

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими
ресурсами»**

Д.В. ОСИПОВ

ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Учебное пособие

Москва – 2018

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

**Кафедра «Экономика труда и управление человеческими
ресурсами»**

Д.В. ОСИПОВ

ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

**Рекомендовано редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия для магистров
направления «Менеджмент»**

Москва – 2018

УДК 338

ББК 65

Осипов Д.В. Основы реструктуризации: Учебное пособие для магистров направления «Менеджмент». - М.: РУТ (МИИТ), 2018. – 161 с.

В учебном пособии изложены теоретические и методологические основы реструктуризации предприятий. Рассмотрены основные фазы проектного управления, взаимосвязь ключевых процессов между собой. Подробно анализируются стандарты управления проектами. Показана реализация проектного управления в структуре корпоративного управления организацией.

Учебное пособие предназначено для подготовки магистров по направлению «Менеджмент».

Рецензенты:

д. э. н., профессор кафедры «Теория менеджмента и бизнес-технологий» ФГБ ОУ ВО «Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова» Александр Николаевич Алексеев;

к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление на транспорте» РУТ (МИИТ) Владимир Владимирович Жаков;

© РУТ (МИИТ), 2018

Оглавление

Введение.....	4
1. Теоретические основы реструктуризации предприятий.....	5
2. Разработка плана реструктуризации предприятия	35
3 Комплекс мероприятий процесса реструктуризации предприятия.....	80
4. Слияния и поглощения предприятий.....	117
5. Кейсы для отработки теоретического материала	132
Заключение.....	155
Список использованной литературы.....	156

Введение

На сегодняшний день реструктуризация является одним из существенных направлений деятельности большинства компаний, она нацелена на успешный бизнес, а также является одним из самых эффективных рыночных инструментов повышения ее конкурентоспособности.

Под реструктуризацией понимается системная оптимизация функционирования компании в целом. Она включает в себя многоаспектный и взаимосвязанный комплекс проводимых мероприятий, процессов, методов, для проведения качественной реорганизации предприятия.

Переход к рыночной экономике, создание товарных и финансовых рынков, а также конкуренция ставят в жесткие рамки современные предприятия. Одним из ключевых требований является реструктуризация, после проведения которой происходят качественная модернизация всей структуры, а также производственной технологии, управления хозяйственными процессами и реализацией продукции, всё это в конечном счёте положительно отражается на финансово-экономических показателях предприятия.

1. Теоретические основы реструктуризации предприятий

Введение в основы реструктуризации. Современные концепции и технологии реструктуризации

Специфика современного окружения бизнеса явно дает понять, что для противодействия внешним вызовам и выживания в непростой конкурентной борьбе организациям жизненно необходимо использовать весь современный управленческий инструментарий. Положение организаций в условиях рынка осложняется высокой степенью неопределенности и непостоянства факторов внешней и зачастую внутренней среды, что заставляет проводить постоянный мониторинг этих факторов, приспособливая основные составляющие организации к изменяющимся условиям. Наиболее резкие перемены проявляются в период кризисных проявлений рынка.

Таким образом, сам факт возможного изменения организации в целом или ее основных частей не должен приводить к застою или ухудшению ключевых показателей деятельности. Руководство должно с пониманием относиться к проблеме периодической трансформации компаний с целью приспособления к окружающим факторам и

способствовать выстраиванию гибкой адаптивной системы реагирования на возможные внешние и внутренние вызовы.

На Рисунке 1 представлены внешние причины трансформации предприятий в экономической сфере.



Рисунок 1 – Внешние экономические причины трансформации предприятий

Политические внешние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 2



Рисунок 2 – Внешние политические причины трансформации предприятий

Правовые внешние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 3



Рисунок 3 – Внешние правовые причины трансформации предприятий

Социальные внешние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 4



Рисунок 4 – Внешние социальные причины трансформации предприятий

Производственные внешние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 5

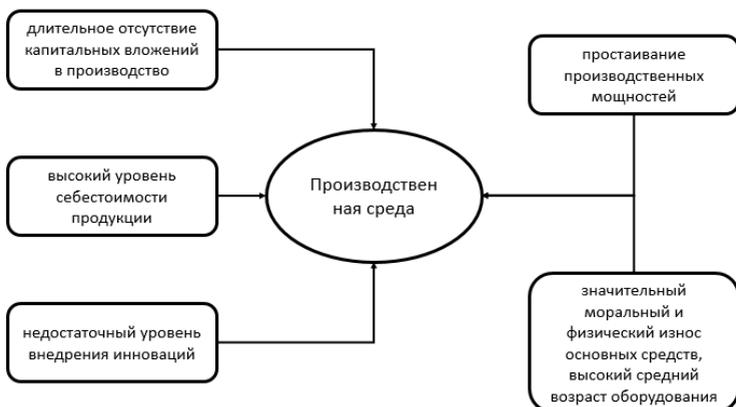


Рисунок 5 – Внешние производственные причины трансформации предприятий

Экологические внешние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 6.



Рисунок 6 – Внешние экологические причины трансформации предприятий

Помимо внешних факторов важную роль играют и внутренние причины, инициирующие изменения на предприятиях.

Управленческие внутренние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 7.



Рисунок 7 – Внутренние управленческие причины трансформации предприятий

Маркетинговые внутренние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 8.



Рисунок 8 – Внутренние маркетинговые причины трансформации предприятий

Производственные внутренние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 9.



Рисунок 9 – Внутренние производственные причины трансформации предприятий

Кадровые внутренние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 10.



Рисунок 10 – Кадровые причины трансформации предприятий

Финансовые внутренние причины трансформации предприятий представлены на Рисунке 11.



Рисунок 11 – Финансовые производственные причины трансформации предприятий

Рассмотренные выше причины трансформации предприятий требуют использования эффективного инструмента для работы с ними. Одним из таких инструментов является процесс реструктуризации предприятий. Реструктуризационные мероприятия могут быть направлены на различные компоненты предприятия, рассматриваемого в качестве сложного комплексного

объекта. Примеры таких подходов представлены на Рисунке 12.

Предмет реструктуризации	Подход к реструктуризации
Трансформация организационной структуры предприятия	Единовременное изменение организационной структуры управления предприятием с целью реализации инвестиционного или инновационного проекта, освоения нового географического сегмента сбыта или нового рынка
Изменение организационно-правовой формы хозяйствования	Реорганизация предприятия (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) по решению собственников или в законодательно установленном порядке
Преобразование структуры капитала	Комплекс мер по изменению структуры активов и пассивов, соотношения <u>внеоборотных</u> и оборотных активов, собственных и заемных средств с целью краткосрочного достижения тех или иных значений показателей финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности
Финансовое оздоровление в рамках антикризисного управления	Совокупность мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия в состоянии, близком к банкротству, применяемых в антикризисном менеджменте
Фундаментальное реформирование всех сфер деятельности предприятия	Преобразование различных сфер деятельности предприятия (производственной, кадровой, финансовой, сбытовой) для оперативного решения проблем, возникающих в этих сферах
Адаптация экономической системы к условиям внешней среды	Трансформация различных элементов экономической системы (страны, региона, фирмы) с целью ее адаптации к условиям внешней среды

Рисунок 12– Основные направления реструктуризационных мероприятий

Ключевые особенности процессов реструктуризации представлены на Рисунке 13.

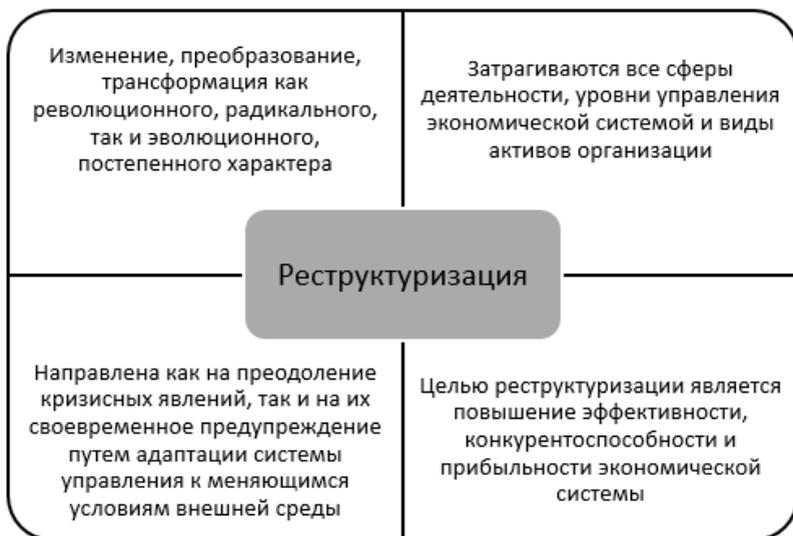


Рисунок 13– Характеристика ключевых особенностей реструктуризации

В целом реструктуризация предприятий подразумевает дискретный процесс преобразования их деятельности, охватывая при этом все основные составляющие предприятий, и ставящая цель повышение эффективности ключевых направлений деятельности, способствуя поддержанию их конкурентоспособности.

Основные принципы реструктуризации предприятий представлены на Рисунке 14.

Принцип комплексности

- подразумевает, что реструктуризационные преобразования затрагивают все сферы деятельности предприятия

Принцип непрерывности деятельности

- означает, что организация нормально функционирует и не собирается прекращать свою деятельность в ближайшем будущем, то есть избегает банкротства или ликвидации.

Принцип открытости

- организация является открытой по отношению к внешней среде, испытывает влияние ее многочисленных факторов, и, следовательно, одна из задач реструктуризации – адаптация организации к меняющимся условиям макросреды.

Принцип результативности

- реструктуризация имеет четкие цели и направлена на конкретный результат

Ситуационный подход

- выбор методов, целей, инструментов реструктуризации зависит от состояния внешней среды, положения предприятия на рынке

Рисунок 14– Принципы реструктуризации

Основные принципы реструктуризации предприятий представлены на Рисунке 15 (продолжение).

Принцип периодичности

- реструктуризационные преобразования должны проводиться периодически, по мере необходимости.

Принцип адаптивности

- реструктуризация должна способствовать повышению адаптивности предприятия к меняющимся условиям внешней и внутренней среды..

Принцип организационной целостности

- все подразделения и работники организации принимают непосредственное участие в проведении реструктуризации и заинтересованы в ее положительных результатах.

Принцип эффективности

- затраты, связанные с проведением реструктуризации, должны быть меньше, чем экономический эффект от реструктуризационных преобразований

Принцип рациональности

- означает рациональное проведение реструктуризации исходя из условий хозяйственной деятельности и величины организации.

Рисунок 15– Принципы реструктуризации

Стоит отметить, что объектами процессов реструктуризации выступают, как правило, различные социально-экономические системы: от отдельного предприятия и его структурных подразделений (микрореструктуризация), промышленных групп (мезореструктуризация), до экономик регионов и отдельных

стран (макрореструктуризация). Субъектами реструктуризации (теми, кто проводит реструктуризационные преобразования) выступают персонал и руководители подразделений организации, руководство предприятий, органы управления всех уровней власти. Все субъекты реструктуризации сближает наличие общих прав и обязанностей: определенный набор полномочий и ответственность за принимаемые управленческие решения. Взаимосвязь объектов и субъектов реструктуризации в социально-экономических системах на различных уровнях представлена на Рисунке 16.

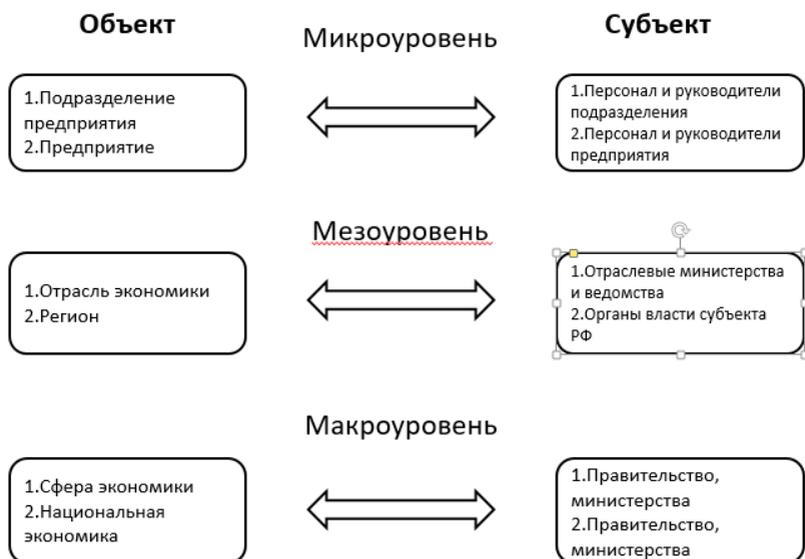


Рисунок 16 – Взаимосвязь объектов и субъектов реструктуризации

В теории менеджмента говорится о том, что четко поставленная цель может обеспечить как минимум 50% успеха в ее достижении. Без направленности на конкретный результат итоги реструктуризации могут не соответствовать запланированным. В зависимости от того, какие цели и задачи ставит перед собой руководство предприятия выделяются различные группы видов реструктуризации (Таблица 1).

Таблица 1

Виды реструктуризации предприятий

Вид реструктуризации	Описание
Стратегическая (оперативная)	Выделяется в зависимости от специфики целей предприятия (долгосрочные или оперативные)
Управленческая, производственная, маркетинговая, финансовая, кадровая	Выделяется в зависимости от функциональной направленности
Внешняя (внутренняя)	Выделяется в зависимости от специфики факторов (микросреды или макросреды) решаемых проблем
Превентивная (кризисная)	Выделяется в зависимости от стадии применения (направлена на предупреждение кризисных явлений или на их преодоление)

Для достижения запланированных целей целесообразно применение необходимого набора методов и инструментов. Комплексность и фундаментальность реструктуризации является поводом разработки обширного комплекса возможных методов реструктуризационных мероприятий. К ним относятся инструменты управления персоналом, производством, логистикой, инновационным и инвестиционным менеджментом, маркетингом и др.

Неотъемлемым компонентом реструктуризации являются результаты ее проведения. Анализ полученных результатов и уровня достигнутой эффективности управленческих решений является значимым этапом реструктуризации. Не имея объективной картины получаемых результатов практически невозможно провести оценку уровня достигаемых показателей с последующей корректировкой стратегии развития организации. Современный набор методов мониторинга экономического состояния, контроллинга, управленческого учета, аудита позволяют оперативно выявлять возникающие в ходе процесса реструктуризации отклонения текущих значений основных показателей деятельности от ранее запланированных и впоследствии проводить определение причин этих отклонений. Таким образом, неотъемлемыми

структурными компонентами реструктуризации деятельности предприятия являются субъект, объект, цели, методы и результаты реструктуризации (Рисунок 17).



Рисунок 17 – Концепции реструктуризации предприятия

Для эффективного проведения реструктуризационных мероприятий предприятию следует выработать собственную концепцию реструктуризационной политики, оперативно вскрывающую те направления деятельности организации, где возможно проявление негативных факторов с

последующей трансформацией указанных областей деятельности; помогающую сделать выбор необходимых инструментов и методов реструктуризации: задействовать требуемые материальные и нематериальные ресурсы; подобрать методы оценки эффективности реализуемых мероприятий и очередность изменения стратегической политики предприятия при колебаниях параметров внутренней и внешней среды.

Таким образом механизм реструктуризации включает в себя определение четких ориентиров деятельности организации с последующим повышением ее эффективности и обеспечением требуемого уровня конкурентоспособности во внешней среде.

Наследие специфической структуры командной экономики советской эпохи привело к развитию доминирующей стратегии разукрупнения промышленных предприятий. В рамках этой стратегии образуются структуры, содержащие значительное количество производственных, маркетинговых, сервисных предприятий в качестве зависимых подразделений крупного или среднего промышленного акционерного общества.

Параллельно протекают и процессы определения промышленными предприятиями своего положения в

трансформировавшейся хозяйственной - финансовой рыночной среде, перераспределения прав собственности во внешней и внутренней среде предприятий, а также перераспределения функций корпоративного управления. В сложившихся условиях жизненно важно синхронизировать и скоординировать указанные процессы, обеспечить поступательное развитие и улучшение финансово-экономических показателей состояния промышленных предприятий.

Современное развитие общества предполагает перенаправление энергии, заключенной в нереализованном потенциале организаций, в область организационных преобразований бизнеса, с целью повышения эффективности его функционирования. Этому способствуют интеграционные процессы, которые в отличие от превалирующих процессов разукрупнения способствуют появлению новых экономических, производственных связей, позволяя реализовать механизмы управляемой реструктуризации.

Стоит отметить, что последствия указанных механизмов объединения (разъединения) предприятий нельзя заранее предугадать, поэтому важное значение при проведении процессов реструктуризации имеет его

аналитическое обеспечение, позволяющее провести мониторинг организационно-экономических изменений в организациях, тип функционирования порождаемых структур, экономические последствия механизмов слияния (разделения).

Реструктуризация предприятий должна нести в себе стратегическую составляющую, направленную на корректировку структуры в соответствии новыми условиями жизнедеятельности предприятия на рынке. При этом часто реализуется так называемая спекулятивная реструктуризация, сфера деятельности которой охватывает операционную составляющую деятельности предприятий, направленную на решение сиюминутных задач:

- кратковременный отказ от централизованного управления, вследствие невозможности его реализации;
- попытка уйти от задолженностей материнской организации;
- формирование кратковременной идеологии проведения изменений для внедрения непопулярных идей и решений.

Выделяют несколько видов разукрупнения:

- юридическое разукрупнение (передача прав и обязанностей одного или нескольких юридических лиц большему числу субъектов хозяйственного права);
- функциональное разукрупнение производства (запуск процессов диверсификации);
- территориальное разукрупнение (рассредоточение);
- управленческое разукрупнение, включающее в себя механизмы децентрализации и перераспределения ответственности и закрепляемых полномочий.

Похожим образом определяются процессы интеграции (слияния). Причем, эти процессы не являются взаимоисключающими, и даже в рамках одной социально – экономической системы предметное разукрупнение может сопровождаться, скажем, территориальной концентрацией.

Разработке оптимальной стратегии и масштабов реструктуризации конкретного предприятия, как правило, должен предшествовать процесс его хозяйственного позиционирования, рыночного «самоопределения» предприятия. Последовательный механизм реализации этого представлен на Рисунке 18.



