**Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования**

**«ФИНАНСОВАЯ АКАДЕМИЯ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Доклад**

**По дисциплине: «Реструктуризация предприятия»**

**На тему «Реструктуризация инновационного предпринимательства»**

Выполнил:

Студент группы ФМ 5-2

Ахмечет Д.А.

Москва 2010

## Реструктуризация инновационного предпринимательства

Управление реструктуризацией предприятия

За последние десятилетия практически ни одна ведущая инновационная корпорация мира не смогла избежать такого сложного и комплексного процесса, как реструктуризация. При этом в большинстве случаев речь идет о кардинальной реструктуризации, предусматривающей изменение всех сфер деятельности компании.

В связи с этим при динамично меняющихся условиях хозяйствования, а также в кризисных ситуациях постоянно возрастает роль управления процессами реструктуризации, что является решающим фактором успешной реализации проектов в этой области.

Большинство специалистов в области управления сходятся во мнении, что реструктуризация — объективный процесс развитии организации, и ее менеджер должен быть готовым к проведению соответствующих работ и мероприятий и, соответственно, обладать всеми необходимыми знаниями и навыками. Практика свидетельствует о том, что промедление в этой области и попытки обойтись без серьезных изменений приводят к исчезновению многих ведущих корпораций мира.

В российских условиях к числу основных факторов, определяющих необходимость реструктуризации, относятся конкуренция со стороны западных фирм, поток импортных товаров, жесткие условия налогообложения, высокие процентные ставки коммерческих банков. Кроме того, массовые неплатежи, трудности сбыта, неконкурентоспособность продукции и ряд других специфических для современной российской экономики факторов привели к убыточности десятков тысяч предприятий.

Глубина и масштабы реструктуризации могут быть различными:

- частичная реструктуризация, охватывающая отдельные стороны деятельности предприятия или только одну из них (реструктурирование капитала, изменение организационной структуры предприятия, системы управления и др.);

- глобальная, или радикальная, охватывающая все или почти все сферы хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивая переход его на новый качественный уровень.

## Сущность реструктуризации

Реструктуризация — это комплексные и взаимосвязанные изменения структур, обеспечивающие функционирование организации в целом. Структуру можно рассматривать как форму разделения и кооперации деятельности, в рамках которой происходит процесс функционирования, направленный на достижение намеченных целей. Таким образом, это упорядоченная совокупность элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих оптимальное управление, налаживание работы предприятия, установление подчиненности и соподчиненности, ответственности.

Объектом реструктуризации является самостоятельная организационная единица.

Реструктуризация предусматривает нововведения, т.е. прогрессивное новшество, задействованное в динамике, и рационализацию в следующих структурах:

- производственной;

- информационной;

- организационной;

- кадровой;

- финансовой.

Основанием для осуществления реструктуризации крупного предприятия являются неудовлетворительные результаты его производственно-хозяйственной деятельности. Однако поскольку состояние дел в различных его подразделениях может различаться, то при оценке результатов их работы следует учитывать факторы эффективности производственной деятельности каждого подразделения в отдельности.

Рентабельность продаж может служить достаточно надежным критерием оценки текущей производственно-хозяйственной деятельности.

Чтобы выйти из предкризисного или кризисного состояния и стать конкурентоспособными, отечественным предприятиям необходимо осуществить глобальную двуединую модернизацию, т.е. и производства, и управления. Это объясняется тем, что новая технология всегда производительное, но и дороже старой. Для того чтобы окупить затраты на ее применение, производительность людей и оборудования должна быть выше, чем при прежней технологии, а это уже классическая управленческая задача.

## Пути повышения эффективности

Существует три основных пути повышения эффективности системы, а значит, и работы предприятия:

- выявление и использование имеющихся резервов системы управления;

- структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции;

- создание и рациональное использование новых видов продукции и технологий за счет активизации инновационных процессов.

Именно первые два пути используются при проведении реструктуризации, решающей вопросы оптимизации системы управления организацией. Последний же является инструментом реинжиниринга, предусматривающего проектирование работы предприятия «с чистого листа» и отвечающего за технологическое и управленческое развитие.

