих мест, производительность, рентабельность, своевременность и размеры отчислений в федеральный и областной бюджеты). Оценивается вклад компании в процессе реструктуризации в социальную инфраструктуру региона, ее «лояльность» как налогоплательщика. Результаты оценки могут представляться руководителям региона. Оценка может представляться руководству региона как демонстрация лояльности предприятия, фирмы с направлением в дальнейшем ходатайства о предоставлении предприятию, фирме каких-либо налоговых и иных льгот или привилегий.
- Длительность сроков и объем затрат на осуществление реструктуризации Оценивается т.н. «цена вопроса», т.е. во что обошлось компании (владельцам компании) вся процедура реструктуризации. Оценка необходима для высшего руководства (владельцев) предприятия, компании.

*Таким образом, С точки зрения теории управления цикл реализации проектов реструктуризации можно определить следующим образом:*

- 1. Разработка стратегии реструктуризации.
- 2. Рассмотрение и утверждение проекта на высшем уровне управления.
- 3. Реализация модели управления проектом реструктуризации
- 4. Оценка достигнутых результатов.

*При создании организационного обеспечения реструктуризации применяются, как правило, два варианта:*

- **1-й вариант** - «наложение» новых единиц, ответственных за внедрение преобразований (реализацию реструктуризации), на существующую структуру с целью ее последующей адаптации (применяется при достаточно простых преобразованиях и хорошей восприимчивости нововведений персоналом);
- **2-й вариант** - создание «двойной структуры», при реализации которой внедрение новых стратегий отделяется от оперативной деятельности, дополнительно к существующей создается новая структура, отвечающая за реализацию реструктуризации.

-