Рисунок 17 – Стратегия «самоопределения» предприятия

Реализовать представленную стратегию на практике очень непросто, так как у руководства организаций зачастую нет четкого представления о специфике и последовательности требуемых шагов по самопозиционированию, отсутствует методологическая

поддержка, нет достаточных финансовых возможностей для использования специалистов в области реструктуризации, привлекаемых на договорной основе. Это приводит к тому что чаще всего используется уже реализованный ранее комплекс мероприятий, который мог и не принести значимого эффекта. Еще одной ошибкой является перераспределение управленческих функций без учета влияния реализуемой стратегии реструктуризации и особенностей деятельности организации. В конечном счете это может привести к разбалансировке создаваемой структуры и нестабильному протеканию основных процессов организации.

Соотношение целесообразности разукрупнения и слияния предприятий определяется следующими основными факторами.

Фактор 1. Экономическая эффективность. Если укрупнение предприятия позволяет, основываясь на синергических эффектах, более результативно использовать объединенные ресурсы, обеспечить реализацию более прогрессивных технологий, тогда соединение целесообразно. Следует иметь в виду, что издержки складываются из производственных и непроизводственных, причем в число последних входят транзакционные издержки,

связанные с заключением сделок между различными экономическими субъектами, и транспортные издержки, связанные с пространственной отдаленностью производителя и потребителя. Укрупнение, как правило, снижает транзакционные издержки, часто снижает производственные издержки, однако ухудшает результативность процесса принятия и реализации решений. Чисто экономический эффект от увеличения масштаба производства до определенного предела обычно положителен.

Фактор 2. Восприимчивость к рыночным сигналам.

Качество и скорость реакции на рыночные изменения по мере укрупнения предприятия могут уменьшиться из-за снижения «проницаемости» границы между предприятием и рынком; усиления «внутренней» ориентации подразделений предприятия при снижении «внешней» (если воспользоваться физической аналогией, то по мере роста размеров предприятия, его массы возрастает сила внутреннего притяжения); удлинения цепочки работников предприятия, участие которых необходимо для принятия и реализации решений, отражающих реакцию на рыночные изменения. В принципе при иерархической организации рост предприятия вызывает увеличение числа уровней

управления, что в условиях изменчивости внешней среды и необходимости реагирования со стороны предприятия неизбежно потребует делегирования функций принятия решений на нижний уровень.

Если рассматривать взаимодействие с рынком, то структура предприятия может быть представлена в виде концентрических кругов, расположение которых отражает степень близости к рынку. В случае дробления предприятия эта структура изменяется. В новой ситуации те части предприятия, которые находились близко к центру окружностей и были «укрыты» от рынка другими слоями, приближаются к границе внешней среды и способны острее реагировать на динамику конъюнктуры.

Фактор 3. Управляемость предприятия. Если менеджмент объединенного промышленного предприятия обладает высоким управленческим потенциалом, а основная масса коллектива обладает потенциалом управляемости, укрупнение позволит повысить целенаправленность и маневренность предприятия. Если же эти условия не выполнены, то управляемость при укрупнении может ухудшиться, причем до весьма низкого уровня. Вместе с тем риск столкнуться с неуправляемостью коллектива в целом

значительно выше при децентрализации управления и автономизации подразделений.

Фактор 4. Целенаправленность функционирования предприятия и консолидированность коллектива. С укрупнением предприятий при наличии сильного руководства возможности целеполагания и реализации поставленных целей возрастают. Растет и потенциал консолидации коллектива. Вместе с тем многократно увеличивается риск постановки ошибочных задач, неверного выбора стратегии: в случае неудачи невозможно будет справедливо и объективно дифференцировать ее финансовые последствия между отдельными частями предприятия. Если же предприятие раздроблено на автономные системы, ответственность за неправильные решения локализуется внутри каждой системы.

Фактор 5. Экономическая недобросовестность физических и юридических лиц. Под экономической недобросовестностью (оппортунизмом) имеются виду действия, направленные на получение односторонних преимуществ одного из экономических участников производства или распределения за счет другого – одностороннее нарушение контрактных обязательств, уклонение от выполнения распоряжений начальства и т.п.

Экономическая недобросовестность работников предприятия играет в его жизни тем большую роль, чем меньше размеры предприятия. Вместе с тем факторы экономической недобросовестности администрации для крупных предприятий могут оказаться весьма значимыми и поставить под угрозу финансово-экономическое состояние предприятия. Экономическая недобросовестность контрагентов в определенной степени парируется в процессе расширения масштабов предприятия.

Фактор 6. Социальный статус менеджмента.

Слияние предприятий может порождать, с одной стороны, рост престижа руководителя объединенного производства, с другой, – падение престижа руководителей присоединяемых предприятий. Эти субъективные факторы в период переходной экономики играют заметную роль в формировании организационно-управленческой структуры промышленности.

Фактор 7. Мотивация персонала. Для рабочих и руководителей низового звена практически отсутствует влияние масштабов производства на трудовую мотивацию. Для специалистов предприятия основной референтной группой являются их коллеги-специалисты. Поэтому для этой группы работников влияние расширения масштабов на

мотивацию в целом положительное. Административный персонал, мотивируемый вышестоящим начальством, в принципе повышает заинтересованность в ходе расширения производства.

Наконец, предпринимательский контингент среди работников предприятия приобретает дополнительную мотивацию в ходе децентрализации управления, повышения самостоятельности руководимых предпринимателями подразделений.

Фактор 8. Научно-технический прогресс и технический уровень производства. Укрупнение и слияние предприятий практически всегда способствует росту научно-технического уровня производства. Даже если одно из присоединяемых производств имеет невысокий научно-технический уровень, включение его в более крупное не снижает общей оценки научно-технического состояния предприятия, поскольку последняя формируется не как средняя количественная (арифметическая) величина, а как средняя в порядковой шкале. При этом большую долю в общую оценку вносят «наилучшие образцы», т.е. технологические процессы, находящиеся на верхних этажах научно-технической градации.

Фактор 9. Концентрация информации и производственного опыта. Прозрачность информационной среды внутри предприятия имеет чрезвычайно высокое значение для его функционирования. По мнению многих экономистов, легкость получения и обращения информации на предприятии – один из основных первичных факторов организации предприятия как такового в период первой промышленной революции. Преобразование предприятия в группу самостоятельных фирм обычно сопровождается возведением «информационных перегородок» между ними, что может отрицательно сказаться на информационном потенциале предприятия.

2. Разработка плана реструктуризации предприятия

Процесс реструктуризации: основные этапы. Планирование реструктуризации на различных этапах развития. Диагностика объекта реструктуризации

Основная цель реализуемых проектов реструктуризации – повышение ключевых показателей предприятий и организаций путем изменения структуры их организации и управления.

Предприятие (организация) на рынке часто оказывается под воздействием динамики изменения спроса на предлагаемые продукцию/услуги, технологий их производства и технического обслуживания, сталкивается с необходимостью коренной перестройки своих структуры и основных функций в формах присоединения, слияния, разделения, выделения, преобразования (эти процессы носят название реорганизации) или системной трансформации подходов функционирования для обеспечения жизнеспособности или увеличения эффективности работы – реструктуризацией (или реформированием).

Сейчас уже достаточно хорошо зарекомендовал себя механизм преобразований на основе реализации проектов реструктуризации с использованием заранее организованных рабочих групп из специалистов в области

реструктуризационных изменений или сторонних консультантов. Проекты реструктуризации (реформирования) стали высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий (организаций) и рассматриваются как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития.

Основные составляющие реструктуризации представлены на Рисунке 18.



Рисунок 18 – Основные составляющие реструктуризации

Начальным этапом реализации реструктуризационных мероприятий является проведение комплексной бизнес-диагностики организации, на основании результатов которой принимается решение о специфике применяемых реструктуризационных действий. Схема жизненного цикла проекта реструктуризации приведена на Рисунках 19-22.

Фаза разработки представлена на Рисунке 19



Рисунок 19 – Фаза разработки концепции

Фаза подготовки представлена на Рисунке 20



Рисунок 20 – Фаза подготовки реструктуризации

Фаза реализации представлена на Рисунке 21



Рисунок 20 – Фаза реализации проекта реструктуризации

Фаза завершения представлена на Рисунке 22



Рисунок 22 – Фаза завершения реструктуризации

Не стоит думать, что инструменты реструктуризации используются в организациях близких к состоянию кризиса или уже находящихся в нем. Гораздо чаще реструктуризационные процессы запускаются в финансово

стабильных организациях. Это объясняется тем, что для любой социально экономической системы характерны два фактора своего существования: функционирование и развитие (Рисунок 23).



Рисунок 23 – Фаза подготовки реструктуризации

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих качественную определенность, целостность, сущностные характеристики.

Развитие социально-экономической системы – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность социально-экономической системы в условиях изменяющейся среды. Таким образом запуск процессов реструктуризации — это естественный ответ организаций на изменяющиеся факторы внешней (внутренней) среды.

Реструктуризация реализуется на базе разработанного бизнес-плана или его более привычной разновидности – организационного проекта, который представляет собой модель трансформации структуры и функций компании в соответствии с поставленными задачами.

Структурная модель осуществления реструктуризации представлена на Рисунке 24.

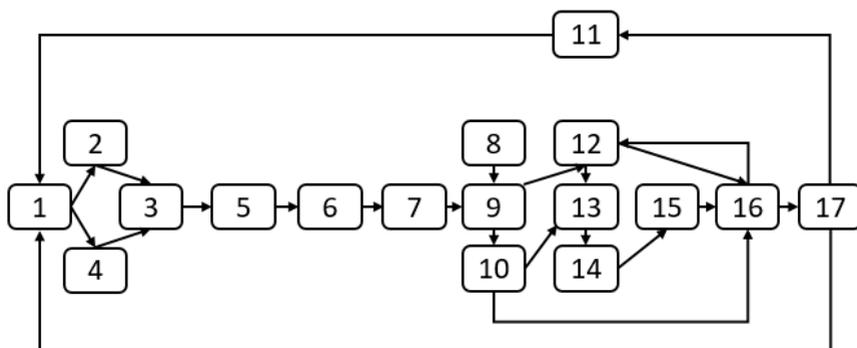


Рисунок 24 – Структурная модель осуществления реструктуризации

Расшифровка компонентов представлена на рисунке 25.

1	•определение целей развития и критериев их достижения
2	•анализ сильных и слабых сторон предприятия
3	•общая диагностика состояния и тенденций
4	•анализ финансового состояния
5	•анализ "проблемного поля" и выделение ключевых проблем
6	•формирование путей и проектов решения проблемы
7	•оценка инновационного материала
8	•выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий)
9	•прогноз, анализ и оценка вариантов реструктуризации предприятия
10	•разработка программы и бизнес-плана реструктуризации
11	•оценка источников ресурсов
12	•распределение ресурсов
13	•выделение первоочередных проектов
14	•формирование команд
15	•проработка и защита первоочередных проектов
16	•выбор и фиксация стратегии и программы реструктуризации
17	•определение первоочередных организационных шагов

Рисунок 25 - Характеристика компонентов реструктуризации

Компоненты 1 – 9 выполняются в рамках блока диагностики организации. Характеристика компонентов представлена на Рисунках 26-28

1. Определение целей развития и критериев их достижения

- Формируются цели, исходя из внутренних и внешних условий, определяется перспективная стратегия развития организации: эволюционного развития (выживания) или активная стратегия прорыва

2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия

- Используются методы SWOT-анализа, оценки рыночного потенциала, оценки производственных возможностей, оценки человеческих ресурсов, оценки материальных ресурсов, оценки финансового состояния и финансовых ресурсов

3. Общая диагностика состояния и тенденций. 4. Анализ финансового состояния

- Применяется углубленный анализ финансового состояния, усиленный анализ сильных и слабых сторон

5. Анализ "проблемного поля" и выделения ключевых проблем

- Проводится анализ целей и стратегий, строится и исследуется "дерево целей", строится и исследуется соответствующее "дерево задач и решений", выявляются наиболее важные, ключевые задачи и проблемы

6. Формирование путей и проектов решения проблемы

- Уточняется, детализируется и исследуется "дерево задач, проблем и решений", на основе которых уточняется оценка потенциальных возможностей предприятия с конкретизацией в виде комплекса возможных проектов

Рисунок 26 - Характеристика компонентов 1-6 модели осуществления реструктуризации

7. Оценка инновационного потенциала

- Углубленно исследуется потенциал предприятия с точки зрения проведения новаций, развития, в том числе увеличение отдачи, снижение доли неэффективных технологий, низкорентабельной продукции

8. Выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий)

- На основе исследованных ранее потенциальных возможностей, путей решения проблемы проводится ранжирование задач, проблем и проектов с выделением наиболее приоритетных и установлением иерархии задач и проектов

9. Прогноз, анализ и оценка вариантов реструктуризации предприятия

- Проводится оценка сценариев развития альтернативных вариантов реструктуризации на основе различных критериев

10. Разработка программы и бизнес-плана реструктуризации

- Разрабатываются программа и бизнес-планы различной степени детализации

11. Оценка источников ресурсов

- Проводится оценка источников, необходимых для реализации планов реструктуризации ресурсов, в первую очередь финансовых и человеческих

Рисунок 27 - Характеристика компонентов 7-11 модели осуществления реструктуризации

12. Распределение ресурсов

13. Выделение первоочередных проектов

- Распределяются в соответствии с приоритетными проектами

14. Формирование команд

15. Проработка и защита первоочередных проектов

- Организуется команда проекта, т.е. команда людей, которые будут реально осуществлять первоочередные проекты реструктуризации

16. Выбор и фиксация стратегии и Программы реструктуризации

- Уточняются стратегии и цели реструктуризации в привязке к проработанным первоочередным проектам Проведенные оценки и мероприятия документируются

17. Определение первоочередных организационных шагов

- Конкретизируются организационные шаги, которые необходимо начать осуществлять, и начинается реальный процесс реструктуризации

**Рисунок 28 - Характеристика компонентов 12-17 модели
осуществления реструктуризации**

Диагностика служит начальным этапом принятия решения о проведении реструктуризации организации.

Выходными параметрами ее проведения служит принятый перечень работ, реализуемый в 3 этапа. (Рисунок 29)

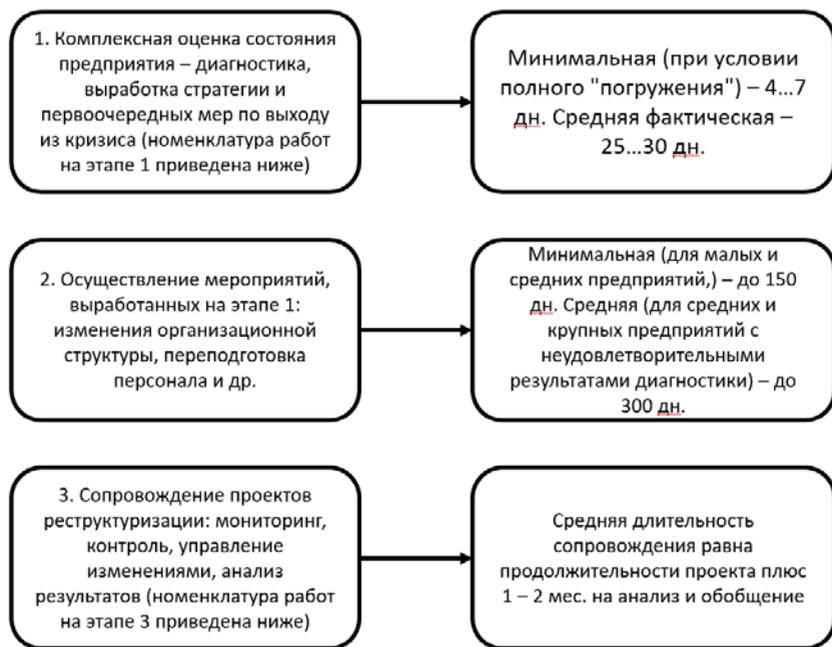


Рисунок 29 - Структура и длительность работ, связанных с реализацией проекта реформирования компаний

Перечень работ на первом этапе:

1. Предварительная концептуализация стратегии развития, миссии организации.
2. Мониторинг рыночного состояния внешней среды.

3. Комплексная бизнес-диагностика организации и оценка ее инвестиционного потенциала.

4. Анализ "узких мест" и определение основных проблем.

5. Выделение ключевых стратегических направлений развития организации.

6. Компоновка выделенных стратегий по приоритету в условиях текущего состояния организации.

7. Разработка моделей и программ реструктуризации.

8. Выявление основных источников ресурсов, необходимых для запланированных преобразований, распределение ресурсов между вовлекаемыми участниками.

9. Выделение приоритетных проектов, с последующим формированием команд участников проектной деятельности.

10. Комплексная проработка проектов, представление их руководству.

11. Окончательная фиксация выбранной программы реформирования организации.

Перечень работ на втором этапе:

1. Подготовка к выполнению принятого бизнес-плана реструктуризации.

2. Модификация организационной структуры организации для наибольшей адаптации к новым условиям жизнедеятельности.

3. Реформирование системы управления финансами, управленческого учета, маркетинга в организации.

4. Проведение реинжиниринга бизнеса.

5. Децентрализация управленческой системы организации.

6. Внедрение системы информационного мониторинга ключевых показателей деятельности организации, определение эффективности управленческого взаимодействия основных структур.

Перечень работ на третьем этапе:

1. Мониторинг хода выполнения проекта реструктуризации, контроль целевых показателей.

2. Реализация процессов проведения изменений в организации.

3. Документирование основных результатов реструктуризационной деятельности.

Порядок выполнения работ на первом этапе представлен на Рисунке 30.

