

Реструктуризация управления предприятием

Подготовила студентка
3 курса специальности
Менеджмент организаций
группы №302-О
Курочкина Анастасия Владимировна

ПОНЯТИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

- **Реструктуризация** - совокупность мероприятий по комплексному приведению элементов и методов функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития для решения проблем выживания или повышения эффективности работы.
- В процессе реструктуризации может происходить совершенствование системы управления предприятием, изменение финансово-экономической политики, операционной деятельности, систем маркетинга, сбыта и управления персоналом.



ПОНЯТИЕ ВИДЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

- Оперативная реструктуризация означает существенное изменение структуры компании, преследующее такие цели как возможность финансового оздоровления или улучшения платежеспособности компании.
- Стратегическая реструктуризация также приводит к изменениям в структуре компании, но в первую очередь направлена на улучшение привлекательности компании для инвесторов, расширение её внешнего финансирования, а также повышение стоимости самой компании.
- Комплексная реструктуризация в основном проводится в несколько этапов, постепенно затрагивая все элементы компании.
- Частичная реструктуризация вносит изменения лишь в один или несколько элементов предприятия.

ПОНЯТИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Формы реструктуризации связанные с реорганизацией юридических лиц:

- Слияние
- Присоединение
- Разделение
- Выделение
- Преобразование

Формы реструктуризации не связанные с реорганизацией юридических лиц:

- Поглощение
- Отделение
- Крупные сделки по изменению физической (активов) и финансовой (пассивов) структуры капитала

Под **слиянием** юридических лиц понимается их полное объединение с предшествующей ликвидацией и передачей их прав и обязанностей вновь образованному юридическому лицу.

Под **присоединением** понимается объединение юридических лиц с предшествующей ликвидацией одного юридического лица (лиц) и передачей его (их) прав и обязанностей другому юридическому лицу.

Под **разделением** понимается создание из одного ликвидируемого юридического лица нескольких вновь образуемых юридических



и
ях

то
им

Под выделением из одного юридического лица другого или нескольких юридических лиц понимается такое разделение действующего юридического лица, при котором оно сохраняет свой статус, часть прав и обязанностей, а другую часть прав и обязанностей, определенных распределительным балансом, передает вновь созданному одному или нескольким юридическим лицам.

Под преобразованием юридического лица понимается

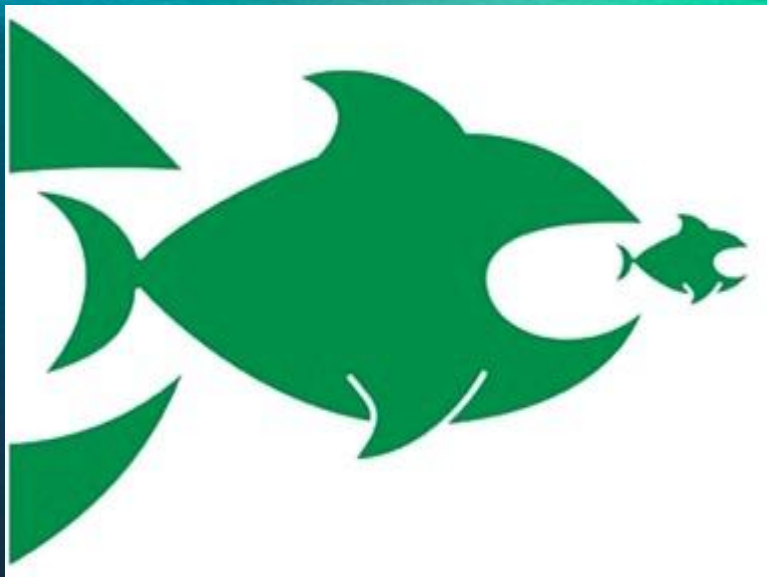


но-пр



Поглощение – процесс превращения одного из участвующих в данном акте реструктурирования АО в дочернюю фирму.

Отделение предполагает разрыв связей между основным и дочерним обществами и может осуществляться путем продажи контрольного пакета третьему лицу или его распродажи на вторичном рынке.



