

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ГОУВПО «АмГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой Э и МО

\_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2007 г.

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

для специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)» очной и заочной формы обучения

Составитель: Т.В. Довгая, ст. преподаватель кафедры ЭиМО

Благовещенск 2007

Печатается по решению  
редакционно - издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета

Т.В. Довгая

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Реструктуризация» для студентов очной и заочной формы обучения специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)». – Благовещенск: Амурский гос.ун-т, 2007. – 117с.

Учебно-методические рекомендации ориентированы на оказание помощи студентам очной и заочной формы обучения по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)» для формирования специальных знаний об особенностях реструктуризации предприятий в условиях трансформации экономики.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА	6
1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ	8
2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	10
2.2 СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ	11
2.3 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ И САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ	13
2.4 ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И КЕЙСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	24
2.5 ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ, И ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ	85
2.6 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ФОРМА КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	90
2.7 ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ	91
2.8 СИТУАЦИИ К ЭКЗАМЕНУ И ВОПРОСЫ К НИМ	94
2.9 ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ К ЭКЗАМЕНУ	95
2.10 ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ	96
3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	111
3.1 ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	111
4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ	114
5 ПРИМЕНЕНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ	116

## ВВЕДЕНИЕ

Реструктуризация на сегодняшний момент в России является одной из наименее изученных, но наиболее перспективных областей практического применения знаний к повышению эффективности хозяйственной деятельности предприятий.

Практически любой субъект рыночной экономики время от времени сталкивается с проблемами снижения эффективности хозяйственной деятельности, решить которые с помощью экстенсивных методов попросту невозможно. Тогда возникает необходимость принятия волевого решения изменить что-либо в структуре или функциях предприятия: маркетинг, финансы, кадры, организационную структуру, производственные мощности, информационные технологии.

Практически любое предприятие под воздействием изменений со стороны внешнего хозяйственного окружения сталкивается с необходимостью преобразований организационной и владельческой структуры или оптимизации структуры активов и пассивов. Под таким преобразованием понимают реструктуризацию. От того, насколько умело компания проведет этот процесс, зависит ее коммерческий успех. Таким образом, реструктуризация является эффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий.

Современная ситуация в российской экономике характеризуется крайним динамизмом. Постоянно и трудно предсказуемо изменяются правила, по которым ведется бизнес, хозяйствующие субъекты и конечные потребители изменяют стратегии своего поведения чрезвычайно быстро, резко и постоянно, усиливается конкуренция со стороны мощных западных производителей, российский рынок сужается. На все эти изменения предприятие должно реагировать немедленно и адекватно. В противном случае последствия непринятия нужных решений или принятия несоответствующих решений дадут о себе знать в очень скором времени. В

такой ситуации мало оптимизировать одну или несколько сторон деятельности компании. Преуспевают только те организации, которые быстро и правильно изменяют всю свою производственную систему. Реструктуризация на таких предприятиях затрагивает все аспекты деятельности: маркетинг, финансы, кадры, организационную структуру, производственные мощности и информационные технологии. Естественно, приоритеты существуют и в основном диктуются внешними условиями. Но при этом изменения в одной функциональной подсистеме сопровождаются соответствующим изменением в других.

Таким образом, только комплексная, системная реструктуризация предприятия может дать ощутимый положительный результат. Односторонние, частные решения в самом лучшем случае могут на короткое время скрасить симптомы, но при этом никоим образом не устранят сами болезненные явления и лишь создадут опасные иллюзии у руководства компании.

Таким образом, в ходе рыночных преобразований российских предприятий наметилась тенденция к реструктуризации как всей системы управления предприятием, так и отдельных его бизнесов и систем.

Учебно-методический комплекс составлен с учетом рекомендаций учебно-методического отдела АмГУ и включает следующие разделы:

- цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе;
- содержание дисциплины;
- учебно-методические материалы по дисциплине;
- учебно-методическая карта дисциплины.

**Федеральное агентство по образованию РФ**  
**Амурский государственный университет**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Проректор по учебной работе**

личная подпись, ИОФ

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине **«Реструктуризация»**

для специальности 080502 Экономика и управление на предприятии (в машиностроении) очной и заочной формы обучения

Курс 5 (6) семестр 9 (11)

Лекции 32 (18) (час.) Экзамен 9 (11) семестр

Практические занятия 16 (8) (час.)

Лабораторные занятия - (час.)

Самостоятельная работа 78 (154) (час.)