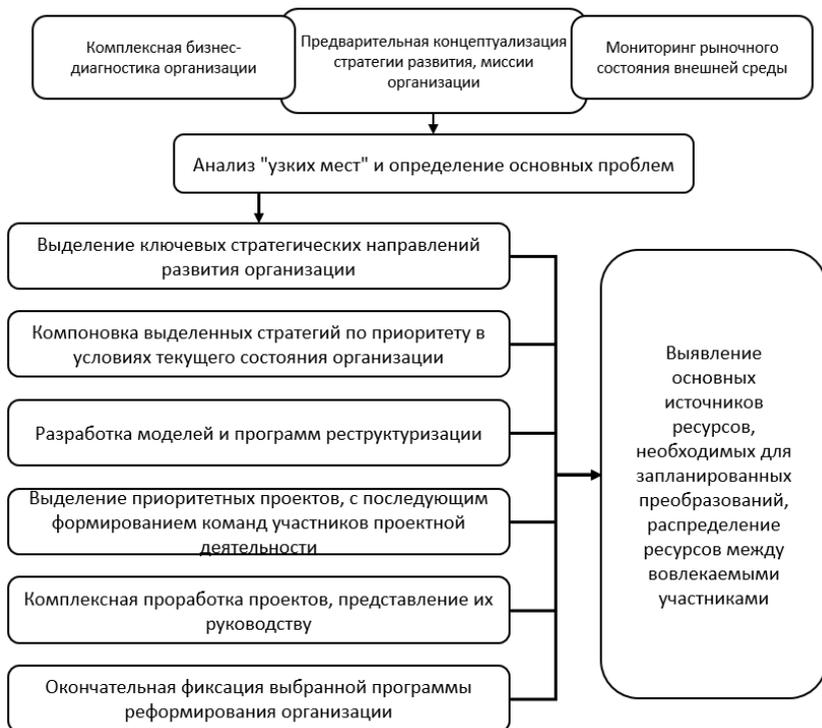


Рисунок 30 - Порядок выполнения работ на первом этапе реструктуризации

Различают две стороны эффективности управленческих решений, связанных с проведением реструктуризации:

- целевой – отражает степень выполнения целей организации;

- затратный – отражает экономичность подходов преобразования используемых ресурсов в конечные результаты производства.

Стандартная программа оптимизации затрат включает в себя:

1. Безотлагательные меры:

- уменьшение числа рабочих мест пропорционально уменьшению объема продаж;

- снижение накладных расходов пропорционально снижению объема продаж;

- сокращение закупаемых материалов до минимального уровня, необходимого для выполнения заказов;

- поиск и использование всех возможностей для получения скидок на материалы, энергию и транспорт.

2. Разовые меры (структурное сокращение затрат):

- оптимизация должностей на всех уровнях управления организацией;

- соответственное сокращение текущих затрат в связи с уменьшением числа подразделений, производственных взаимодействий.

3. Постоянные меры (повышение эффективности работы):

- повышение производительности труда подразделений, отдельных сотрудников;
- повышение качества обслуживания клиентов и получаемых результатов труда;
- внедрение ERP-систем (автоматизированных информационных систем для управления производством, трудовыми ресурсами, финансами и активами, ориентированных на оптимизацию ресурсов предприятия);
- обеспечение своевременности поставок;
- развитие долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества с ключевыми поставщиками для обеспечения надлежащего качества поставок и снижения сопутствующих затрат;
- поиск и внедрение инноваций.

Таким образом, в общем случае процесс реструктуризации предприятия включает в себя два укрупненных этапа:

- разработку программы реструктуризации;
- реализация мероприятий, запланированных программой реструктуризации.

Разработка программы реструктуризации – это комплекс взаимоувязанных работ, от проработки стратегии реструктуризации до разработки конкретного бизнес – плана.

Разработка программ реструктуризации ставит перед собой следующие важные задачи:

- поиск скрытых внутренних резервов организации и неиспользуемых возможностей для повышения эффективности реализации основной производственной деятельности и снижения сопутствующих издержек;

- изучение основных направлений развития организации, основываясь на объеме имеющихся ресурсов, уровне развития технологий, готовности управленческой, организационной составляющих;

- проработка возможностей оптимизации финансовой деятельности организации;

- проработка возможностей оптимизации имущественного комплекса предприятия;

- привлечение инвестиций для расширения производства и открытия новых направлений деятельности.

Основные этапы работы по созданию программы реструктуризации представлены на Рисунке 31.



Рисунок 31 – Этапы разработки программы реструктуризации

На первом этапе проводится комплексный анализ основных сторон организации (сильные и слабые стороны, направления деятельности, имеющиеся стратегии развития, номенклатура и качества продукции, состав материальных ценностей и активов организации).

Затем проводится оценка имеющихся резервов и осуществляется анализ возможностей для экономии материально-технических средств.

Далее принимается решение о целесообразности проведения реструктуризации имущественного комплекса предприятия, при этом учитываются основные технические, экономические и юридические аспекты процесса реструктуризации. После принятия решения о целесообразности проведения реструктуризации проводится анализ корректировок в рамках текущей стратегии развития организации, предлагаются более эффективные проекты и мероприятия. Следующим этапом программы реструктуризации является разработка рекомендаций по оптимизации деятельности основных подразделений организации и всей системы управления в целом. Решается вопрос о привлечении внешнего финансирования и эффективности использования привлеченных средств. Далее

формируется бизнес план реструктуризации, основанный на результатах проведенных этапов.

Бизнес план вместе с программой реструктуризации являются основными документами реструктуризационных проектов. Основные разделы содержат следующие компоненты:

- финансовый план;
- план маркетинга;
- система производства.

Бизнес-план определяется цели и задачи, решаемые в процессе реструктуризации, способы достижения поставленных целей, технико-экономические показатели проекта, оценку предприятия и его внешней среды.

Формирование бизнес-плана дает возможность:

- определить жизнеспособность проекта реструктуризации в сложившихся внутренних и внешних условиях;
- определить, как должен развиваться проект реструктуризации;
- представить финансовые затраты на реализацию проекта и определить необходимость привлечения внешних инвесторов, дать возможность внешним инвесторам оценить эффективность проекта.

Выделяют два вида бизнес-планов:

- бизнес-план для привлечения внешнего финансирования (внешний бизнес-план);
- бизнес-план для решения внутренних проблем действующего предприятия (внутренний бизнес-план).

Утвержденный бизнес-план развивается в виде плана реструктуризации, конкретизирующего систему мероприятий, предусматривающих цели, содержание, сбалансированность ресурсов, объем, методы, последовательность и сроки выполнения работ в рамках проекта реструктуризации.

Типовая структура полного бизнес-плана реструктуризации представлена на Рисунках 32-33.

Планирование проекта реструктуризации – обязательная часть реализации проекта, продолжающаяся на протяжении всего его жизненного цикла и ставящая своей целью обосновать цели проекта и способы их достижения на основе проведения структурной декомпозиции работ, определения эффективных методов и способов их выполнения, необходимых для его осуществления, ресурсов всех видов, установления взаимодействия между всеми основными участниками проекта реструктуризации

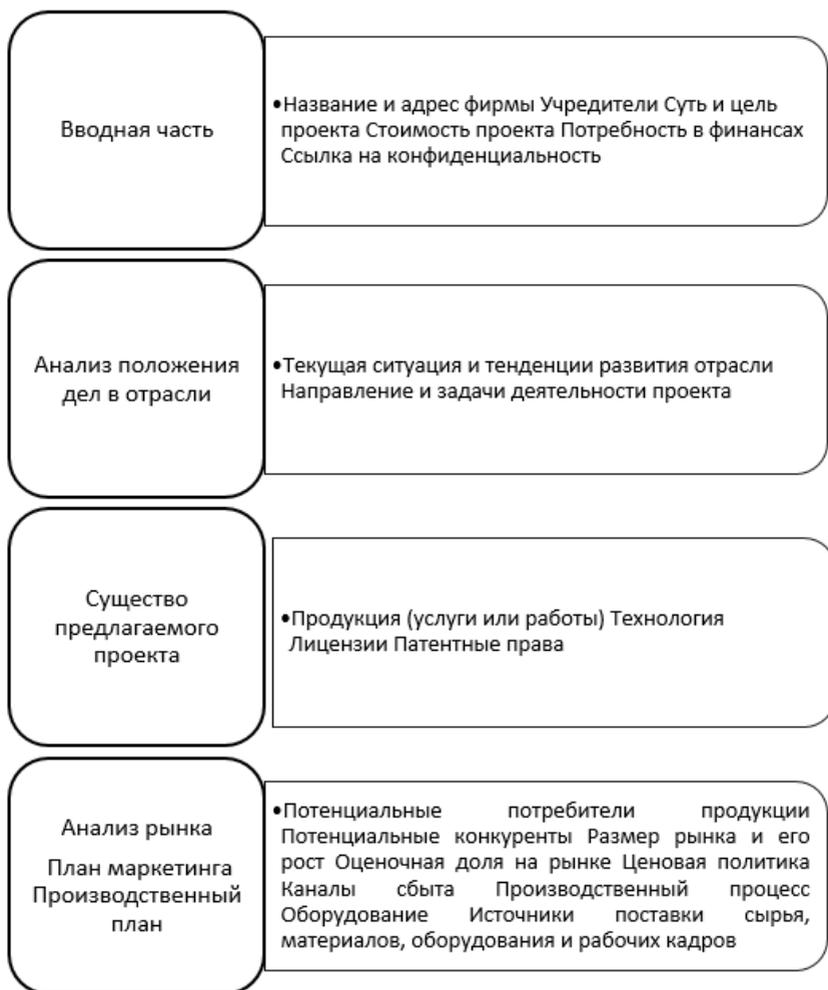


Рисунок 32 – Первая часть типового бизнес плана реструктуризации.



Рисунок 33 – Вторая часть типового бизнес плана реструктуризации.

Основным методом построения и контроля плана проекта является календарное планирование, реализующееся в виде итеративного циклического процесса.

Специфика используемых планов, используемых на различных стадиях и уровнях планирования

реструктуризационных процессов зависит главным образом от стандартов и сложившихся подходов, принятых в компаниях, подвергнутых реструктуризации. Так, в строительной сфере проектную документацию составляют сметы, технологическая документация, необходимые календарные графики. В промышленных проектах базу календарных графиков работ составляет конструкторская и технологическая документация, в информационных же проектах – спецификация трансформируемой системы.

Основные этапы процесса планирования представлены на Рисунке 34.

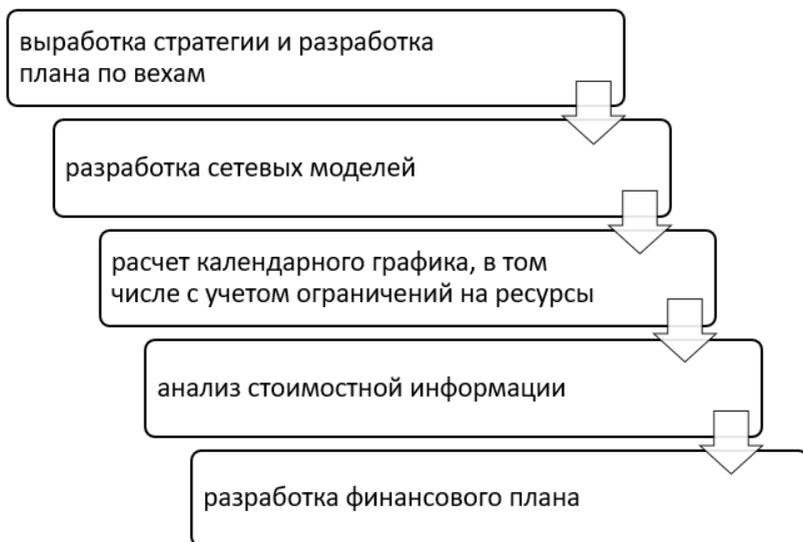


Рисунок 34 – Этапы планирования реструктуризации

Начальным этапом планирования проекта реструктуризации является формирование структуры разбиения работ (СРР), которая синхронизирует план проекта с требованиями заказчика и представляет собой детальное описание основных операций, выполненной в виде функциональных спецификаций. При этом СРР охватывает все поставленные цели проекта с достаточно подробной детализацией реализуемых задач.

Создаваемая структура выполнения проекта реструктуризации должна обеспечивать гармоничное взаимодействие ее основных компонентов, обладать достаточной степенью управляемости и возможностью получать всю необходимую диагностическую информацию о ходе выполнения проекта, Поступающая информация является основой для проведения анализа и корректировок графиков работ, перераспределения ресурсов и соблюдения календарного плана.

Основные задачи структуризации представлены на Рисунке 35.

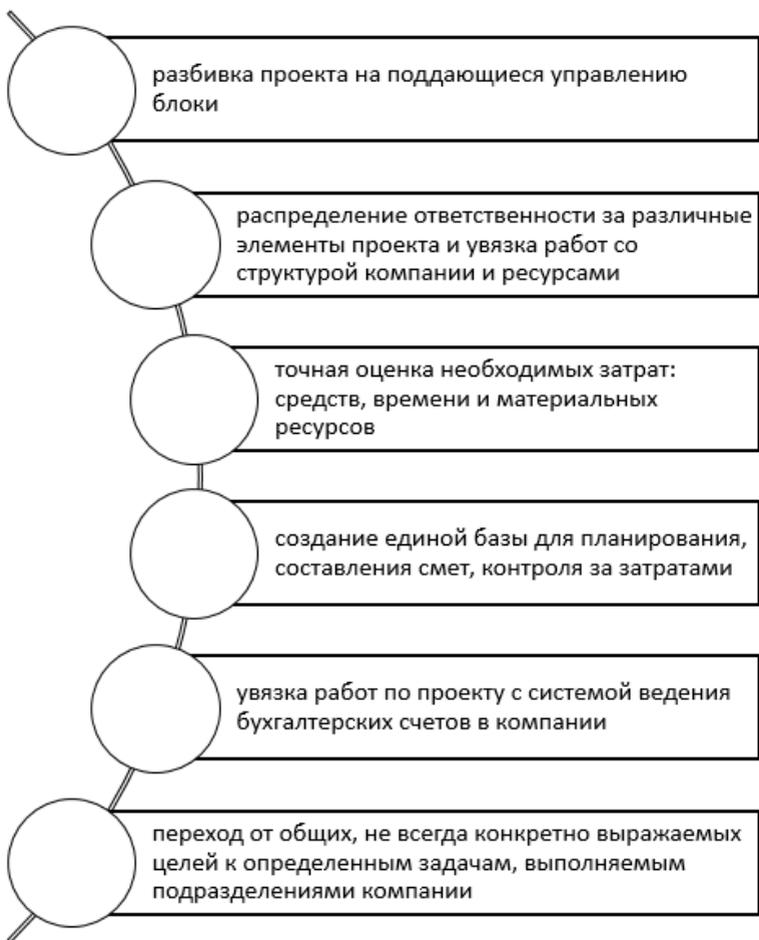


Рисунок 34 – Основные задачи структуризации проекта реструктуризации

Для структуризации проекта используют ряд специальных моделей, представленных на Рисунке 35.



Рисунок 35 – Основные задачи структуризации проекта реструктуризации

"Дерево целей" – это графы, демонстрирующие декомпозицию главных целей проекта на более мелкие до самого нижнего уровня.

"Дерево решений" – это графы, отражающие структуру задачи оптимизации многошагового процесса. Ветви "дерева" отображают различные события, которые могут

иметь место, а узлы (вершины) – точки, в которых возникает необходимость выбора.

"Дерево работ" – это диаграммы основных видов проектной деятельности, структурированные по достижению значимых результатов проекта (комплексы работ, пакеты работ, отдельные работы и операции). Пакеты работ являются центрами контроля и перераспределения ресурсов (финансовых материальных, человеческих).

Разработанный план проекта обеспечивает фундамент для построения и организации работ по управлению проектом реструктуризации. Цели организации управления проектом представлены на Рисунке 36.

Для обеспечения эффективного взаимодействия необходимо:

- обеспечить взаимодействие между менеджером проекта и функциональными руководителями организации, подвергнутой реструктуризации;
- сформировать нормы взаимодействия среди всех участников проекта.

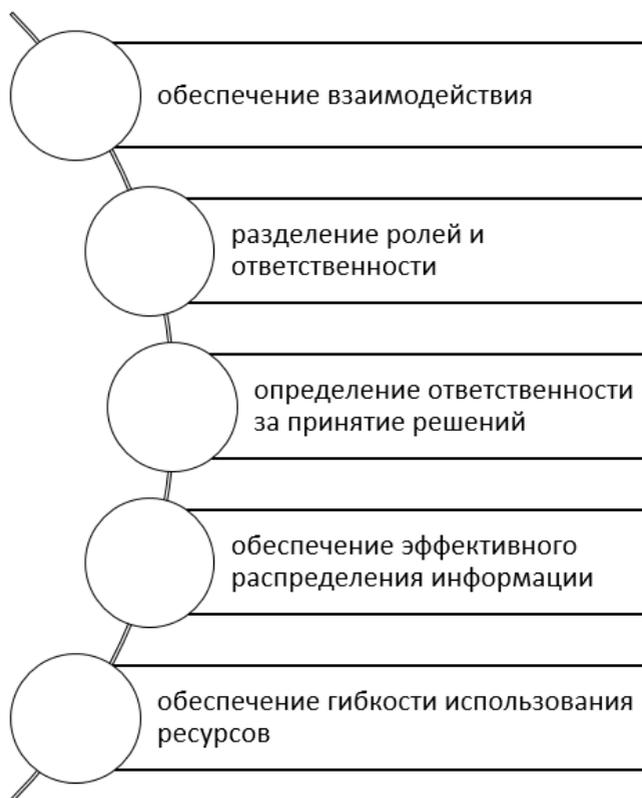


Рисунок 36 – Цели организации управления проектом

Важной стороной процесса реструктуризации является осуществление финансирования основных ее этапов. Необходимые условия для проведения финансирования:

- поступление необходимых финансовых вливаний должно полностью обеспечивать реализацию проекта в

соответствии с планом и имеющимися временными и финансовыми ограничениями;

- оптимизация финансовых затрат проекта обеспечивается построением соответствующей структуры и наличием источников финансирования.

Основные стадии финансирования процесса реструктуризации представлены на Рисунке 37.



Рисунок 37 – Стадии финансирования реструктуризации

Проведение финансирования проекта реструктуризации реализуется несколькими способами:

- самофинансирования, когда расходуются собственные средства организации;
- путем привлечения заемных средств;
- использование инвестиций со стороны заинтересованных организаций.

Следующей стадией после планирования и построения структуры финансирования проекта реструктуризации является фаза реализации и проведение действий контроля за ее проведением.

Требования к системе контроля за реализацией проектов реструктуризации, включающие состав анализируемой информации, структуру отчетов и ответственность за сбор данных, анализ информации и принятие решений, вырабатываются до начала осуществления проекта с участием всех заинтересованных сторон. Система руководства проектом должна обеспечивать корректирующие воздействия там и тогда, где и когда они необходимы.

Основные принципы построения эффективной системы контроля заключаются в наличии:

- четких планов;

- ясной системы отчетности;
- эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций;
- эффективной системы реагирования.