При проведении реструктуризации специалисты сталкиваются с рядом проблем. Одной из низ является невозможность избавиться от так называемой социальной сферы, что делает реструктуризацию экономически бессмысленной, но, по опыту предприятий, уже прошедших реформы, модернизация управления позволяет иначе взглянуть на эту проблему. Аудит затрат ослабляет бронебойный на первый взгляд аргумент о нехватке средств на реформы. Многие опытные руководители, осуществившие реструктуризацию своих предприятий, утверждают, что главный дефицит — это люди. Поэтому идеальный реструктурированный мир — это не мир новых структур, а мир новых людей.

Еще одна большая проблема, с которой сталкиваются руководители, — это необходимость ослабления центробежных тенденций, возникающих в ходе реструктуризации. Отечественный опыт показывает, что решить ее можно двумя противоположными способами, которые соответствуют двум разным сценариям реформ. В конце концов, каждый выбирает свои риски в зависимости от того, чем располагает в большей мере — запасом времени или слаженной командой.

Но определение основных имеющихся в распоряжении ресурсов — это лишь начало. Далее следует определить инструментарий, необходимый для оптимизации их использования. Кончено, базой для эффективного реформировании предприятия является знание законов рынка, управления, логики и даже философии. Но эффективное применение современного управленческого инструментария при разработке и реализации концепции реструктуризации основывается, прежде всего, на умении оценить потенциальные преимущества информационных систем, базирующихся на новейших информационных технологиях.

Проводить реструктуризацию, не имея стандартов описания системы управления, невозможно. Чтобы перевести компанию из одного состояния в другое, надо задать систему координат, в которой описываются начальное и конечное состояние предприятия, а также траектория его движения. Существуют три стандарта, позволяющие описывать структуру компании: первый задает описание элементов системы и их иерархическую упорядоченность, т.е. организационные звенья компании; второй описывает в виде дерева функций бизнес-процессы, которые реализуются в компании; третий служит для закрепления функций за организационными звеньями. Программа реализации такого подхода получила название динамического бизнес-моделирования, а методика, с помощью которой она осуществляется, — orgwear.

Реструктуризацию не следует рассматривать как единовременный проект, осуществление которого позволяет предприятию успокоиться на достигнутом. Никакая реструктуризация, как бы она ни была эффективна, не обеспечивает предприятию спокойной жизни на неопределенно длительный период. Эффект здесь ограничен во времени, а в зависимости от ее глубины и масштабов, а также от внешних и внутренних условий функционирования мероприятия он может изменяться в довольно широком временном диапазоне (обычно от двух до восьми лет). С учетом этого частичную, ограниченную реструктуризацию, зачастую оказывающуюся весьма эффективной, не только не следует противопоставлять глобальной, а напротив, можно рассматривать как определенный этап, стадию более широкой реструктуризации. Но это должен быть обязательно этап, дающий определенный существенный результат.

## Условия реструктуризации

Наиболее характерными, хотя и не исчерпывающими ее задач, являются следующие условия реструктуризации:

- разработки и освоение новых видов продукции;

- усиление конкурентной позиции;

- преодоление кризиса, восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости.

Как видно, не только кризисные процессы являются стимулом к реструктурированию предприятия, но и желание усилить свои конкурентные позиции на целевом рынке. Грамотно проведенная реструктуризация обеспечивает очевидные преимущества компании перед конкурентами.

Как свидетельствует мировая и отечественная практика, основная роль в проведении реструктуризации принадлежит менеджменту компании, его способности руководить процессами структурных изменений и организовывать эффективную работу с персоналом. Именно поэтому рассмотрение основ управления реструктуризацией целесообразно начать с данного крайне важного направления.

Успех реструктуризации во многом зависит от того, насколько руководитель может адекватно оценивать связанные с ней реальные трудности и, соответственно, перестроиться самому, прежде чем браться за реорганизацию компании. Практика показывает, что провалы в этом направлении порождены неготовностью или нежеланием менеджмента предприятия действовать по-новому, адаптировать свой стиль управления и используемые методы к новым задачам и ситуациям.

Обновленное предприятие будет функционировать в качественно новой среде, в условиях высокой степени неопределенности. Это лишает его менеджмент возможности основываться на прошлом, опираться на накопленный опыт и использовать традиционные приемы. Парадокс руководства в быстро изменяющейся среде заключается в том, что чем больше ситуация загоняет предприятие в режим реактивного управления, тем важнее становится целевая составляющая действий. Последняя зависит от способности в условиях неопределенности ясно увидеть будущее организаций — пункт конечного назначения.