Курсовой проект 9 (-) семестр

Контрольная работа - (11) семестр

Всего часов 126 (178)

Составитель: Довгая Т.В. старший преподаватель

Факультет Экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организации

Благовещенск 2007 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок \_\_\_\_\_

(Государственного образовательного стандарта ВПО или типовой программы)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой Григорьева В.З.

Рабочая программа одобрена на заседании УМС \_\_\_\_\_

(наименование специальности)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Председатель \_\_\_\_\_

(подпись ИОФ)

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

\_\_\_\_\_

(подпись ИОФ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

\_\_\_\_\_

(подпись ИОФ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

\_\_\_\_\_

(подпись ИОФ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

## 1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

*Цель преподавания дисциплины* – формирование у студентов профессиональных навыков в области разработки проектов реструктуризации предприятий.

*Задачи изучения дисциплины, ее место в учебном процессе*

Задачами дисциплины являются:

- 1) формирование навыков выявления слабых мест в системе управления материальными и финансовыми ресурсами предприятия;
- 2) изучение возможных вариантов развития предприятия в условиях ограниченности финансовых ресурсов;
- 3) изучение практики реструктуризации на конкретных предприятиях и оценка эффективности проектов реструктуризации на основе прироста рыночной стоимости бизнеса.

В учебном курсе рассмотрены основные этапы реструктуризации предприятия:

1. Оперативная реструктуризация, проводимая за счет выявления внутренних источников финансового оздоровления.
2. Стратегическая реструктуризация, направленная на повышение инвестиционной привлекательности предприятия и привлечения капитала со стороны.

Методологической основой успешной реструктуризации предприятий являются:

- рассмотрение предприятия как целостной системы бизнеса с выявлением точек повышенной опасности в процессе производства, финансирования и инвестирования;
- необходимость качественного управления рисками, характерными для предприятия;

- управление факторами, воздействующими на рост рыночной стоимости собственного капитала предприятия.

Критерием эффективности реструктуризации является рост рыночной стоимости собственного капитала предприятия.

*Перечень дисциплин*, усвоение которых студентами необходимо при изучении данной дисциплины: основы экономической теории, микроэкономика, макроэкономика, статистика, финансовый менеджмент, антикризисное управление, стратегический менеджмент.

#### *Формы обучения*

Классические - лекции, в соответствии с программой с использованием различных форм обратной связи, раздаточного материала, наглядных пособий.

#### Активные:

мозговая атака,

деловые игры,

case-study;

разбор управленческих ситуаций по проблематике предприятий малыми группами,

обсуждение управленческих ситуаций в малых группах,

общая дискуссия,

самостоятельная работа с литературой.

*Формы контроля знаний*: курсовая работа, экзамен, коллоквиум.

## 2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1 НАИМЕНОВАНИЕ ТЕМ, ОБЪЕМ (В ЧАСАХ) ЛЕКЦИОННЫХ, ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Таблица 1 – Наименование тем, объем (в часах) лекционных и практических занятий

Наименование тем	Дневная форма обучения			Заочная форма обучения		
	л	пр	с/р	л	пр	с/р
Тема 1. Характеристика условий функционирования российский предприятий и анализ причин возникновения кризиса	4			2		
Тема 2. Сущность процесса реструктуризация и его основные этапы	8			2		
Тема 3. Оперативная реструктуризация и ее основные задачи	8			3		
Тема 4. Стратегическая реструктуризация	3			3		
Тема 5. Реструктуризация акционерного капитала	3			3		
Тема 6. Анализ практики реструктуризации промышленных предприятий	3			3		
Тема 7. Формы и методы государственного регулирования процессов реструктуризации	3			2		
Практика 1. Концепция реструктуризации		2	10		1	20
Практика 2. Правовые основы реструктуризации		2	10		1	20
Практика 3. Организация проведения реструктуризации		2	10		1	20
Практика 4. Диагностика предприятия		2	10		1	20
Практика 5. Эффективные методы, применяемы при реструктуризации предприятий		2	10		1	20
Практика 6. Реорганизация организационной структуры		2	10		1	20
Практика 7. Управление персоналом реструктуризируемого предприятия		2	10		1	20
Практика 8. Особенности реструктуризации кризисного предприятия		2	8		1	14
<b>Итого</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>78</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>154</b>

## **2.2 СОДЕРЖАНИЕ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ**

### **Тема 1. Характеристика условий функционирования российских предприятий и анализ причин возникновения кризиса (4час. (2))**

Введение – связь курса с экономической теорией, финансовым анализом, оценкой собственности. Характеристика условий функционирования российских предприятий и основных причин возникновения кризиса.