В процессе контроля следует выделить три основных шага:

- отслеживание фактического состояния работ – сбор и документирование фактических данных;
- анализ результатов и измерение прогресса (с необходимыми прогнозами);
- корректирующие действия.

Для обеспечения эффективного контроля за содержанием работ проекта должны быть определены формальные процедуры управления изменениями. Подвергнуться изменениям могут цели, планы и организация проекта, использование ресурсов, контракты, используемые стандарты, внешние факторы, влияющие на проект.

Диагностика объекта реструктуризации

Применяемая комплексная бизнес-диагностика организаций позволяет выявить и структурировать их проблемы, обнаружить слабые и сильные стороны, место

организаций в рыночной среде и среди конкурентов, оценить качественные и количественные характеристики, определить общее состояние как взаимосвязанной системы производственных, управленческих, организационных компонентов.

Основные проблемы и предметные области, затрагиваемые диагностикой представлены на Рисунке 38.



Рисунок 38 – Ключевые проблемы, затрагиваемые диагностикой

Основные виды мероприятий комплексной бизнес-диагностики представлены на Рисунке 39.



Рисунок 39 – Виды комплексной диагностики организаций

Ситуационный анализ. Предназначен для определения ситуации, в которой находится предприятие, т.е. места, которое оно занимает в общем бизнес-пространстве, основных факторов, воздействующих на функционирование предприятия, а также его укрупненных характеристик в целом. Общая схема ситуационного анализа представлена на Рисунке 40.



Рисунок 40 – Основные виды ситуационного анализа организаций

Данные, полученные в ходе ситуационного анализа, определяют весь ход дальнейшей диагностики – цели,

направления, порядок и глубину исследований, которые следует проводить в первую очередь, а также сроки, стоимость работ и состав исполнителей. Результаты ситуационного анализа являются основными исходными данными для разработки стратегии развития предприятия, а также формирования целей и задач проекта реструктуризации в целом или отдельных его мероприятий.

Организационно-управленческий анализ. Цель этого анализа – исследование текущего состояния системы управления предприятием. Под системой управления понимается совокупность активных социальных и пассивных технических субъектов, и объектов, реализующих процессы управления в рамках существующей организационной структуры и культуры.

Таким образом, организационно-управленческий анализ представляет собой исследовательскую деятельность, направленную на изучение системы целей компании и стратегии их достижения, организационной структуры управления, управленческих процессов и организационной культуры.

Общая схема организационно-управленческого анализа представлена на Рисунке 41.

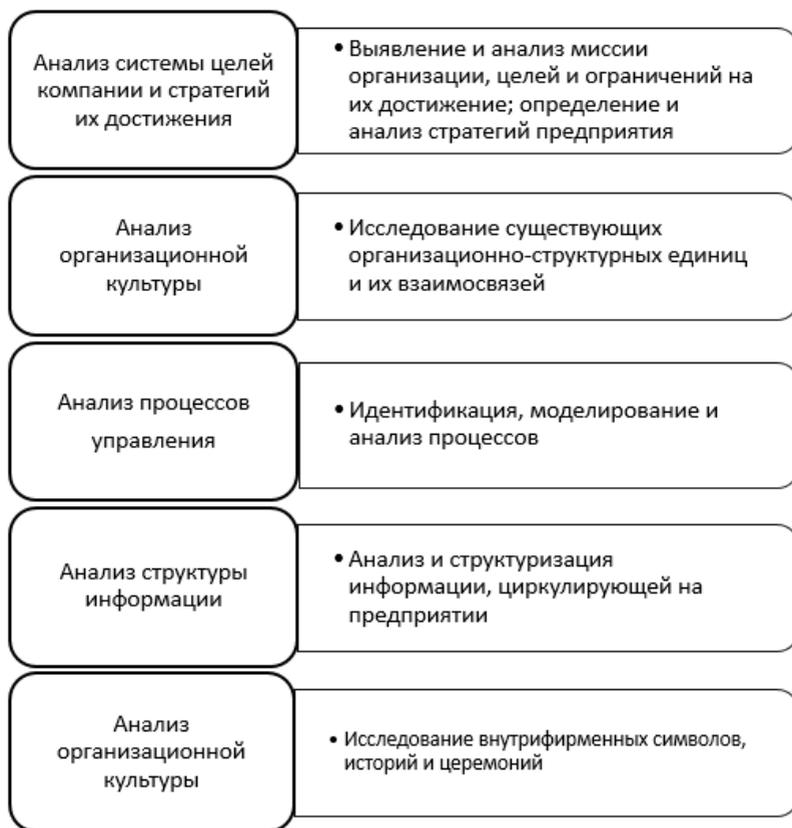


Рисунок 41 – Основные виды организационно-управленческого анализа организаций

Финансово-экономический анализ. Ориентирован на оценку финансового состояния, финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия и является базой для формирования его финансовой политики. Общая схема

финансово-экономического анализа представлена на Рисунке 42.

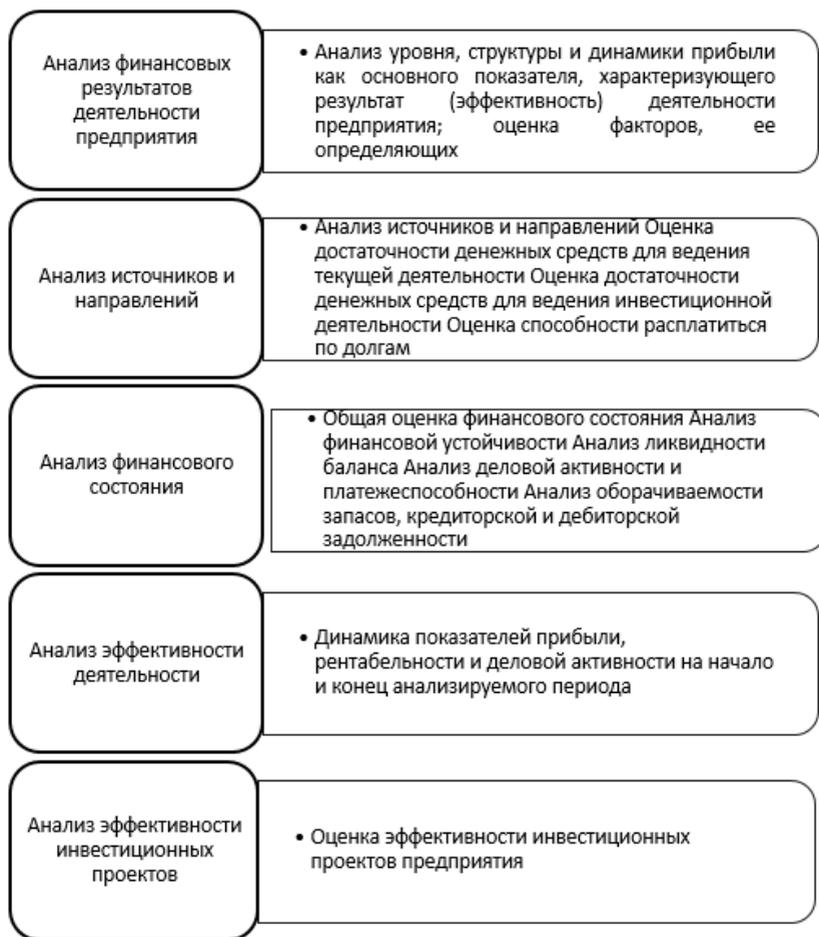


Рисунок 42 – Основные виды финансово-экономического анализа организаций

Финансово-экономический анализ позволяет оценить результаты и эффективность деятельности предприятия и выявить направления и ограничения финансового развития и реструктуризации финансовой политики предприятия.

Производственно-хозяйственный анализ. Цель этого анализа – оценить уровень эффективности применения предприятием производственных ресурсов для производства и реализации продукции, по сути выявить эффективность основной производственной деятельности, на которую ориентировано предприятие. Среди факторов, влияющих на эффективность использования материальных и трудовых ресурсов компании, можно выделить интенсивные и экстенсивные. Экстенсивные факторы — привлечение дополнительных производственных ресурсов: увеличение количества средств и предметов труда, численности рабочей силы, времени использования производственных ресурсов, устранение непроизводительно используемых средств. Интенсивные факторы приводят к ускоренному росту результатов производства по сравнению с затратами на него, что предполагает улучшение качественных характеристик применяемых ресурсов и совершенствование процессов их функционирования. Общая схема финансово-экономического анализа представлена на Рисунке 43.

<p>Анализ использования основных фондов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ размера, структуры основных фондов, динамики их развития Анализ оборачиваемости основных фондов Анализ эффективности использования основных фондов Анализ эффективности затрат по содержанию оборудования Анализ источников и направлений
<p>Анализ использования материальных ресурсов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определение обеспеченности материальными ресурсами Выявление дефицитных материалов Определение ритмичности, качества, комплектности поставок Расчет транспортных расходов Расчет потерь от замены материалов, простоя оборудования Оценка влияния снабжения на объем выпуска продукции и себестоимость
<p>Анализ использования труда и заработной платы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определение численности, динамики трудовых ресурсов Оценка производительности труда, ее динамики, Выявление размеров и динамики средней заработной платы, ее доли в себестоимости, исследование темпов роста заработной платы, оценка резервов повышения эффективности использования фонда заработной платы

Рисунок 43 – Основные виды производственно-хозяйственного анализа организаций

Производственно-хозяйственный анализ особенно важен в рамках диагностики, поскольку ориентирован на совершенствование конечных результатов деятельности предприятия.

Анализ кадрового потенциала. В конечном итоге успех деятельности предприятия зависит в первую очередь от личностных и профессиональных качеств его работников,

их способности работать эффективно и взаимосвязано. Анализ кадрового потенциала ориентирован на выявление резервов коллектива, структуры индивидуально-психологических и социальных качеств персонала, управленческих факторов. Общая схема кадрового анализа представлена на Рисунке 44.

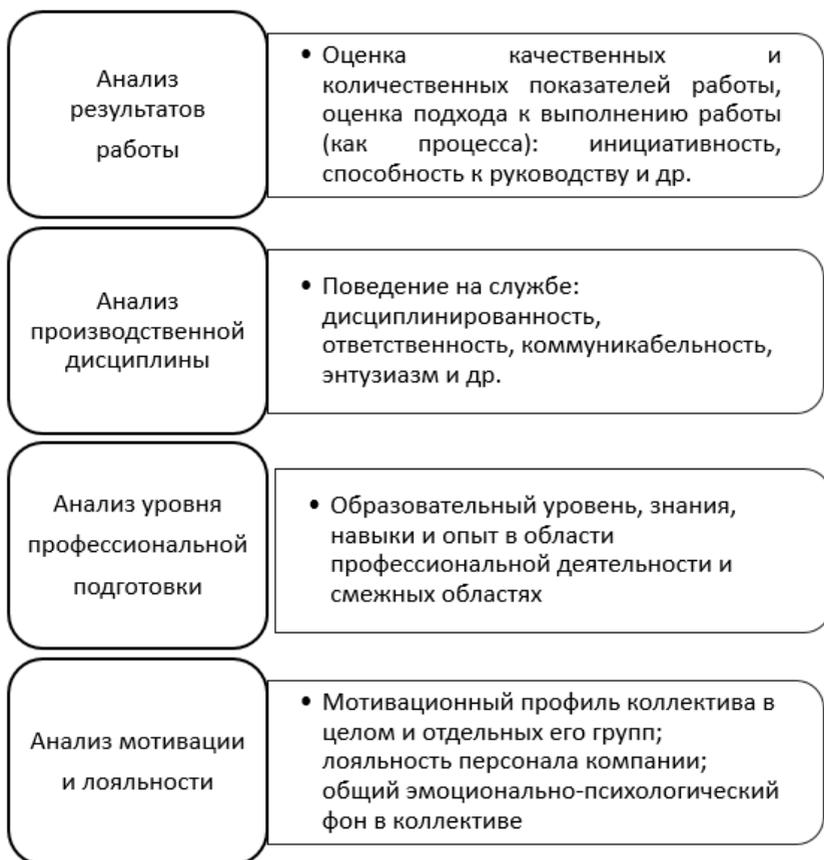


Рисунок 44 – Основные виды кадрового анализа организаций

Оценка бизнеса и предприятия. Данный этап диагностики является завершающим в рамках подготовки к реструктуризации. Цель его – оценка бизнеса и предприятия в целом, анализ целесообразности существования и перспектив развития предприятия и сложившегося бизнеса в рыночном экономическом пространстве.

Рыночная оценка активов предприятия дает возможность увеличить размер уставного капитала и тем самым существенно повысить обеспечение минимальной гарантии удовлетворения возможных требований кредиторов, что, в свою очередь, является залогом устойчивого положения предприятия в рыночной конкурентной среде.

Оценка рыночной стоимости предприятия и бизнеса по смыслу похожа на инвентаризацию имущественного комплекса и активов предприятия, но отличается по форме тем, что проводится внешними оценщиками, и представляет собой в определенной степени объективный взгляд на бизнес, инвентаризация же – внутренний процесс на предприятии, собственный взгляд на его состояние.

Оценка рыночной стоимости предприятия проводится с целью определения реальной, а не номинальной стоимости

акционерного капитала, что показывает рыночную ценность предприятия и отражает уровень конкурентных преимуществ.

Оценка рыночной стоимости предприятия и бизнеса проводится на основе затратного, рыночного или доходного метода и включает:

- оценку стоимости имущества и предприятия в целом, которая в зависимости от предполагаемого использования результатов и объекта оценки определяет следующие виды оценочных стоимостей: стоимость в пользовании (восстановительная стоимость, полная стоимость замещения, стоимость остаточного замещения), стоимость в обмене, рыночная стоимость, инвестиционная стоимость, ликвидационная стоимость;

- оценку видов имущества предприятия, которая проводится в отношении материальных активов, финансовых активов, нематериальных активов, предприятия в целом как единого имущественного и производственного комплекса.

3 Комплекс мероприятий процесса реструктуризации предприятия

*Реструктуризация активов и пассивов предприятия.
Реструктуризация системы управления предприятием и
моделирование его организационной структуры.*

Реструктуризация активов и пассивов предприятия.

К активам предприятия относят совокупность его материального и финансового имущества, объектов интеллектуальной собственности и прав на пользование ресурсами.

К пассивам предприятия относят комплекс источников собственных, заемных и привлеченных средств.

При таком определении активов и пассивов предприятия всегда справедливо универсальное бухгалтерское уравнение:

Активы = Пассивы = Собственный капитал + Заемные средства + Привлеченные средства.

С точки зрения бухгалтерского учета все активы предприятия делятся на внеоборотные и оборотные (Рисунки 45-46).

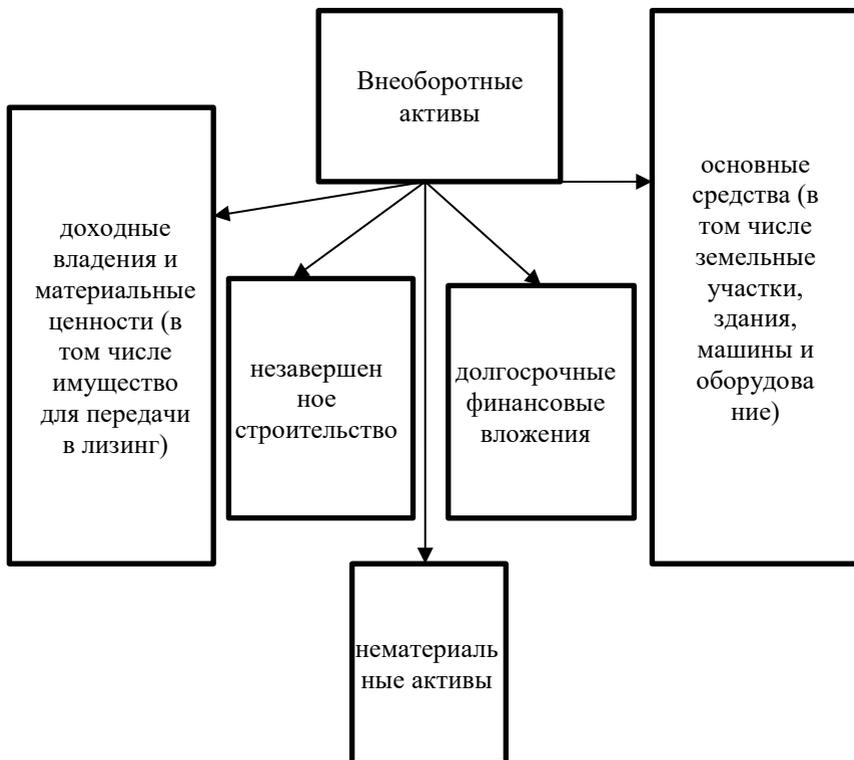


Рисунок 45– Структура внеоборотных активов

Пассивы предприятия состоят из капитала и резервов (включая уставный и добавочный капитал, кроме этого нераспределенная прибыль) обобщенно с долгосрочными и краткосрочными обязательствами (включая займы и кредиторская задолженность).

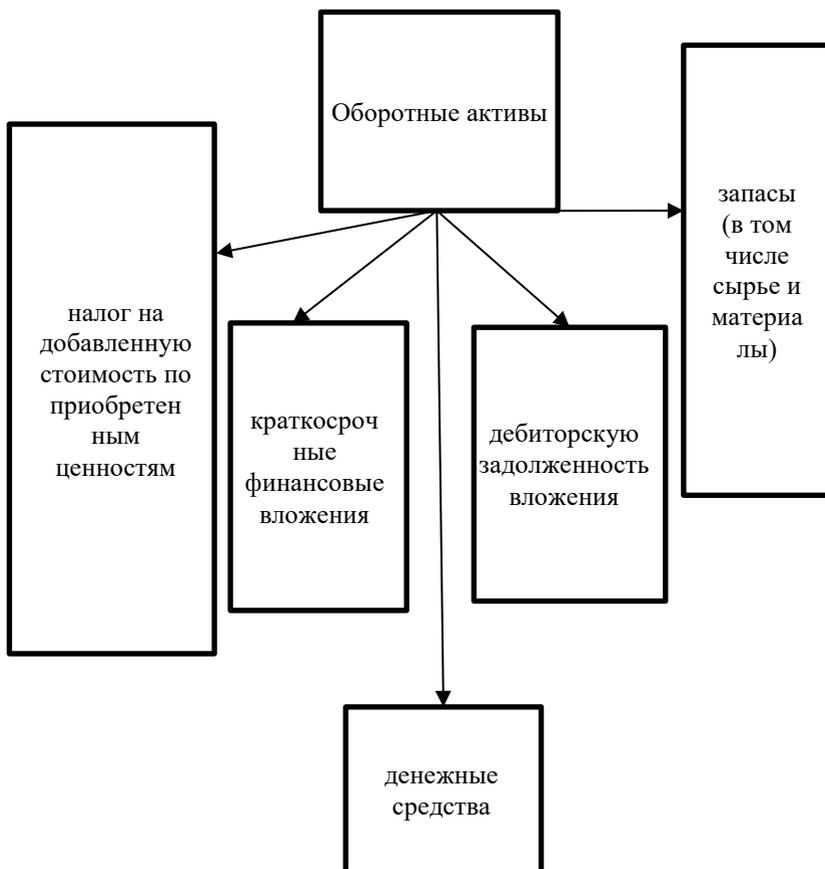


Рисунок 45 – Структура оборотных активов

В плане эффективности функционирования основные средства и материальные активы делятся на две большие группы: используемые в производстве и неиспользуемые в нем. Объекты основных средств и нематериальных активов, которые используются в производстве, также можно разбить

на две подгруппы: которые используются в рентабельном и нерентабельном производствах. Объекты основных средств, которые не используются в производстве делят на те, которые находятся в ремонте, консервации или модернизации; сдаются в аренду; выставляются на продажу; утилизируются из-за полного износа.