Хорошо, когда каждый работник имеет ясное видение будущего организации, четко представляет свою роль и мотивирован на самостоятельные действия. Но добиться этого, пользуясь традиционным набором средства и методов управления, невозможно. Руководитель вынужден все больше играть роль лидера, вести и вдохновлять людей своим примером. Он должен тратить все больше времени на формирование менеджеров, способных самостоятельно принимать и реализовывать решения по широкому кругу проблем, на превращение организации в обучающуюся, где все имеют право на риск, ошибку (но не на повторение одних и тех же ошибок), и где нет места рутине и самоуспокоенности.

Для реструктуризации на сегодняшнем этапе характерен новый инновационный подход к решению проблем предприятия. Задача руководства состоит, в том числе и в использовании этих новых методов, а также в доведении новых целей до всех работников предприятия.

Сопоставляя подходы к реструктуризации, следует иметь в виду два обстоятельства:

- перечисленные выше особенности инновационного менеджмента являются скорее ориентирами, нежели обязательными атрибутами при проведении реструктуризации предприятия;

- речь идет не о противопоставлении, а о сочетании обоих подходов, особенно, когда на предприятиях, осуществляющих реструктуризацию, ощущается общий дефицит менеджеров, способных руководствоваться инновационными преимуществами ее проведения.

Кроме того, традиционный подход вовсе не отвергается инновационным подходом, а является его составной частью, недостаточным, но объективно необходимым элементом. Так, институционализация риска вовсе не исключает его минимализации, наоборот, минимизация риска вполне сочетается с признанием его неизбежности в любых инновациях. Поиск неординарных решений не означает игнорирования существующих ограничений и препятствий.

Критерий эффективности реструктуризации может быть только один — конечный результат, достижение поставленной цели, а в какой мере при этом сочетаются традиции и новаторство — роли не играет. В практике реструктуризации выработан ряд стандартных приемов, обеспечивающих достижение поставленной цели, и нет оснований отказываться от них только потому, что они опираются не столько на энтузиазм, сколько на трезвый расчет.

Следует отметить, что если менеджер ощущает себя неспособным в короткое время радикально измениться, ему следует приложить максимум усилий для нахождения внутри или вне организации исполнителя с необходимыми качествами. Это должен быть надежный специалист, которому можно доверять и делегировать необходимые права. При этом важно, что менеджер может значительно облегчить участь руководителя, сохранив за собой функции по оперативному управлению компанией. Такая модель наиболее логична, поскольку нагрузка на управленческое звено в период реструктуризации, как правило, существенно возрастает.

Усилия должны быть нацелены не на преодоление сопротивления, а на смену направления основного потока инновационных идей на противоположное (снизу вверх) и горизонтальное (сотрудничество между подразделениями). Тогда проблема преодоления уходит на второй план, так как вряд ли кто будет сопротивляться изменениям, рожденным с его участием. Роль высшего звена в этом случае - не столько быть проектировщиком нововведений, сколько создателем благоприятной творческой среды.

Существует подход, который базируется на широком использовании уникальных преимуществ, получаемых предприятием, опирающемся на командные организационные формы. При этом целевые команды (временные группы) используются как при выработке и реализации программы реструктурирования (в качестве субъектов процесса реструктуризации), так и в качестве основных структурных ячеек будущей организации.

Представляется, что не существует альтернативы командным формам продвижения организационных инноваций. Они позволяют обеспечить достаточную организационную гибкость, резко расширить диапазон управления и, что особенно важно, добиться высокой мотивации и ответственности персонала, весь комплекс мероприятий по реструктурированию компании должен реализовываться инновационными менеджерами, работающими в тесном взаимодействии друг с другом и руководством.

## Проведение реструктуризации

После определения ресурсов и инструментов проведения реформ необходимо выработать сценарий их проведения. Два существенных препятствия возникают в управлении, а тем более при разработке программы реструктуризации: ограниченность информационного пространства, в котором принимаются решения, и невозможность определения начала и окончания реформирования. Тем не менее, существует последовательность шагов в процессе разработки плана реструктуризации.