ПОНЯТИЕ

Показателями необходимости проведения реструктуризации предприятия могут быть:

- кризисное положение дел на предприятии, возможность банкротства;
- необходимость изменить (расширить) сферу деятельности;
- появление тенденции к спаду объема продаж продукции предприятия;
- появление (усугубление) административных проблем;
- устойчивая тенденция к увеличению накладных расходов;
- ухудшение выполнения операций (закупки, производство, сбыт);
- тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными, с точки зрения руководства, периодами деятельности компании;
- невозможность осуществлять контроль хода выполнения работ;

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

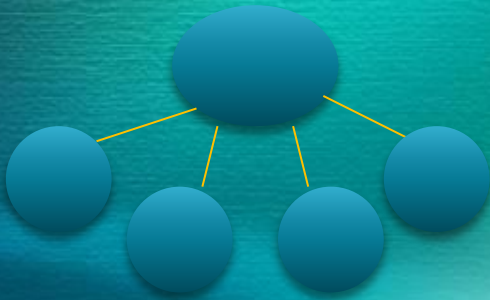
Три основных этапа разработки плана реструктуризации компании:

- На первом этапе осуществляется целеполагание, разработка стратегии компании, так как изменения оргструктуры происходят не сами по себе, а в зависимости от целей компании.
- Второй этап – моделирование организационных структур
- На третьем этапе вырабатывается программа управления (перечень мероприятий, которые привязаны к определенным срокам и должны поддерживаться необходимыми ресурсами) для перевода компании из состояния «как есть» в состояние «как надо».

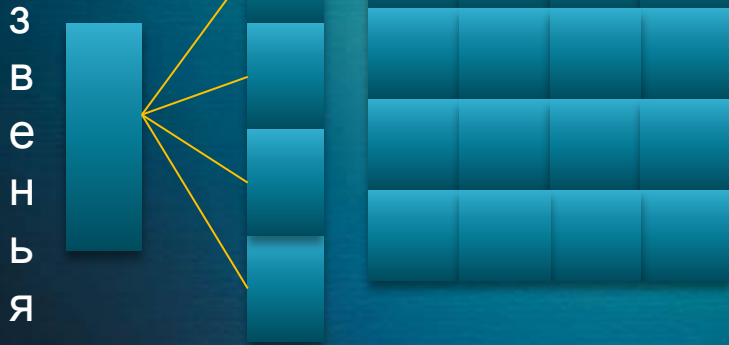
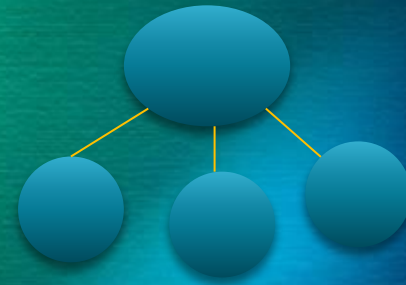
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Сокращение

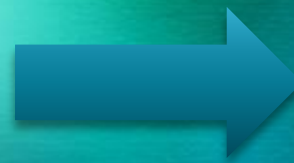
Функции



Функции
и



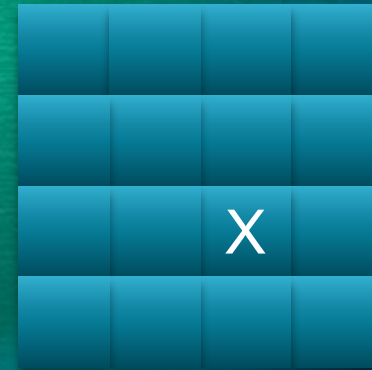
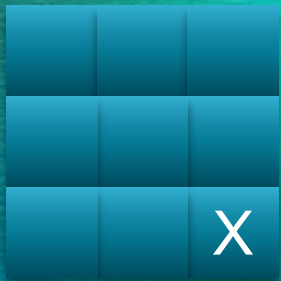
Структура (сегодня)