### **Тема 2. Сущность процесса реструктуризации и его основные этапы (8час. (2))**

Основные понятия процесса реструктуризации. Этапы развития кризисной ситуации на предприятия. Основные этапы реструктуризации и их структура.

### **Тема 3. Оперативная реструктуризация и ее основные задачи (8 час. (3 час))**

Сущность оперативной реструктуризации. Основные задачи.

Точки повышенной опасности на предприятиях – в процессе производства, финансирования и инвестирования.

Анализ издержек производства с целью выявления внутренних резервов предприятия. Использование методов детерминированного факторного и стохастического факторного анализа для выявления внутренних резервов развития предприятия.

Реструктуризация материальных активов как средство достижения точки безубыточности. Реструктуризация кредиторской задолженности. Воздействие организационной структуры и кадровой политики на экономические и финансовые показатели. Показатели экономической и финансовой устойчивости предприятий. Разработка плана финансового оздоровления с учетом финансовых рисков.

Рост рыночной стоимости собственного капитала предприятия как критерий эффективности реструктуризации.

### **Тема 4. Стратегическая реструктуризация (3 час. (3))**

Показатели инвестиционной привлекательности предприятия. Управление факторами, воздействующими на рост инвестиционной привлекательности предприятия.

Разработка стратегии развития в условиях повышенной неопределенности.

Критерии эффективности различных вариантов развития.

Разработка антикризисной инвестиционной стратегии в условиях ограниченности финансовых ресурсов. Анализ уровня риска, характерного для предприятий. Управление риском в условиях повышенной неопределенности.

Особенности оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях повышенной неопределенности.

### **Тема 5. Реструктуризация акционерного капитала (3 час. (3))**

Необходимость реструктуризации акционерного капитала и ее формы. Основные цели и задачи реструктуризации.

Оценка стоимости акционерного капитала в результате слияний и поглощений. Слияние и поглощения как одна из причин банкротства акционерных компаний.

### **Тема 6. Анализ практики реструктуризации промышленных предприятий (3 час. (3))**

Опыт реструктурирования на кемеровском металлургическом комбинате: недостатки и перспективы развития. Основные этапы разработки плана финансового оздоровления, разработка графика погашения долговых обязательств в условиях повышенной неопределенности.

Опыт реструктурирования на российских предприятиях: плюсы и минусы.

### **Тема 7. Формы и методы государственного регулирования процессов реструктуризации (3 час (2))**

Необходимость государственного регулирования процессов реструктуризации. Методы регулирования. Формы государственной поддержки социально-значимых предприятий.

национализация и приватизация как средство повышения эффективности функционирования промышленных предприятий. Опыт проведения национализации промышленных предприятий. Опыт проведения национализации и приватизации в развитых странах.

## **2.3 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ И САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ**

**Тема 1. Концепция реструктуризации:** законодательные процедуры реорганизационных предприятий, предпосылки реструктуризации, положения концепции реструктуризации, методы и средства реструктуризации, проблемы и факторы успеха реструктуризации.

Анализ ситуации. Опыт Чебоксарского ПО «Промприбор» «Разукрупнение умножает потенциал». **(2 час.(1))**

Вопросы для самостоятельной работы:

1) Может ли быть проведена реструктуризация в отдельном подразделении организации (юридически самостоятельном) или реструктуризация всегда относится к предприятию целиком?

2) Рассмотрите различия терминов «реструктуризация» и «реорганизации». Может ли быть реорганизация без реструктуризации?

3) Назовите основные цели реструктуризации.

4) Возможна ли реструктуризация без диагностики предприятия?

5) Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.

6) Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российских предприятия.

7) Укажите основные критерии выбора стратегических решений при реструктуризации.

8) Укажите основные факторы успешной реализации программы реструктуризации предприятия.

9) Цели организации формулируются, исходя из собственных условий, в которых работает фирма. Приведите примеры того, как в зависимости от различий окружающей среды меняется цель фирмы. Подумайте, правомерно ли сформулировать и обратное? А именно, что в зависимости от типа фирмы меняется окружающая среда? Докажите ваш ответ. Приведите примеры.

10) Может ли фирма иметь более одного предназначения? А больше чем одну миссию? Сформулируйте предназначение и миссию налоговой инспекции. Приведите доказательства справедливости вашего утверждения.

11) Что означает внешняя среда для организации? Каковы основные элементы внешней среды? Охарактеризуйте внешнюю среду и ее возможности влияния на организацию для Московского метрополитена, Петербургского университета, семейного ресторана на Подоле в Киеве, животноводческого товарищества в Тверской области.