Особую группу неиспользуемых в производстве основных средств составляют объекты социальной сферы. В большинстве случаев, предприятия стараются от них избавиться, отдав в муниципальную собственность, так как содержание таких объектов требует немалых денежных затрат.

Программа реструктуризации внеоборотных активов предприятия обязана включать оценку их состояния и использования для того, чтобы определить: стоимости и структуры внеоборотных активов; финансовой нагрузки в виде незавершенного капитального строительства; стоимости и структуры основных средств предприятия и их динамики; доли неиспользуемых основных средств в сопоставлении с затратами на их содержание; показателей эффективности использования основных средств.

Основное условие для отнесения того или иного объекта к нематериальным активам заключается в его

возможности давать предприятию экономическую выгоду (доход). Казалось бы, для оценки такого объекта нужно обращаться к доходному методу. Тем не менее в ПБУ 14/2000 и в Налоговом кодексе применяется затратный метод, это не соответствует самой сущности нематериальных активов.

Преимущественно укрупненным показателем эффективности использования активов является их доходность, которая определяется в виде отношения прибыли к среднегодовой стоимости активов. В промышленном производстве приемлемой считается величина этого показателя 5–10.

Таким же образом возможна оценка доходности нематериальных активов (отношение прибыли к среднегодовой стоимости нематериальных активов) и рентабельности основных производственных фондов (отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных средств).

Перемещение основных средств предприятия трактуется коэффициентами их обновления (отношение первоначальной стоимости поступивших за год или отчетный период основных средств к первоначальной стоимости всех основных средств на конец года или

отчетного периода) и выбытия (отношение первоначальной стоимости выбывших за год или отчетный период основных средств к первоначальной стоимости всех основных средств на начало года или отчетного периода). Эти коэффициенты характеризуют “быстроту” замены устаревших производственных фондов новыми.

Оборотные активы предприятия составляют ликвидную часть имущества и основной источник погашения кредиторской задолженности. Это определяет задачи оценки их состояния и использования: оценка динамики стоимости и структуры оборотных активов; анализ ликвидности; оценка эффективности использования оборотных активов.

Эффективность применения оборотных активов характеризуется показателями их оборачиваемости, основными из которых являются: коэффициент оборачиваемости всех оборотных активов (отношение выручки от продаж за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей к стоимости всех оборотных активов); коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (отношение выручки от продаж за исключением НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей к сумме дебиторской задолженности со сроком ожидаемых платежей до года и

краткосрочных финансовых вложений); коэффициент оборачиваемости запасов (отношение себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг к стоимости запасов в сумме с налогом на добавленную стоимость по приобретенным ценностям).

Основными факторами, которые определяют на современной практике оборачиваемость оборотных активов в строительной отрасли, можно считать темпы роста производства и реализации продукции, кроме этого платежеспособность клиентов, то есть потребителей этой продукции.

Анализ состояния и эффективности использования активов должен служить основой для внесения существенных изменений в их структуру для увеличения рентабельности производства. Из-за этого программа реструктуризации активов обязана основываться на финансово-экономическую и технологическую стратегии развития предприятия.

Базовые технологии, которые реализуются предприятием, определяют долю нематериальных активов и основных средств в активах компании. Ориентированные на долгосрочную перспективу именно технологические решения и подходы определяют, какие из объектов основных

средств подлежат модернизации, консервации, сдаче в аренду, продаже или списанию.

Аналогично определяются, какие при этом объекты нужно приобрести или взять в аренду (лизинг). Самыми кардинальными мерами по реструктуризации активов считаются: ликвидация нерентабельных производств с выбытием ряда объектов основных средств (продажа, сдача в аренду и др.); освобождение от объектов социальной и непроизводственной сферы; консервация незавершенного строительства; дробление имущества крупных предприятий на меньшие, формирование дочерних компаний; продажа, сдача в аренду, передача в залог неиспользуемых активов; приобретение, получение в аренду (в пользование) новых объектов основных средств (нематериальных активов); переоценка основных средств; модернизация и реконструкция производственных фондов; снижение запасов сырья и готовой продукции на складах; продажа ценных бумаг по финансовым вложениям (передача в доверительное управление); возврат дебиторской задолженности с помощью формирования механизмов факторинга и страхования выполнения финансовых обязательств.

Ликвидация нерентабельных производств подразумевает не только завершение выпуска определенной

продукции, но и селекцию объектов основных фондов на предмет их возможного использования для производства другого рода. В то же время селекцию нужно выполнять с позиций стратегии технологического развития предприятия. Если происходит выбытие каких-то объектов основных фондов, то изменяется и структура запасов, нематериальных активов и финансовых вложений.

Проблема освобождения предприятий от объектов социальной и непроектной сферы получила остроту особого назначения из-за несостоятельности огромного количества хозяйствующих субъектов, необходимости внедрения на них антикризисного управления. Объекты социальной и проектной сферы стали в угоду таким предприятиям финансово непосильными. Тем не менее не все предприятия отвергли содержание такого рода объектов, адаптировав их к условиям рыночной экономики. Можно привести следующие примеры: платные спортивные комплексы, гостиницы, которые возникли на базе старых общежитий, и др.

При недогрузке основных производственных мощностей строительного комплекса, неустойчивости рыночной конъюнктуры, финансового голода невозможно избежать периодически возникающей ситуации, когда часть

основных средств и нематериальных активов являются исключенными из производственного цикла. Если предприятие продолжает пребывать и в такой ситуации вполне рентабельным, то оно имеет право с финансовой выгодой для себя продолжить амортизировать незадействованное оборудование.

В случае с точностью до наоборот низкорентабельного или даже нерентабельного производства, с финансовой точки зрения, в ближайшей перспективе оказывается успешной продажа объектов основных фондов, сдача их в аренду, консервация и др.

Пропорционально объективным закономерностям переходной экономики на этапе реформ было разделение предприятий-гигантов отечественной индустрии. Не обошел стороной этот процесс и строительную индустрию страны. Реорганизация большого предприятия в небольшое количество организаций меньшего масштаба связано с дроблением активов данного предприятия. Наиболее эффективным можно считать такое разделение, когда каждое из вновь образованных предприятий сумело занять свою рыночную нишу без грядущей важной реструктуризации уже своих активов.

Разделение имущества предприятия осуществляется и при образовании дочерних компаний, когда доля активов материнского предприятия предоставляется дочернему как вклад в уставный капитал. Реструктуризацию активов материнской компании можно считать эффективной, при условии, что финансовые результаты ее деятельности не уменьшились, а дочернее предприятие организовало рентабельное производство и сбыт продукции на полученном оборудовании.

В ряде случаев предприятия, не имеющие финансовых возможностей для приобретения необходимого оборудования, могут взять его в аренду. При этом часть основных средств, не задействованных на данном этапе в производстве, может быть сдана в аренду. В результате предприятие, обладающее большими возможностями изучения рынка технологического оборудования, имеет возможность справиться с проблемой реструктуризации основных производственных фондов в условиях дефицита финансовых ресурсов при помощи механизма арендных отношений.

В действительности инструментом оздоровления финансового состояния предприятия считается переоценка стоимости его основных фондов. Наиболее благоприятная

оценка объектов основных фондов дает возможность увеличить в наибольшей степени сумму денежных средств, которые остаются в распоряжении предприятия вслед за уплатой налогов.

Вместе с реструктуризацией активов, которая имеет исключительно веское значение в осуществлении процедуры реформирования предприятия, составной частью программы реструктуризации являются мероприятия по реструктуризации пассивов. Для предприятий, которые находятся в серьезном финансовом положении, вопрос реструктуризации пассивов может в принципе стать ключевым.

Оценка пассивов предприятия содержит исследование структуры и динамики источников формирования его имущественного комплекса. Их анализ проводится на основе информации, которая содержится в пассиве бухгалтерского баланса предприятия.

Анализ структуры источников формирования имущества хозяйствующего субъекта нужен как для него самого, так и для внешних потребителей информации, в том числе для потенциальных инвесторов и кредиторов. Они в первую очередь оценивают динамику доли собственных

средств в общей сумме пассивов предприятия, поскольку инвестиционный риск снижается при увеличении этой доли.

В ходе процессе анализа структуры пассивов нужно учитывать, что отдельные статьи баланса, которые отражены в разделе “Краткосрочные обязательства”, относятся, в действительности, к собственным источникам средств и в целях повышения точности расчетов собственных средств предприятия обязаны добавляться к итогу раздела III пассива баланса. К таким статьям относятся: доходы будущих периодов; резервы предстоящих расходов.

Изучение структуры источников позволяет судить о расширении или сокращении деловой активности предприятия. Снижение краткосрочных займов и кредитов и рост собственного капитала может подтверждать сокращение деятельности предприятия. Тем не менее нужно принимать к сведению возможное влияние переоценки основных фондов на структуру пассивов, так как рост стоимости этих фондов автоматически дает рост доле собственных средств в результате роста добавочного капитала.

На следующем этапе анализа источников формирования имущества предприятия рассматриваются структура и динамика текущей задолженности

(краткосрочные кредиты банков, задолженность перед бюджетом, внебюджетными фондами, персоналом, поставщиками и подрядчиками), а также показатели оборачиваемости кредиторской задолженности. Последними являются: коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (отношение выручки от продаж без налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей к краткосрочным обязательствам не беря в расчет доходы будущих периодов и резервов предстоящих расходов); коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности поставщикам (отношение выручки от продаж за исключением НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей к кредиторской задолженности поставщикам и подрядчикам и по векселям к уплате в сумме с полученными авансами).

Система пассивов показывает финансовую устойчивость и автономность предприятия, которые характеризуются следующими основными показателями: коэффициент автономии, определенный как удельный вес собственных средств в валюте баланса (предприятие можно считать “автономным” если значение данного коэффициента больше или равно 0,5); отношение заемных и привлеченных средств к собственным (устойчивость дает значение этой

величине меньше или равно 1); коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами, определяемый как отношение собственных оборотных средств к стоимости всех оборотных активов; коэффициент маневренности, который равен отношению чистых собственных оборотных активов к собственному капиталу (желательное значение этого показателя для предприятия приблизительно должно составлять 0,5); коэффициент инвестирования, который равен отношению собственного капитала к внеоборотным активам (у финансово благополучного предприятия величина данного коэффициента превышает 1).

Система пассивов предприятия устанавливает его платежеспособность, а именно возможность предприятия оплачивать краткосрочные обязательства в определенные сроки. Оценка платежеспособности проводится на основе анализа ликвидности оборотных активов. Чем больше доля активов, которые без проблем могут быть превращены в денежные средства, тем больше платежеспособность предприятия. К количественным характеристикам платежеспособности предприятия относятся: коэффициент абсолютной ликвидности, который определяется как отношение денежных средств и стоимости высоколиквидных

краткосрочных ценных бумаг к краткосрочным обязательствам за исключением доходов будущих периодов и резервов предстоящих расходов (у платежеспособного предприятия этот показатель не опускается ниже 0,2); коэффициент быстрой ликвидности, равный отношению денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и краткосрочной дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам за исключением доходов будущих периодов и резервов предстоящих расходов (желательное значение этого коэффициента – не менее 1); коэффициент текущей ликвидности – отношение всех оборотных активов к краткосрочным обязательствам за исключением доходов будущих периодов и резервов предстоящих расходов (нормативное значение этого показателя должно быть не меньше 2).

Перед подготовкой мероприятий по реструктуризации пассивов обязан быть анализ возможностей воздействия на тот или иной источник. А именно, предприятие имеет довольно широкие возможности реструктуризации источников собственных средств. Что же касается заемных и привлеченных, то в этом случае у субъекта хозяйственной деятельности довольно ограниченная степень свободы.

Довольно простой и эффективной мерой реструктуризации пассивов считается рост уставного капитала. Положительный результат она заведомо может принести при условии роста уставного капитала равнопропорционально всеми вкладчиками без вовлечения других участников. При этом предприятие получает дополнительные финансовые ресурсы, дающие ему возможность расплатиться с кредиторами, приобрести новое оборудование, изучить новые технологии без увеличения своих обязательств. При условии, что такое одноразовое финансовое вливание приведет к преодолению убыточности и достижению удовлетворительного финансового состояния предприятия как минимум на какой-то стартовый период, оно сможет стать импульсом для дальнейшего привлечения инвесторов и кредиторов, средства которых позволят обеспечить дальнейший виток развития производства.

Рост уставного капитала возможен и при вовлечении новых вкладчиков. Тем не менее данный путь связан с трудностями, которые обусловлены снижением доли изначальных собственников предприятия в уставном капитале, на что последние идут с большой неохотой. Исключением могла быть только ситуация, когда акции предприятия обращаются на фондовом рынке и у

изначальных собственников есть вероятность покупки этих акций с целью восстановления своей доли в течение некоторого времени.

Одной из наиболее острых проблем считается реструктуризация кредиторской задолженности предприятия. Это прежде всего, задолженность по кредитам банков; поставщикам и подрядчикам; по векселям; перед персоналом; внебюджетным фондом; перед бюджетом.

По долгам в федеральный, региональные и местные бюджеты постоянно разрабатываются и принимаются нормативные документы, которые позволяют проводить их реструктуризацию. В отношении реструктуризации других видов задолженностей нормативной базы почти не существует. Предприятия вынуждены поэтому решать свои проблемы в индивидуальном порядке. В частности, возможно решение путем проведения так называемых взаимозачетов. В самом простом варианте взаимозачеты проводятся между предприятием и его дебиторами и кредиторами, которые имеют прямые финансовые отношения.

Ликвидацию задолженности перед персоналом следует рассматривать как предпосылку для последующей реструктуризации пассивов, так как задолженность по оплате

труда не дает возможности создавать благоприятный психологический климат у сотрудников реформируемого предприятия. Наиболее действенная мера – это погашение долга выпускаемой продукцией. Однако, если применять к предприятиям строительного комплекса, то данная мера носит довольно ограниченный характер. Производить оплату труда таким способом можно разве только продукцией от неосновного вида деятельности.

Разработка мер по реструктуризации пассивов должна осуществляться в комплексе с мерами по реструктуризации активов предприятия, поскольку изменения в структуре активов приводят к изменениям в структуре пассивов, и наоборот. Например, средства от продажи активов могут быть направлены на погашение кредиторской задолженности. Другим примером служат описанные взаимозачеты.

Реструктуризация активов – преобразование совокупности имущества и денежных средств, принадлежащих фирме, включая здания, сооружения, машины и оборудование, материальные запасы, вложения в ценные бумаги и прочие материально-вещественные ценности. К основным направлениям реструктуризации активов можно отнести:

- ликвидация нерентабельных производств;
- передача объектов социальной сферы другим собственникам;
- продажа, сдача в аренду, передача в залог, списание неиспользуемых предприятием активов;
- консервация незавершенного строительства;
- снижение запасов на складах;
- приобретение нового оборудования;
- ужесточение контроля за возвратом дебиторской задолженности.

Направлениями реструктуризации предприятия являются ликвидация отдельных нерентабельных производств, демонополизация в сочетании с диверсификацией производства и приватизация. Все они отражаются в Программе о реструктуризации предприятия, которая кроме направлений содержит цели, способы, средства и сроки проведения мероприятий. В качестве мероприятий по реструктуризации предприятия предлагаются следующие:

- очистка от несвойственных бизнесу предприятия объектов, выделение самостоятельно функционирующих элементов бизнеса или их продажа.

- реструктуризация имущества предприятия, т.е. изменение структуры предприятия таким образом, чтобы его функционирование в целом обеспечило достаточный уровень рентабельности.

Такая реструктуризация производится по следующей технологии. Объектом ее являются все активы предприятия. Определяется объем выпуска продукции каждого вида по рыночным ценам. Затем выявляется часть имущественного комплекса, обеспечившего выпуск продукции каждого вида. Далее выявляются центры ответственности за эффективное использование каждой части имущественного комплекса и разрабатываются соответствующие стратегии. И наконец, проводится распродажа излишнего и неэффективно используемого имущества.

Таким образом, эффективное решение проблемы реструктуризации активов и пассивов предприятия может быть найдено на пути проведения своеобразных комплексных “бинарных” мероприятий, влекущих одновременно изменение структуры как активов, так и пассивов.

Реструктуризация системы управления предприятием и моделирование его организационной структуры.

Системы управления в основном на современных предприятиях были построены согласно принципам управления, которые были сформулированы в начале XX века. Самую полную формулировку данных принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим, а также подчиняется ему;

- следующий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, который обеспечивает однотипность выполнения работниками собственных обязанностей и скоординированность разных задач;

- следующий из него принцип обезличенности выполнения работниками собственных функций;

- принцип квалификационного отбора, согласно которому найм и увольнение с работы проходит только в соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, которая построена согласно данным принципам, приобрела название иерархической или бюрократической структуры.

Самым распространенным типом данной структуры считается линейно - функциональная (линейная структура).