Структура
(завтра)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

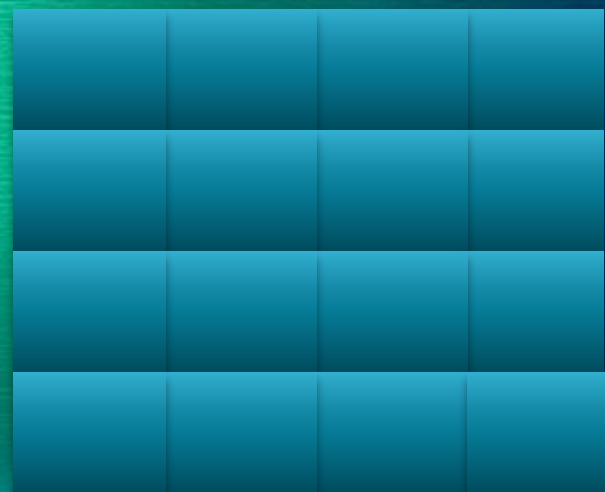
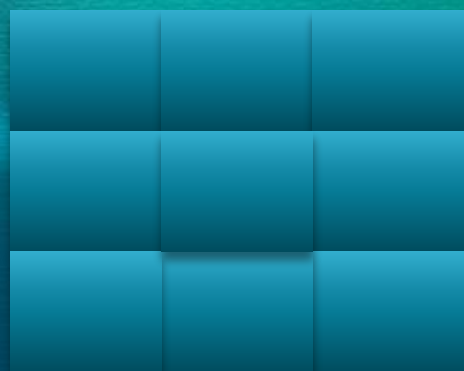
Слияние



Обозначение одинаковых функций

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Появление новых функций



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ

УПРАВЛЕНИЯ

Реорганизация

| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| 1. | X | X | | |
| 2.1 | | | X | X |
| 2.2 | X | X | | |
| 3.1 | | | X | X |
| 3.2 | X | X | | |



| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| 1 | X | X | | |
| 2.1 | | | X | X |
| 3.1 | | | X | X |

1. Голова компании
 2. Подразделение А
 3. Подразделение Б
- 2.1.;3.1. отдел логистики
2.2.;3.2 финансовая служба

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС - ПРОЦЕССОВ

Факторы отбора наиболее важных бизнес –
процессов:

- наличие проблем или претензий со стороны внешних и/или внутренних клиентов;
- высокая стоимость процесса;
- высокая продолжительность реализации процесса;
- доступность новых технологий;
- стратегические интересы руководства.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС - ПРОЦЕССОВ

При взвешенной оценке:

- определяется перечень характеристик, по которым будут оцениваться бизнес-процессы;
- определяется весовое значение каждой характеристики;
- бизнес-процессы оцениваются по данным характеристикам по пятибалльной шкале, и затем рассчитывается средняя взвешенная оценка каждого процесса.

В качестве ключевых факторов успеха могут быть:

- высокое качество продаваемых товаров;
- разнообразие ассортимента;
- быстрота реакции на изменение состояния рынка;
- низкие накладные расходы.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС - ПРОЦЕССОВ

Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес – процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность .



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС - ПРОЦЕССОВ

| № | Элемент | Реинжиниринг |
|----|-----------------|---|
| 1. | Фундаментальный | Реинжиниринг призван определить, чем компания действительно должна заниматься, а затем - как она должна это делать. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть. |
| 2. | Радикальный | Radix (лат.) – "корень". Обращение к корням явлений. Осуществить реинжиниринг бизнеса - значит создать бизнес заново, а не внести изменения, усовершенствовать, модернизировать. |
| 3. | Существенный | Реинжиниринг призван обеспечить мощную рострезультативность, осуществить серьезный прорыв. |
| 4. | Бизнес-процессы | Проведение изменений при реинжиниринге направлено на бизнес-процессы. После реинжиниринга работа компании должна быть ориентирована на процессы, в модели управления компанией используется процессный подход, что находит свое отражение в организационной структуре. |

Спасибо за внимание