На начальном этапе планирования (анализ бизнеса «сегодня») это качественный (SWOT-анализ) и количественный (финансовый) анализ, маркетинговые исследования рыночного окружения компании и мониторинг внешней среды. Мониторинг представляет собой специальную технику, предназначенную для изучения внешней среды. Руководителю необходим синтез информации. Который, в свою очередь, облегчается, когда мониторинг налажен в виде регулярной процедуры.

На последнем этапе (разработка программы развития) процедуры нужны, чтобы распределить функции между подразделениями, составить программу мероприятий (кто, что и когда должен делать) и систему бюджетов на данный период (кто, что, когда будет делать и сколько это будет стоить).

Программа развития представляет собой мероприятия, необходимые для достижения поставленной цели, которые направлены на деятельность организации, на так называемый «черный ящик», потребляющий инвестиции и создающий доход. Эта программа должна оптимизировать процессы, происходящие внутри «черного ящика», что осуществляется с помощью моделирования бизнес-процессов.

Главная цель реструктуризации — выведение компании из кризиса, движение к предприятию, обладающему адаптивностью, мотивацией, оптимальным размером. При этом необходимо достигнуть таких подчинительных целей, как повышение эффективности производства, изменение характера управления активами, использование возможностей собственного и заемного финансирования.

В качестве важнейшего показателя эффективности деятельности предприятия выступает рост стоимости собственного капитала. К факторам, влияющим на этот показатель, относятся:

- временной фактор;

- объемы реализации;

- себестоимость реализованной продукции;

- соотношение постоянных и переменных затрат;

- валовая прибыль, отнесенная к стоимости капитала;

- собственные оборотные средства;

- основные средства;

- соотношение собственных и заемных средства в структуре капитала;

- стоимость привлечения капитала.

Первые семь факторов непосредственно влияют на величину денежного потока, последние два — на ставку дисконта.

Воздействие на те или иные факторы осуществляются в соответствии с конкретными стратегиями развития предприятия: операционными, инвестиционными, финансовыми.

Операционные стратегии предполагают:

- сокращение доли постоянных затрат;

- оптимизацию внешних связей;

- увеличение своей доли на рынке;

- обеспечение конкурентоспособности реализуемой продукции.

Эти стратегии рассматривают следующие стоимостные факторы: ассортимент производимой продукции или услуг; ценообразование; выбор рынков; рекламу; эффективность затрат; систему сбыта; качество обслуживания клиентов.

При реализации инвестиционных стратегий рекомендуется:

- минимизировать остаток денежных средств;

- эффективно управлять дебиторской и кредиторской задолженностью;

- минимизировать уровень товарно-материальных запасов, но без ущерба для бесперебойного процесса производства;

- экономить на использовании основных средств (например, лизинг вместо покупки);

- реализовать активы.

При этом необходимо провести анализ уровня товарно-материальных запасов, состояния дебиторской задолженности, управления кредиторской задолженностью, использования производственных мощностей, инвестиционной деятельности, реализации активов.

Финансовые стратегии ориентированы на следующее:

- создание оптимальной структуры капитала;

- выбор наиболее дешевых способов финансирования;

- максимальное сокращение факторов делового риска.

Эти стратегии предусматривают анализ финансового состояния предприятия, а также различных внешних факторов, оказывающих на него воздействие.

Поставив перед собой цель оздоровления предприятия, придания структуре свойства адаптивности, оптимизации всего бизнеса и т.д., необходимо помнить, что внутренние преобразования должны по скорости не опережать и не отставать по скорости от изменений внешней среды.

Сокращение может рассматриваться:

- как «уплотнение» функций и уменьшение «раздутого штата»;

- как уменьшение ассортимента товаров и услуг. Слияние:

- описываются продуктовые линейки сливающихся компаний, затем функции, поддерживающие выпуск продуктов, и организационные звенья, за которыми закреплены данные функции (вариант новой компании получается простым объединением этих параметров);

- некоторые продукты, а также звенья, за которыми были закреплены соответствующие бизнес-функции, окажутся дублирующими и будут сокращены;

- остальные оргзвенья интегрируются с уменьшением объема затрачиваемых ресурсов.

Появление новых функций означает:

- выпуск новых продуктов;

- появление новых управленческих функций.