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме составляется иерархия служб ("шахта"), которая пронизывает организацию полностью (Рисунок 47). Последствия работы каждой службы оцениваются показателями, которые характеризуют осуществление ими своих целей и задач. Надлежащим образом создается и система мотивации и поощрения работников. В то же время окончательный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится второстепенным, поскольку считается, что все службы в некоторой мере работают на его приобретение.

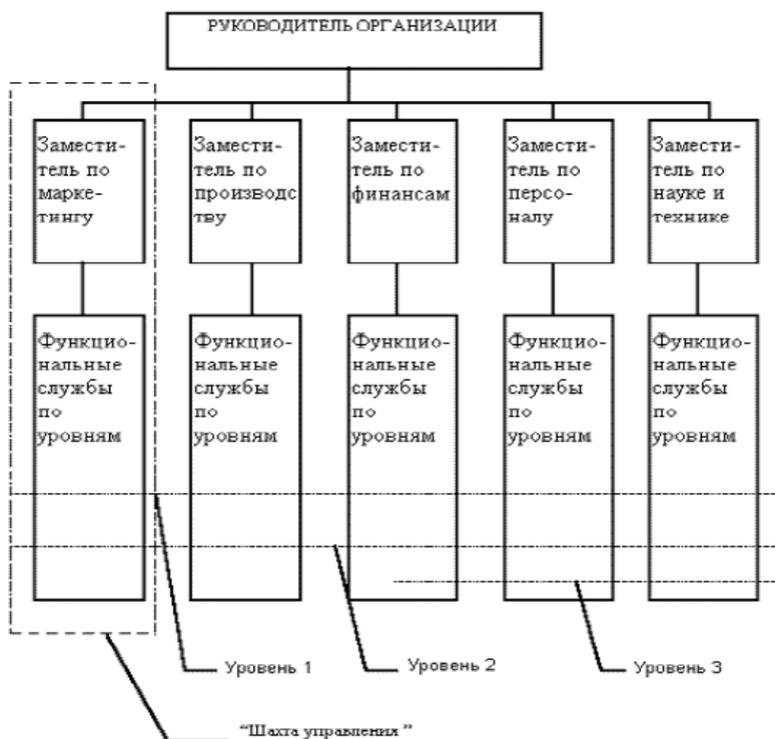


Рисунок 47 - Линейная структура управления

Достоинствами линейной структуры являются: четкая система взаимных связей функций и подразделений; конкретная система единоначалия - один руководитель собирает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, которые имеют общую цель; ясно выраженная

ответственность; скорая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатками линейной структуры являются: отсутствие звеньев, которые занимаются вопросами стратегического планирования; маленькая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в основном - разные; большое число "этажей управления" между работниками, которые выпускают продукцию, и лицом, которое принимает решение; перегрузка управленцев верхнего уровня; увеличенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Дивизионные структуры управления в первую очередь появляются в больших корпорациях, предоставляющих некоторую самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику. В данном типе структур сделана попытка совмещать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением.

Основными фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой считаются не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, которые возглавляют производственные отделения (дивизионы).

Структуризация по дивизионам, в большинстве случаев, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация; по ориентации на некоторые группы потребителей – потребительская специализация; по обслуживаемым территориям – региональная специализация.

Достоинствами дивизионной структуры являются:

- она дает возможность управлять многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;
- обеспечивает большую гибкость и наиболее быструю реакцию на перемены в окружении предприятия в сравнении с линейной и линейно - штабной;
- при увеличении рамок самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по увеличению эффективности и качества производства;
- наиболее тесная связь производства с потребителями.

Недостатками дивизионной структуры являются: большое количество "этажей" управленческой вертикали; копирование функций на разных "этажах", что вследствие дает довольно высокие затраты на содержание управленческой структуры; в отделениях, в большинстве случаев, сохраняется линейная или линейно- штабная структура со всеми их недостатками.

Основным свойством управленческих структур органического типа считается их способность менять собственную форму, адаптируясь к меняющимся условиям. Разновидности структур данного типа следующие:

- проектные,
- матричные (программно-целевые),
- бригадные формы структур.

При введении данных структур нужно одновременно менять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, то результаты внедрения этих структур будут отрицательными.

Основой бригадной структуры управления считается организация работ по рабочим группам (бригадам).

Основные принципы данной организации управления следующие:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замещение жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников различных подразделений.

Достоинства бригадной структуры: уменьшение управленческого аппарата, увеличение эффективности управления; гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; вероятность применения эффективных методов планирования и управления и сокращение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатками бригадной (кросс-функциональной) структуры являются: усложнение взаимодействия; сложность в координации работ отдельных бригад; высокая квалификация и ответственность персонала; большие требования к коммуникациям.

Главным принципом построения проектной структуры считается концепция проекта, под которым трактуется всякое упорядоченное изменение в системе, в частности, освоение и

производство нового изделия, введение новых технологий, строительство объектов. Деятельность предприятия рассматривается как система выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под всякий проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет собственную структуру, и управление проектом включает выделение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Следом за выполнением проекта структура проекта разделяется, ее компоненты, включая сотрудников, перетекают в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе). По форме структура управления по проектам имеет возможность соответствовать как бригадной (кросс-функциональной) структуре, так и дивизионной структуре, в которой определенный дивизион (отделение) существует не постоянно, а на срок выполнения проекта.

Достоинства такой структуры: высокая гибкость и уменьшение численности управленческого персонала, однако предъявляются высокие требования квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта,

который обязан не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании; усложнение процесса развития организации как единого целого.

Матричная структура управления представляет собой сетевую структуру, которая построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, предоставляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой стороны - руководителю проекта или целевой программы, который наделен нужными полномочиями для осуществления процесса управления. Введение матричной структуры позволяет дать положительный эффект в организациях с довольно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, иначе возможна дезорганизация управления

Нарушение платежеспособности в нынешних условиях в большинстве случаев является следствием неадекватности инновационной стратегии предприятия переменам внешней среды. В результате прежняя продукция и технологии устаревают, рынки предприятия не могут обеспечивать прибыльность, происходит сокращение активов, теряется

платежеспособность. Финансовые сложности в данном случае представляют собой лишь видимую часть айсберга.

При данной постановке вопроса кризисной нужно считать любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним переменам и потеря рентабельности неизбежна. Соответственно потребность в принятии экстренных мер возникает перед внешним проявлением проблем. Как правило, недостаточная инновационная активность способствует к кризису не только крупных предприятий в отраслях с высокими технологиями, но и средних и малых фирм, которые выступают на динамичных рынках.

Следует отметить, что на сегодняшний день в большинстве российских компаний существует линейно-функциональная структура управления, которая сдерживает растущий потенциал компании и не позволяет реализоваться ему в полной мере, поскольку в такой системе управления подразделения воспринимают сигналы и команды, поступающие сверху по вертикали.

Такая структура не позволяет гибко, оперативно и в полной мере удовлетворять запросы и потребности клиентов.

Разделение функций по специализированным подразделениям согласно основным бизнес- процессам с

формированием горизонтальных связей внутри компаний является главной характерной чертой реинжиниринга бизнес процесса.

Данная реинжиниринговая структура имеет серьезные преимущества перед традиционной, основными из которых являются следующие:

- специализация персонала, более высокий уровень профессионализма сотрудников;

- освобождение исполнителей от выполнения несвойственных им функций;

- установление прочных технологических связей между подразделениями

заведомо способствует переходу от вертикальной (традиционной) структуры управления к горизонтальной, делегированию полномочий вниз.

Главная задача менеджера в этих условиях - не администрирование сверху вниз по различным службам, а координация деятельности технологических звеньев. На место линейным руководителям приходят руководители среднего звена (начальник цеха, старший смены, бригадир) по отдельным звеньям технологической цепи и по всему бизнесу в целом. Это является главной характерной чертой РБП.

Таким образом, в результате реинжиниринга бизнес-процессов линейная структура компании, ориентированная на отдельные не связанные между собой функции, уступает место новой структуре, в которой сформированы горизонтальные технологические связи по основным бизнес-процессам, во главе которых стоят процессные руководители.

Реструктуризация собственности предполагает поиск эффективных собственников, способных обеспечить рентабельную работу фирмы. Реформирование отношений собственности включает:

- уточнение реального состава собственников и организационно-правового статуса фирмы;
- оценка реальной (рыночной) стоимости фирмы и бизнеса;
- разграничение прав, обязанностей и источников дохода собственников, менеджеров и работников.

Реструктуризация системы управления – преобразование форм и методов организации управления и использования человеческих ресурсов фирмы предполагает:

- преобразование функций и методов управления, а также способов принятия управленческих решений;
- изменение организационной структуры управления;

- совершенствование управления различными видами деятельности (производством продукции, персоналом, продвижением товаров на рынок, качеством продукции, инвестициями, инновациями).

Реструктуризация производства – перестройка производственного процесса на предприятии и всех факторов, непосредственно связанных с ним, которая позволяет существенно сократить производственные затраты и повысить конкурентоспособность продукции. Она включает:

- свертывание производства убыточных видов продукции;

- расширение производства продукции повышенного спроса, даже являющейся убыточной из-за устаревшей технологии и неэффективной организации производства;

- расширение производства рентабельной продукции;

- диверсификация производства (освоение производства новых видов продукции, имеющих перспективный рынок сбыта).

Существуют различные приемы проведения реструктуризации имущества предприятия по рассмотренной технологии. Это может быть разделение имущественного комплекса на отдельные предприятия, продажа,

приобретение, сдача в аренду, передача части имущества в залог, освоение новых технологий, предусматривающих дополнительное введение производственных мощностей, образование или вхождение предприятия частью имущества в финансово-промышленные группы, освобождение от объектов социальной сферы;

Спектр средств, которые используются в пределах реструктуризационных программ, довольно широк. В него входят и простые мероприятия, и долгосрочные, непростые программы целенаправленного развития фирменной культуры.

В качестве базисных организационных элементов в пределах программ перехода к ресурсосберегающему производству обязаны рассматриваться такие инструменты, которые после не должны быть расчленены на мероприятия более низкого порядка.

В ходе реструктуризации применяется ряд сложных, интегрированных организационных концепций. Речь идет о совокупности мероприятий, базирующихся на увязке нескольких базисных элементов в разных формах. Эти концепции являются мероприятиями высшего порядка, так как осуществляются посредством составляющих их базисных инструментов.

Под делегированием решений трактуется процесс децентрализации управления, когда право принимать определенные решения передается нижестоящим подразделениям. Активное использование данного инструмента в пределах современных программ реструктуризации объясняется тем, что процесс принятия решений в централизованных организациях очень долгий и дорогой.

Принимаемые решения становятся несвоевременными, а организация в целом - неприспособленной к преобразованиям внешней среды и потребностям клиентов.

К тому же, данный процесс содержит мотивационный эффект, который состоит в росте ответственности каждого сотрудника за результат групповой работы, увеличении его профессиональных навыков, усилении духа соревновательности внутри организации, позволяет увеличить точность оценок индивидуального вклада в общий результат.

Уменьшение иерархических уровней происходит в масштабе всего предприятия или отдельных сфер его деятельности. Данная мера дает возможность уменьшить коммуникационные вертикали и время принятия решений, что содействует большей гибкости организации, дает

условия для интеграции функций её членов, является основой для приспособления организационных структур к новым потребностям рынка. Создаваемая подобным образом плоская организационная структура содействует развитию профессиональных навыков, инициативности, способности принимать решения у рядовых сотрудников организации.

4. Слияния и поглощения предприятий.

Расширение предприятий реализуется как правило путем проведения процессов слияния или присоединения (поглощения). Основными мотивами объединения являются:

- корпоративные цели предприятий (Рисунок 48)

Цели акционеров	<ul style="list-style-type: none">• Отдельные акционеры могут иметь свои интересы и также использовать сделки слияния и поглощения для: создания партнерства или привлечения стратегического инвестора в свою компанию; выделения части бизнеса в отдельную бизнес-единицу или компанию; продажи части акций.
Реструктуризация и перераспределение ресурсов	<ul style="list-style-type: none">• Реструктуризация хозяйственных операций в результате перехвата корпоративного контроля может сопровождаться перераспределением ресурсов между основными участниками хозяйственных операций
Роль информации	<ul style="list-style-type: none">• Предполагается, что цены акций не содержат исчерпывающей информации о компании-цели, и соответственно тендерное предложение может служить сигналом для повышения рыночной стоимости фирмы.
Традиционные мотивы продавцов	<ul style="list-style-type: none">• личное желание продать бизнес; потребности владельцев, связанные с имущественным планированием; снижающаяся эффективность деятельности или растущие финансовые затруднения; рыночные или отраслевые условия, создающие высокую цену продажи
Разница между ликвидационной и текущей рыночной стоимостью	<ul style="list-style-type: none">• Нередко ликвидационная стоимость компании выше ее текущей рыночной стоимости. В этом случае фирма, даже при условии приобретения ее по цене несколько выше текущей рыночной стоимости, в дальнейшем может быть продана по частям, с получением продавцом значительного дохода

Рисунок 48 – Корпоративные цели слияния

Интеграция в этом случае обуславливается личными интересами менеджеров и акционеров, а цели укрепления и поступательного развития могут в принципе не учитываться.

- стратегические цели (Рисунок 49)

Защитные цели	<ul style="list-style-type: none">• выражаются в возможности ее роста за счет: приобретений в своем или другом секторе, приобретения дополняющих активов; усиления позиции на рынке через слияния; избавления от конкурентов - путем их покупки и захвата их доли рынка.
Инвестиционные цели	<ul style="list-style-type: none">• Компании, их менеджеры и инвесторы могут преследовать следующие цели: размещать свободные средства; участвовать в прибыльном бизнесе; скупать недооцененные активы; инвестировать излишки наличности.
Получение синергетических выгод	<ul style="list-style-type: none">• стремление получить и усилить синергетический эффект, т.е. взаимодополняющее действие активов двух или нескольких предприятий, совокупный результат, которого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих компаний.
Повышение качества управления	<ul style="list-style-type: none">• достижение дифференцированной эффективности, означающей, что управление активами одной из фирм было неэффективным, а после слияния активы корпорации станут более эффективно управляемыми.
Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения	<ul style="list-style-type: none">• Зачастую проще купить действующее предприятие, чем создать новое. Это целесообразно тогда, когда рыночная оценка имущественного комплекса целевой компании (компания-мишени) значительно меньше стоимости замены ее активов.

Рисунок 49 – Стратегические цели слияния

Достижение указанных выше целей направлено на укрепление стратегической позиции предприятия,

поддержание его развития, повышение эффективности управления ресурсами.

- функциональные цели подразделений (Рисунок 50).

Возможности операционной синергии	<ul style="list-style-type: none">• достигается за счет экономии операционных издержек, экономии затрат на проведение научно-исследовательских работ, эффекта комбинирования взаимодополняющих ресурсов, увеличения размеров рыночной ниши корпорации.
Цели материально-технического снабжения	<ul style="list-style-type: none">• Объединения, инициатива создания которых исходит из сектора материального снабжения, ставят своей целью добиться путем совместных закупок улучшения положения предприятий на рынке по отношению к сильным поставщикам и достижения более благоприятных условий
Цели в производственной сфере.	<ul style="list-style-type: none">• улучшение производственных отношений (создание предприятий оптимальной величины, использование снижения себестоимости единицы продукции при увеличении объема партии выпускаемой продукции, равномерная загрузка имеющихся в наличии мощностей).
Цели в области финансирования.	<ul style="list-style-type: none">• запланированные инвестиционные объекты могут успешнее использоваться совместно, а особо крупные и капиталоемкие объекты могут быть освоены только после объединения мелких и средних предприятий в результате совместной мобилизации больших сумм капитала.
Цели в области сбыта.	<ul style="list-style-type: none">• создание таких обществ, в которых рационально работают организации сбыта всех объединенных предприятий, что улучшает их позиции на рынке.

Рисунок 50 – Функциональные цели слияния

Функциональные цели подразделений при слиянии направлены на улучшение показателей деятельности в

области финансов, производства, маркетинга, исследовательских разработок.

Принято выделять три типа возможных слияний:

- горизонтальная интеграция (объединение предприятий, обладающих схожей спецификой производимых товаров и услуг).

Основные цели, которые преследует горизонтальная интеграция, представлены на Рисунке 51:

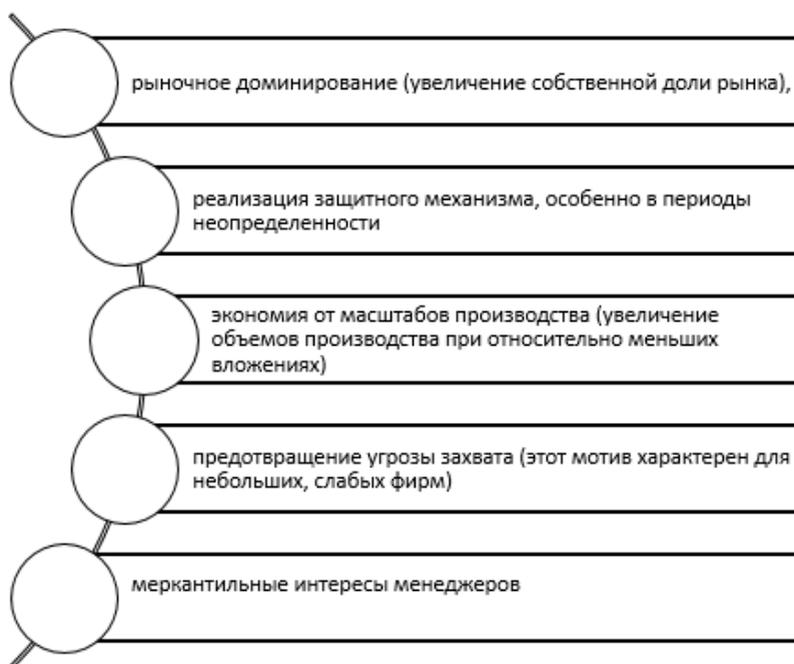


Рисунок 51 – Цели горизонтальной интеграции

- диверсификация (объединение предприятий, продукция которых разнородна по составу, но близка по профилю).

Примеры диверсификации:

а) расширение номенклатуры продукта (диверсификация внутри сферы схожих товаров и услуг, как со стороны спроса, так и со стороны производства);

б) расширение рынка (реализация схожих товаров и услуг в различных регионах страны).

в) конгломеративная диверсификация (производство совершенно новой продукции, не входящей в производственную линейку).

Основные цели, которые преследует диверсификация, представлены на Рисунке 52.

