

Реструктуризация организации

ВОПРОСЫ:

1. РОЛЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ.
 2. ПОТРЕБНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ В РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ.
 3. ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ.
 4. ОРГАНИЗАЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ.
-

В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ МОЖЕТ ПРИМЕНЯТЬСЯ В СЛЕДУЮЩИХ СИТУАЦИЯХ:

- Предприятие в состоянии глубокого кризиса.
- Текущее положение предприятия удовлетворительное, однако прогнозы его деятельности неблагоприятные.
- Текущее положение предприятия благополучно. Задача — ускоренное наращивание отрыва от ближайших конкурентов, создание уникальных конкурентных преимуществ.

БЛОК ОПЕРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ:

Улучшение результатов:

- Улучшение качества.
- Уменьшение потерь.
- Ускорение оборачиваемости средств.

Повышение ликвидности:

- Уменьшение запасов.
- Сокращение дебиторской задолженности.

БЛОК СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ:

- Преобразование сфер деятельности и адаптация структур.
- Оптимизация видов деятельности.
- Разработка новых видов продукции.
- Оптимизация структуры активов, собственности, организационно-правового оформления.
- Выбор адекватной производственной и управленческой структуры.
- Преобразование и оптимизация бизнес-процессов.
- Оптимизация основных процессов.
- Техническое перевооружение.
- Совершенствование системы управления.
- Создание эффективной информационной системы.

ВИДЫ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ БИЗНЕСА:

- **Рефрейминг** - изменение представления о том, чем является корпорация и чего может достичь.
- **Реструктуризация** - изменение производственных структур, в том числе замена и модернизация оборудования, рационализация иерархии управления, систем обработки информации.
- **Ревитализация** - усиление роста за счет установления связи корпорации с окружающей средой.
- **Регенерация** – обеспечивает персонал корпорации новыми навыками и новыми целями.

ВИДЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ:

- **Производственная** (объект – конечный продукт производства, технология производства).
- **Рыночная** (объект – денежные потоки внутри организации).
- **Социальная** (объект – трудовые ресурсы).
- **Управленческая** (объект – структура управления, стиль, отношения).

ПРИНЦИПЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ:

- Принцип системности.
- Принцип последовательности.
- Принцип целенаправленности.
- Принцип корпоративности.
- Принцип оперативности и гибкости.
- Принцип концептуальности.
- Принцип прозрачности.
- Принцип инновационности.
- Принцип мониторинга.
- Принцип стабилизации и управляемости.

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ:

□ «ЖЕСТКИЕ»

- привлечение внешних инвестиций;
- создание совместных предприятий;
- установление стратегического партнерства;
- повышение объемов реализации;
- увеличение объемов экспорта;
- снижение издержек производства.

□ «ЭЛАСТИЧНЫЕ»

- степень участия российских консультантов в реализации проектов технической помощи;
- число слушателей тематических семинаров по изучению позитивного опыта;
- количество регионов занятых осуществлением программ реструктуризации;
- число руководителей верхнего и среднего звена, охваченных программами помощи.

ОРГАНИЗАЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ:

- Этап 1. Определение целей развития и критериев их достижения.
- Этап 2. оценка экономического потенциала предприятия.
- Этап 3. анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем.
- Этап 4. Формирование путей и проектов решения проблемы.
- Этап 5. Оценка инновационного потенциала.
- Этап 6. Выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий).
- Этап 7. прогноз, анализ и оценка вариантов реформирования предприятия.
- Этап 8. Разработка программы реструктуризации.

ОРГАНИЗАЦИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ:

- Этап 9. Оценка источников ресурсов, распределение ресурсов.
- Этап 10-11. Выделение первоочередных проектов.
Формирование команд.
- Этап 12. Выбор и фиксация стратегии и программы реформирования.
- Этап 13. Соответствие выбранной стратегии программы реформирования.
- Этап 14. Определение первоочередных организационных шагов.