- вертикальная интеграция (объединение предприятий, производящих товары и услуги, расположенные на отличных стадиях производственного процесса).

Есть некоторые отличия в специфике вертикальных взаимодействий между производителями:

- Осуществление контроля над уровнем цен для завоевания лояльности потребителей;

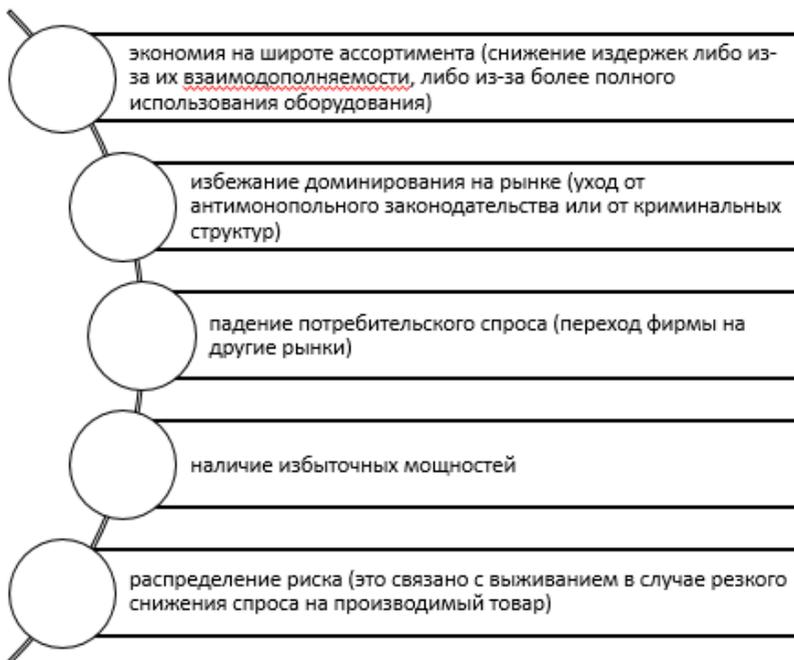


Рисунок 52 – Цели диверсификации предприятий

- Реализация конкуренции между отдельными розничными торговцами
- Небольшое количество фирм-посредников (малочисленность фирм-посредников позволяет им получить некоторую рыночную власть над фирмами-производителями, из-за чего производитель стремится заполучить постоянного посредника).

Основные цели, которые преследует вертикальная интеграция, представлены на Рисунке 53.

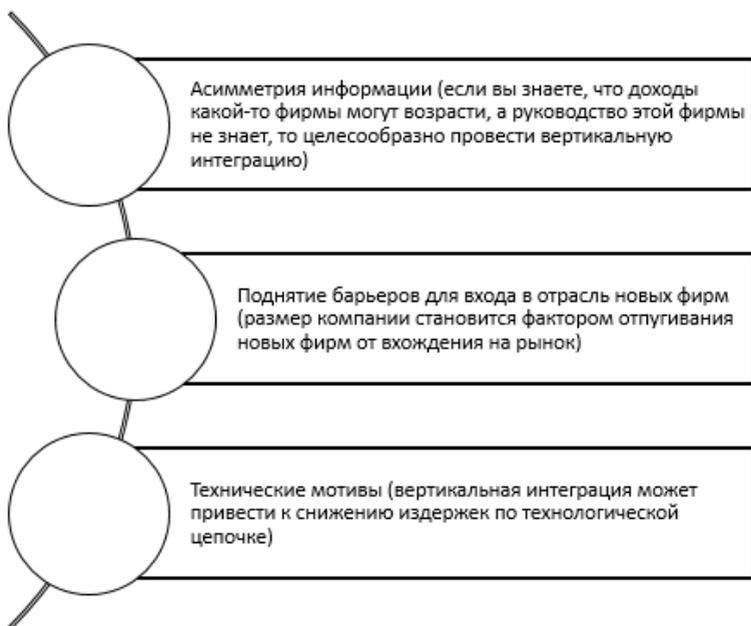


Рисунок 53 – Цели вертикальной интеграции предприятий

В результате осуществления различного вида интеграционных преобразований в состав организации может входить одна фирма или несколько, объединенных так называемой системой участия. Здесь возможны следующие варианты:

1. Заключение арендных договоров со структурными подразделениями. В результате реализации этого направления все имущество предприятия остается в его собственности.

2. Создание финансово-промышленной группы (ФПГ). Одной из организационных форм интеграции является создание ФПГ. Существуют различные формы объединения ФПГ - концерн, холдинг.

Концерны – объединения различных предпринимательских организаций (промышленных, финансовых, торговых и пр.) формально сохраняющих самостоятельность, но фактически подчиненных централизованному финансовому контролю и руководству.

Холдинг-преобразование крупных предприятий в компанию с созданием нескольких самостоятельных акционерных обществ и головной компании, которая выполняет функции собственника пакетов акций созданных акционерных обществ (чаще всего контрольных) и осуществляет стратегическое управление и координацию всей деятельности.

3. Создание «мягких» ассоциативных структур, основанных на развитии внутренних договорных отношений, является наиболее дешевым и быстрым способом апробации

возможностей совместной работы. Данный вариант наиболее приемлем в случае, когда предприятия ориентированы на развитие, но не хотят себя связывать обязательствами регистрации ФПГ или жесткой управляемостью в холдинговых структурах

В настоящее время практически все крупнейшие корпорации Запада имеют холдинговую форму организации, т.е. во главе многочисленных организаций, заводов, сбытовых подразделений находится холдинг, концентрирующий контрольные пакеты акций этих предпринимательских единиц, что и придает всей корпорации целостность и управляемость.

Существует два основных вида холдингов. Чистый (финансовый) холдинг создается с целью финансового контроля и управления инновационной деятельностью. При этом холдинговая компания не занимается производством и коммерцией, а владеет только капиталом. Более 50 % ее капиталов составляют ценные бумаги различных эмитентов и иные финансовые активы.

Основным отличием финансового холдинга от других финансовых институтов является особая инвестиционная стратегия, цель которой заключается в установлении делового контроля над имеющимися или создающимися

фирмами, находящимися в поле интересов холдинга. Однако финансовая холдинговая компания не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность дочерних компаний.

Смешанный холдинг занимается определенной предпринимательской деятельностью (промышленной, торговой, транспортной, кредитно-финансовой), имеет на балансе активы в виде движимого и недвижимого имущества. В смешанных холдингах держательская компания, действуя через компании нижестоящие, промежуточные, благодаря концентрации контрольных пакетов их акций, координирует маркетинговую и финансовую деятельность, определяет единую стратегию поведения на рынке, распределяет между фирмами номенклатуру продукции.

Холдинг осуществляет следующие функции:

- выработку долгосрочной деловой политики и экономической стратегии всей ФПГ;
- стратегическое управление дочерними компаниями;
- реализацию единой стратегии инвестиционной, финансовой деятельности и общей кадровой политики;
- координацию оперативной хозяйственной деятельности и научно-технической политики дочерних

организаций, проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);

- финансовый и административный контроль деятельности дочерних компаний.

Позитивной стороной холдингов является использование преимуществ диверсификации производства, которая позволяет: более эффективно решать проблемы обновления капитала, обеспечивая данный процесс постоянным потоком денежных средств; решать задачи технологической реорганизации производства, подтягивая отстающие отрасли к уровню передовых; использовать научно-технический потенциал и рационально перераспределять высококвалифицированных специалистов.

При составлении схемы будущего холдинга важно определиться с вертикальными и горизонтальными управленческими отношениями. Возможность подчинения всех звеньев холдинговой компании централизованному руководству необходимо проработать уже на этапе создания холдинга. В случае приобретения во владение акций (долей) предприятий холдинга для целей руководства обществом следует использовать полномочия холдинга на общем собрании акционеров (участников) общества и в его совете директоров (наблюдательном совете). Например, для

получения отчетов о финансово-хозяйственной деятельности общества общее собрание акционеров (участников) и (или) совет директоров может использовать такой орган, как ревизионная комиссия общества.

В зависимости от типа подчинения управляющая компания применяет к объектам управления, составляющим холдинг, различные методы управления.

Они могут быть прямого воздействия и косвенного.

Методы прямого воздействия подразумевают вынесение управляющей компанией прямого властного предписания. Этот метод может применяться в случае выполнения управляющей компанией или ее представителем функций единоличного исполнительного органа объекта управления либо при приобретении управляемого предприятия как имущественного комплекса в собственность. Метод прямого администрирования исключает равенство субъекта и объекта управления. Соответственно он применим при субординационном подчинении управляющей компании холдинга его управляемых структур.

Несколько иным образом используются косвенные методы управления.

Они применимы при отсутствии прямого административного подчинения объекта управления управляющей организации. Это экономические рычаги воздействия, которые проявляются, например, в предоставлении или не предоставлении инвестиций, кредитов, в использовании любых других финансовых инструментов, направленных на получение определенного результата.

К этим методам можно также отнести воздействие путем принятия необходимых решений собранием акционеров (участников) по кадровым вопросам (избрание генерального директора, членов совета директоров), по вопросам заключения крупных сделок и сделок, в которых имеется заинтересованность, в отношении реорганизации и ликвидации предприятия, изменения размера уставного капитала и т.д.

Существуют различные формы объединения ФПГ. В странах с развитой рыночной экономикой большое распространение имеют концерны – объединения различных предпринимательских организаций (промышленных, финансовых, торговых и пр.) формально сохраняющих самостоятельность, но фактически подчиненных централизованному финансовому контролю и руководству.

Внутрифирменная информация филиала не является полной собственностью головной компании. Технологические связи – самое жесткое объединяющее начало, диктующее прямую координацию работ, как в фирме, так и в концерне. Но в последнем контрактная кооперация несет в себе сильный элемент рыночной монополии. Однако развитие внешней рыночной среды, а также правовая защита конкуренции вносят свой корректив, способствуя созданию более цивилизованной кооперации, отличающейся чрезвычайной гибкостью и позволяющей успешно справляться с задачами технического обновления.

Пути создания концернов различны: расширение субподрядной сети и затем покупка фирм-субподрядчиков; создание совместных компаний; чаще всего превращение производственного отделения в филиал, или так называемое "деление роя". "Деление роя" снимает проблему сравнительной неэффективности слишком большой и сложной организации под «одной крышей».

Концерны строятся как многоотраслевые производственно-сбытовые комплексы. Управляемость таких комплексов может варьировать в самых широких пределах и зависит только от характера деятельности головной компании.

Таким образом, отношения собственности в концернах обеспечивают не только концентрацию ресурсов и централизованный контроль, но и относительную автономию звеньев при разграничении их ответственности. Это служит основой и для контроля со стороны рыночных сил, действующих внутри объединения.

5. Кейсы для отработки теоретического материала

1. Бизнес-кейс «Реструктуризация торгово-производственного холдинга»

Задание: Изучить текущую ситуацию «Компания как она есть». Дать рекомендации по реструктуризации холдинга с целью совершенствования системы управления. Предложить новую организационную структуру отдельных подразделений и холдинга в целом.

Исходный материал: «Компания как она есть»

История

Компания дислоцирована в крупном городе на Востоке России. На рынке – 10 лет. Зарождалась с «нуля», как большинство «семейных» бизнесов.

Сегодня позиция компании в регионе очень прочные. В городе, где расположен офис компании и сосредоточена основная деятельность, компания входит в элиту бизнеса и имеет ограниченное количество достойных конкурентов.

За последние 2 года произошел резкий скачок: существенно возросли обороты, персонал компании увеличился на 60% (в настоящее время общее кол-во сотрудников превысило 400 чел., среди которых офисных работников около - 60 чел.)

В условиях чрезмерно динамичных изменений управляемость компании выходит из-под контроля: старые механизмы управления не работают, новые не созданы. А планы дальнейшего развития бизнеса чрезвычайно амбициозные...

Сфера деятельности

Основная сфера деятельности – торговля отделочными материалами для ремонта и строительства. Как оптовая, так и розничная, в соотношении 50:50 на сегодня. В перспективе руководство компании делает основную ставку на розничные продажи.

В реализации преобладает покупной товар, однако компания также торгует готовой продукцией собственного производства. Среди этой продукции важнейшее место занимает краска на водной основе по засекреченным уникальным рецептам компании. Краска предназначена как для внутренней, так и для внешней отделки и не имеет аналогов по морозоустойчивости (может применяться при температуре до минус 30С, что является весьма актуальным для этого региона), но недостаточно «раскручена» на рынке.

Краска производится на импортном оборудовании из отечественного сырья, закупаемого на стороне.

Товарный ассортимент компании превышает 13000 позиций (по оценкам специалистов до 10% этого ассортимента можно было бы снять с продаж с целью оптимизации товарной матрицы), планируется его дальнейшее расширение.

Клиенты

Розничными покупателями являются население.

В опт компания продает отделочные материалы:

- строительным организациям;
- организациям для проведения ремонта в принадлежащих им зданиях (например: школам, детсадам);
- торговым предприятиям, включая чужие розничные точки (своя франчайзинговая сеть отсутствует).

Материально-техническая база

Компания имеет в собственности:

- современный офис;
- производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции, а также все необходимое для производства оборудования;
- легковой и грузовой транспорт, погрузочно-разгрузочное оборудование;

- два распределительных центра (хранимые на РЦ товары по ассортименту не пересекаются). На одном РЦ организована розничная продажа, на другом – оборудованы залы розничных и оптовых продаж. Территория РЦ оснащена железнодорожными подъездными путями.

Сегодня все продажи, кроме продаж с РЦ, осуществляются с небольших арендованных торговых точек. Кол-во этих точек в городе – около 20. Из них 18 на территории крупных городских специализированных торговых центров, а 2 – в отдельно расположенных магазинах.

В настоящее время Компания:

- заключила договора аренды на 2 гипермаркета (площадь: 5 000 кв. м. и 7 000 кв.), завершает их ремонт и оборудование и намерена через 3 месяца открыть в них торговлю;

- строит на территории одного из РЦ собственный торговый центр (гипермаркет) отделочных материалов площадью около 10 000 кв. м. На территории гипермаркета (второй этаж) предполагается сдача площадей в аренду под развлекательные заведения, фаст-фуды, уголки детского отдыха и пр.

Планируемая дата ввода в эксплуатацию – осень 2018 г.

Региональное развитие

Два года назад компания открыла свой первый филиал в соседнем городе. У филиала свой мини-офис, склад, аутсорсинговый транспорт и отдел оптовых продаж, который занимается пассивными (менеджер выставочного зала) и активными (торговые представители) продажами. Торговые представители Компании работают по реализации товара местным торговым компаниям. Планируется также начать активную работу с местными строительными и другими организациями-потребителями отделочных материалов. Кроме того, в филиале будет открыт розничный магазин. Товар на склад филиала поставляется с РЦ и со склада готовой продукции Компании.

В ближайшей перспективе – выход на рынки некоторых других городов региона по аналогичной схеме: небольшой офис, склад, розничный магазин и оптовые продажи.

Структура управления (верхний уровень)

Руководят Компанией два собственника: генеральный и исполнительный директор (функционал этих управленцев четко не разделен, имеет место пересечение полномочий и ответственности).

Важную роль в Компании играет заместитель генерального директора по инвестиционному развитию. К топ-менеджерам компании также относятся: коммерческий директор (закупки – доставка - сбыт-маркетинг) и финансовый директор (бюджетирование, управленческий и бухгалтерский учет). Главный бухгалтер находится в подчинении финансового директора.

HR-служба и IT-отдел напрямую подчиняются Генеральному директору, но не имеют в Компании существенного веса. Юридическая служба представлена одним юрисконсультантом. Эта вакансия была заполнена в Компании относительно недавно.

Функционал СБ в значительной степени ограничен задачами охраны территорий, зданий и помещений Компаний. В компании открыта вакансия ,специалиста по информационной безопасности с целью защиты конфиденциальной и коммерческой информации от внешних и внутренних воздействий.

Структура управления по направлениям (инвестиционная деятельность)

Руководит этим направлением заместитель генерального директора, в компетенцию которого помимо

инвестиционной деятельности входит управление РЦ (см. раздел транспортно-складская логистика) и управление производством (см. раздел производство).

Сфера компетенции этого топ-менеджера в инвестиционной деятельности включает все операции с принадлежащими Компании объектами недвижимости (включая вопросы их содержания и эксплуатации), все операции по созданию новых объектов недвижимости (от разработки проекта объекта и получения разрешительной документации на строительство до ввода объекта в эксплуатацию) и их аренде, а также приобретение и реализация объектов движимого имущества. Проектирование, строительство, ремонт объектов недвижимости производится по аутсорсингу.

Структура управления по направлениям (торгово-закупочная деятельность)

8.1. Закупки-Продажи

Руководит торговой деятельностью Коммерческий директор. В его прямом подчинении находятся: руководители торговых направлений (РТН) в кол-ве 5 чел., отдел оптовых продаж и отдел розничных продаж.

РТНы управляют товарными группами, на которые поделены все реализуемые Компанией товары. В рамках «своих» товарных групп к задачам РТН относятся все взаимоотношения с поставщиками и перевозчиками, контроль и поддержание товарных остатков на РЦ, изучение спроса, мониторинг цен на рынке, мерчедайзинг, советы по обустройству и перепланировке торговых точек, обучение новых продавцов, а также реализация товара наиболее важным оптовым покупателям. Отдельные РТН высказывают недовольство столь широким функционалом, считают, что им приходится работать за отдел продаж, когда на самом деле они – закупщики.

Один из РТНов также занимается закупкой сырья для производимой Компанией краски и другой продукции.

Закупка товара производится от многих производителей России (в основном из европейской части), а также из Китая. В закупочных операциях с китайскими поставщиками РТН работает с «удлинителем» в виде китайскоязычного менеджера (специалист по ВЭД). Функции распределены следующим образом: РТН отвечает за ассортимент продукции, «удлинитель» - за цены, сроки и размеры закупаемых партий.

В вопросах реализации РТН сотрудничают (или по крайней мере должны сотрудничать) с отделом розничных и оптовых продаж офиса.

8.2. Розница

Отдел розницы состоит из офисного штата (начальник отдела и менеджеры розничных продаж) и штата торговых точек.

Точки, расположенные в торговых центрах специализированы на конкретных группах товаров (например- обои и сопутствующие материалы; линолеум; плитка и т.д.). Точки, расположенные как отдельные магазины, имеют смешанный набор товаров.

В каждом торговом центре, как правило, Компания арендует 4-5 торговых точек. Товар хранится на площади торговой точки. Кроме того, на территории торговых центров у компании есть небольшие склады.

На каждой точке работают ст. продавец и несколько продавцов. Кроме того, на каждом торговом центре дополнительно от Компании работают администратор, кладовщик, грузчик, которые централизованно обслуживают точки этого центра. Каждый торговый центр имеет в офисе своего личного куратора – отдельно выделенного на каждую точку менеджера отдела розничных продаж.

Функции курирующего менеджера и администратора достаточно близки, а в чем-то пересекаются. Тем не менее, в вопросах принятия решения о приеме, обучении, вознаграждении персонала решающее слово принадлежит администратору, в вопросах товарного ассортимента и выкладки товара - менеджеру из офиса.

8.3. Опт

Оптовые продажи подразделены на активные (ищем покупателя) и пассивные (покупатель приходит сам).

Активные продажи организациям-потребителям осуществляют МАП (менеджеры активных продаж), а организациям-перекупщикам - ТП (торговые представители). И те, и другие подчиняются начальнику отдела оптовых продаж. Также начальнику отдела оптовых продаж подчиняются менеджеры выставочных залов (так в компании называются магазины, торгующие в опт).

По мнению коммерческого директора, на сегодняшний день отделом оптовых продаж охвачено не более 10% потенциального рынка оптовых покупателей Компании.

Структура управления по направлениям (транспортно-складская логистика)

Товар отгружается от поставщика вагонами и контейнерами. Вагоны через подъездные пути разгружаются на РЦ, контейнеры доставляются на РЦ автомобилями специализированных транспортных компаний. Самовывоз от поставщиков крайне редок, и только с близлежащих территорий.

Своим транспортном производится перевозка товара по маршруту РЦ – магазины, а также доставка товара оптовому покупателю. Доставка розничному покупателю происходит с привлечением частных автомобилей по аутсорсингу. Товар доставляется покупателям бесплатно.

Начальник РЦ подчинен заместителю генерального директора по инвестиционному развитию.

В подчинении начальника РЦ находятся следующие подразделения: транспортный цех (работа с сортировочной станцией, внутренние перевозки, доставка покупателю), склад (погрузка-выгрузка, складирование, комплектация), АХО (содержание и эксплуатация здания РЦ, автопогрузчиков, коммуналка, благоустройство, спецодежда и инвентарь, расходные материалы), а также энергетик и электрослесарь.

Структура управления по направлениям (производство)

Производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции находится в подчинении заместителя генерального директора по инвестиционному развитию. Персонал этих подразделений составляет около 30 чел.

Готовая продукция реализуется через отдел розничных и оптовых продаж. В высокий сезон «узким местом» является производство, в низкий – сбыт. План продаж разрабатывает одним из РТНов.

По мнению руководства компании – производство и реализация собственной краски – одно из самых перспективных направлений деятельности Компании, учитывая высокую рентабельность продаж этой продукции и неосвоенные Компанией потребности рынка.

2. Hewlett-Packard

Часть 1 - стратегия управления денежной наличностью

Hewlett-Packard - компания стоимостью почти 12 млрд. долл., которая проектирует, производит и обслуживает электронные устройства и системы для измерений и расчетов. В отчете за 1989 г. Ее руководство указывало: «Основная цель деятельности Hewlett-Packard - предоставление потребителям всего мира возможностей и

поддержки, необходимых для повышения эффективности их труда и деятельности их предприятий». Базирующаяся в Калифорнии компания продает свои акции в США, а также на фондовых биржах Лондона, Парижа, Франкфурта и Цюриха.

Европа является для компании очень важным географическим регионом. В 1989 г. на нее пришлось 34,7% доходов и 26,6% прибыли, 25,1% идентифицируемых активов компании. Hewlett-Packard ведет операции в 16 европейских странах, крупнейшие в этом регионе ее предприятия расположены в Англии, Франции и Германии. Среди изготовителей компьютерного оборудования в СИТА она занимает третье место после IBM и Digital Equipment Corp.; такое же среди американских компьютерных фирм положение она занимает и в Европе - 37% сбыта IBM и 40% сбыта Digital Equipment падает на этот регион.

Hewlett-Packard рассматривает Европу как региональный рынок, хотя объединение Европы вынуждает ее руководство переходить на общеевропейскую ориентацию, при этом предполагается, что по своему характеру операции в Европе приблизятся к глобальным, поскольку перемещение товаров и капитала упростится.

Европейская штаб-квартира компании расположена в Женеве (Швейцария), через нее централизуются многие казначейские функции. Женевская штаб-квартира является центром выставления счетов-фактур, она закупает продукцию у заводов-поставщиков и перепродает ее компаниям, специализирующимся на сбыте. Европейские предприятия компании покупают до 50% необходимых товарно-материальных запасов за доллары, но выдают векселя в местных валютах. В настоящее время Hewlett-Packard продает в разных странах мира продукцию более чем 10 тысяч наименований, выбирая стратегию ценообразования и хеджирования в зависимости от конкретных обстоятельств. Кроме того, поскольку значительная часть продаж падает на внутрифирменный оборот, компании приходится планировать налогообложение внутрифирменных сделок с учетом требований Налогового управления США.

Стратегия ценообразования. Hewlett-Packard выделяет в качестве основных две проблемы ценообразования: внутрифирменные цены и цены для внешних операций. В 1990 г. она решила не прибегать к установленной инструкциями процедуре заблаговременного определения правомочности для любой из ее внутрифирменных сделок.

Хотя в то же самое время руководство заявило: "Мы в высшей мере одерживаем эту процедуру как привлекательную альтернативу нынешнему, типичному для всего мира, процессу спорадических внутрифирменных ревизий, тяжб и привлечения компетентных органов для разрешения споров". Однако руководство считает, что затраты на процедуру значительно превосходят любые возможные выгоды от ее применения.

Несмотря на такое решение, руководство компании сформулировало несколько условий, при выполнении которых указанное решение может быть пересмотрено:

1. Подробный экономический анализ, необходимый для процедуры заблаговременного определения правомочности, следует ограничить и сократить. По оценке руководства, интервьюирование, составление необходимой документации и работа экономистов в расчете на каждую процедуру обходятся в 750 тыс.–1 млн. долл.

2. Необходимы гарантии в отношении информации, являющейся частной собственностью. Руководство компании беспокоят две группы пользователей: конкуренты, которые, используя законы о раскрытии информации, могут получить к ней доступ, и те сотрудники Налогового управления, которые в данный момент проводят

аудиторскую проверку практики установления компанией трансфертных цен в минувшие годы.

3. Необходимы гарантии, что налоговые ведомства других стран примут процедуру заблаговременного определения правомочности.

Что касается цен для внешних операций, то импорт товаров с оплатой их в одной валюте и продажа их с оплатой в другой заставляют компанию выбирать одну из трех альтернатив:

1. Назначение цены с учетом колебаний валютного курса и надежда на высокий уровень спроса.

2. Сокращение доли рынка при одновременном поддержании коэффициента прибыльности.

3. Удержание доли рынка при одновременном снижении коэффициента прибыльности.

Компания решила удерживать на должном уровне прибыльность, а не долю рынка, при этом она обещала потребителям гарантировать неизменность любых указываемых в ее предложениях цен в течение трех месяцев. Это означает, что в течение этого периода она ставит прибыли и убытки под валютный риск.

Чтобы хеджировать этот риск, руководство компании в периоды усиления доллара использует форвардные

контракты в течение первого месяца и валютные опционы в течение следующих двух. Такое кратковременное использование форвардных контрактов обходится дешевле, и результаты, как правило, более предсказуемы; в то же время значение валютных опционов возрастает тем больше, чем дальше в будущее вы заглядываете. Согласно политике компании стоимость опционов не может превышать 1,5% потерь, сопряженных с основным риском; подобная политика свидетельствует о стремлении к снижению издержек. Когда доллар слабеет, Hewlett-Packard обеспечивает прикрытие с помощью форвардных контрактов в течение первых двух месяцев и с помощью валютных опционов в последний месяц.

Управление денежной наличностью

Как указывалось выше, региональная штаб-квартира компании, расположенная в Женеве, управляет потоками наличности в Европе. Выступая в качестве покупателя и продавца продукции Hewlett-Packard,

Женевская штаб-квартира может эффективнее осуществлять "неттинг" потоков наличности. Как отмечал казначей компании по Европе: «Некоторые наши филиалы генерируют прибыль и избыток наличности. Мы регулярно инкассируем средства в каждой стране, а затем сводим их

воедино в Женеве во "внутреннем" банке. Обычно мы держим наличность в долларах, нашей естественной операционной валюте, а затем обмениваем доллары на любую валюту, которая нужна нам для финансирования филиалов через "внутренний" банк».

Фирма использует собственную систему программного обеспечения Hewlett-Packard Cash для отслеживания запасов наличности и потребностей в ней. Hewlett-Packard Cash - это полностью интегрированная система управления потоками денежной наличности. Филиалы и их банки с помощью электронных средств связи передают в Женеву всю информацию о наличности, и она автоматически обрабатывается системой Hewlett-Packard Cash. Каждое утро европейский казначей может немедленно узнать нетто позицию компании по наличности и определить, каким образом эффективно использовать финансовые средства.

Каждое из наиболее крупных предприятий компании в Европе располагает необходимым электронным оборудованием для двусторонней связи с Женевой через частную сеть. Централизовав потоки информации и наличности, компания смогла сократить число банков, к услугам которых она прибегает для ведения операций. Банковские и другие правовые международные нормы

определены таким образом, что для получения необходимых кредитов и услуг любая фирма обязана вести дела с несколькими банками, однако Hewlett-Packard эффективно использует внутрифирменное финансирование.

Вопросы для обсуждения и задания:

1. Что вы думаете об основных факторах, определяющих ориентированную на централизацию стратегию компании Hewlett-Packard?

2. Выявите основные валютные риски, имеющие значение для Hewlett-Packard.

3. Определите стратегию компании в отношении валютных рисков. Дайте какие-нибудь рекомендации, которые компания могла бы использовать для продолжения совершенствования стратегии управления рисками.

4. Рассмотрите некоторые финансовые аспекты внутрифирменных сделок Hewlett-Packard. Оцените ее реакцию на процедуру заблаговременного определения правомочности.

Часть 2 – Производственный и технологический менеджмент

В конце 1960-х гг. компания Hewlett-Packard решила присмотреться к Азии как региону, где можно осуществлять производство электронных компонентов с низкими издержками, используя трудоемкие процессы. Менеджеры

компания рассмотрели несколько возможных пунктов размещения производства и в конечном счете остановились на Сингапуре, открыв там свое первое предприятие в 1970 году. Хотя трудовые издержки в Сингапуре не были самыми низкими в регионе, по сравнению с США они оказались невысокими. Кроме того, размещение предприятия в Сингапуре обеспечило несколько важных преимуществ, которые были недостижимы во многих других азиатских странах. Уровень образованности рабочей силы в Сингапуре был весьма высоким. Здесь широко использовался английский язык.

Правительство Сингапура оценивалось как стабильное и ориентированное на экономическое развитие страны, а сам Сингапур как государство-город обладал наиболее развитой во всем регионе инфраструктурой, включающей в себя коммуникационные и транспортные сети. Промышленность и торговля развивались в регионе быстрыми темпами. Корпорации НР удалось также добиться от правительства Сингапура благоприятных условий в части налогов, тарифов и субсидий.

На первом этапе завод в Сингапуре производил только базовые компоненты. Сочетание низких трудовых издержек и благоприятного налогового режима помогло быстро

сделать предприятие прибыльным. В 1973 году НР перевел в Сингапур из США производство одного из основных портативных калькуляторов. Цель такого перемещения, состоявшая в снижении производственных издержек, была быстро достигнута.

Убедившись в возможностях сингапурского предприятия производить не только компоненты, но и изделия целиком, менеджеры НР в течение следующих нескольких лет перевели в Сингапур производство других продуктов, включая клавиатуру для компьютеров, дисплеи и интегральные схемы. Однако все эти продукты были сконструированы и первоначально производились в США.

Статус сингапурского предприятия изменился в начале 1980-х гг., когда НР начал глобальную кампанию по повышению качества продукции и снижению издержек. В это время в Сингапур было переведено производство калькулятора НР41С. Перед менеджерами сингапурского предприятия была поставлена задача существенного снижения производственных издержек. По их мнению, достичь этого можно было только в случае, если они получат разрешение внести изменения в конструкцию изделия. Центральное руководство НР согласилось с таким предложением, и 20 инженеров с сингапурского предприятия

были переведены в США на год для изучения процессов конструирования прикладных интегральных схем. Позже они принесли этот опыт назад в Сингапур и начали вносить изменения в конструкцию изделия HP41C.

Результатом был огромный успех. Изменив конструкцию изделия, сингапурские инженеры снизили производственные издержки на 50%. Используя новый опыт, завод в Сингапуре начал вносить изменения в конструкцию других производимых им изделий.

Прогресс, достигнутый на этом заводе, произвел на корпоративное руководство HP столь большое впечатление, что в 1983 г. было решено переместить в Сингапур все производство калькуляторов корпорации. Затем в 1984 г. последовал частичный перенос туда же производства струйных принтеров, а в 1986 г. - клавиатур для компьютеров. Во всех случаях конструкция изделий пересматривалась, и часто удельные издержки удавалось сократить более чем на 30%. Вместе с тем первоначальные дизайн и разработка продукции по-прежнему осуществлялись в США.

В конце 1980-х - начале 1990-х гг. заводу в Сингапуре были поручены дополнительные операции, в частности, в секторе струйных принтеров. В 1990 году инженерам завода

было поручено внести изменения в конструкцию струйных принтеров, поставляемых на японский рынок. Первая попытка закончилась неудачей, менеджеры завода Сингапура добились разрешения на еще одну попытку. В 1991 году они получили задание изменить конструкцию принтера HP DeskJet 505 для японского рынка. На этот раз проект оказался успешным, обеспечившим существенные продажи в Японии. Ободренные этим успехом, менеджеры предприятия брали на себя все новые и новые обязательства по изменению конструкции изделий. Сегодня завод в Сингапуре рассматривается в качестве "ведущего подразделения" в глобальной производственной сети Hewlett-Packard, отвечающего не только за производство, но также за разработку и дизайн семейства малых струйных принтеров, предназначенных для азиатского рынка.

Задание: Проанализируйте ситуацию и дайте оценку эффективности действий МНК в области производственного и технологического менеджмента.

Заключение

Многовариантность стратегий развития организаций не позволяет выработать единственно правильную и универсальную последовательность мер по реформированию организации, так чтобы это привело к гарантированному успеху. Приходиться учитывать множество факторов внешней и внутренней среды, пробовать различные подходы и методики, но вместе с тем несомненным представляется сам факт использования реструктуризационных подходов для обеспечения нормальной жизнедеятельности организаций в долгосрочной перспективе.

Сам же процесс реструктуризации должен базироваться на разработанной ранее программе изменений, учитывающей все составляющие организации с использованием инструментов комплексной бизнес-диагностики организаций.

Список использованной литературы

1. Гранди Т. Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес / Т. Гранди ; [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2008. – 240 с.
2. Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. – СПб.: Питер, 2005. – с.114-145.
3. Рид Стэнли Фостер Искусство слияний и поглощений/Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу; Пер. с англ. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007.
4. Рудык Н. Б. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н. Б. Рудык, Е. В. Семенкова. – М: Финансы и статистика, 2007.- с.357-420.
5. Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: книга о пользе и вреде непрофильных активов: Учеб.-практич. пособие. – М.: Дело, 2005. – 224 с.
6. Эванс Фрэнк Ч. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях /Пер. с англ./ Ч.Эванс Фрэнк, М. Бишоп Дэвид. – М.: Альпина Паблицер, 2007.

7. Горелик, С. В. Инжиниринговые методы реструктуризации предприятий / С.В. Горелик. - М.: Байкальский государственный университет экономики и права, 2009. - 184 с.
8. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. - М.: Экономика, 2001. - 456 с.
9. 7. Осипенко, О.В. Реструктуризация региональных холдингов / О.В. Осипенко. - М.: Городец, 2010. - 274 с.
10. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: Альбина Паблишер, 2008. -287с.
11. Аистова М.Д. Реструктурирование предприятий в системе антикризисного управления: Дис. кайд. экон. наук : 08.00.05 / ТГТУ. Тверь, 2000. - 222с.
12. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: Учеб. пособ. для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 399 с.
13. Горемыкин, В. А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: методическое пособие / В.А.Горемыкин, А.Ю. Богомолов. М.: ИНФРА-М, 2007.

14. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильяме", 2003. — 368 с.
15. Мазур И.Й., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро; Под общей редакцией И.И. Мазура. -М.:ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. 456с.
16. Орехова Е.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие. М.: ООО «Издательство «Эксмо», 2007. - 231с.
17. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. М.: Издательство ПРИОР (ИВАКО Аналитик), 2007. - 372 с.
18. Тутунджян А.К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики. М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2009. - 262 с.
19. Шаралдаева И.А. Теоретические основы реструктуризации: Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 160 с.
20. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий : учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.

Интернет ресурсы

1. www.ma-journal.ru (Журнал «Слияния и поглощения»).
2. <http://www.crisis-manag.ru> (специализированный сайт по антикризисному управлению предприятием)
3. <https://e.lanbook.com/> (электронно-библиотечная система)
4. <https://elibrary.ru/defaultx.asp> (научная электронная библиотека)
5. <https://ibooks.ru/home.php?routine=bookshelf> (электронно-библиотечная система)
6. <https://www.book.ru> (электронно-библиотечная система)
7. <http://www.academia-moscow.ru/catalogue/4831> (издательский центр «Академия»)
8. <https://biblio-online.ru/> (электронная библиотека)
9. <http://www.iteam.ru> (специализированный сайт по управлению предприятием)
10. <http://www.zhuk.net> (специализированный сайт по управлению предприятием)
11. www.marketing.spb.ru (специализированный сайт по управлению предприятием)

Учебно-методическое издание

ОСИПОВ ДЕНИС ВИТАЛЬЕВИЧ

Учебное пособие для магистров направления подготовки
«Менеджмент»

Подписано в печать

Формат 60 x 84/16

Усл. печ. л.

Тираж 50 экз.

Заказ №.....

Изд. №

150048, г. Ярославль, Московский проспект, д. 151.

Типография Ярославского филиала МИИТ