12) Как определяются цели организации? Как можно их классифицировать? Приведите примеры возможных стратегических задач для автомобилестроительного завода, семейной гостиницы, футбольного клуба. **(10 час.(20))**

**Тема 2. Правовые основы реструктуризации:** государственная концепция реформирования предприятий, типовая программа реформы предприятия, разработка снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной, кадровой политики предприятия.

Анализ ситуации. Реформирование коммерческой компании «Электротехническая корпорация – РОЭЛ». **(2 час.(1))**

Вопросы для самостоятельной работы:

1) Государственная концепция реформы предприятий носит рекомендательный или обязательный характер?

2) Требования реформы предприятий носят внутренний характер или определяются внешними требованиями экономики страны?

3) Всегда ли осуществляется государственная поддержка реформы конкретного предприятия? Какие условия необходимы для этого?

4) Какие меры должно предпринять государство для обеспечения успеха реформирования предприятий или успех зависит только от самих предприятий?

5) Может ли государство вмешиваться в процессы реструктуризации коммерческих предприятий и в какой степени и виде?

6) Анализ финансово-экономической деятельности предприятия проводится силами предприятия или обязательно требуются участники «со стороны»?

7) Что является основной целью реформирования предприятий (с точки зрения предприятия и точки зрения государства)?

8) Обязательна ли реализация всех направлений Типовой программы реформирования для предприятия?

9) Обязательны ли инвентаризация имущественного комплекса предприятия и его реструктуризация в рамках реформирования предприятия?

10) Обязательно ли в ходе реформы проводится сокращение персонала? Какие мероприятия возможны в области кадровой политики?

11) Проанализируйте цели и сформулируйте миссию вашей организации, исходя из этого попытайтесь сформулировать рациональные стратегии развития вашей организации и сравните с реальными принципами ее функционирования.

Какие направления развития можно было бы включить в первоочередные задачи возможного реформирования?

Пользуясь основными положениями Типовой программы реформирования, сформулируйте основные проблемы вашего предприятия.

12) Заполните Паспорт вашего предприятия по форме, представленной в дополнительных материалах. Сформулируйте основные направления деятельности вашего предприятия и дайте оценку сильным и слабым сторонам.

**(10 час. (20))**

**Тема 3. Организация проведения реструктуризации:** проект реструктуризации, разработка программы реструктуризации, бизнес план, основные этапы осуществления проекта реструктуризации.

Анализ ситуации. Российское предприятие – АО по производству лакокрасочных изделий. **(2 час. (1))**

Вопросы для самостоятельной работы:

Что понимается под проектом реструктуризации в отличие от программы реструктуризации?

Что включается в понятие «жизненный цикл проекта реструктуризации»?

Как соотносятся понятия «проект реструктуризации», «организационный проект» и стратегия предприятия?

Обязательно ли начинать разработку проект реструктуризации с анализа миссии и стратегии предприятия?

Чем определяется обязательность проведения реструктуризации? Необходимо ли проведение реструктуризации для сравнительно благополучного предприятия? Обязательна ли реструктуризация в случае банкротства предприятия?

Обязательно ли формирование команды проекта реструктуризации? Может быть, достаточно назначить ответственного их состава руководства и издать пакет организационно – распорядительных документов?

Какая составляющая (составляющие) структуры бизнес – плана имеет особое значение в российской практике бизнеса и почему?

В каких ситуациях в рыночных условиях, по вашему мнению, без детального бизнес плана не обойтись?

Какие важные обстоятельства или стороны бизнеса целесообразно отражать в бизнес – плане?

Как осуществляется финансирование проекта реструктуризации? Какие источники финансирования могут быть использованы? **(10 час. (20))**

**Тема 4. Диагностика предприятия:** основные принципы и понятия, ситуационный, организационно-управленческий, финансово-экономический, производственно – хозяйственный анализ, анализ кадрового потенциала, оценка бизнеса и компании. **(2 час. (1))**

Вопросы для самостоятельной работы:

Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, Политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.

Что такое SWOT анализ и для чего он нужен?

Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности. А какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.

Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.

Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

Чем принципиально различаются процессы диагностики при стратегической реструктуризации и кризисной реструктуризации?

Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

- А) одежду
- Б) прохладительные напитки
- В) деревообрабатывающие станки
- Г) автомобили.

Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо это делать?

Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая сторона.

Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия?

Задание: Те, кто является сторонником анализа хозяйственной деятельности приводят против его систематического использования следующие аргументы:

1. Опыт прошлого не всегда проектируется на будущее
2. Данные о финансах фирмы могут интерпретироваться субъективно
3. Анализ хозяйственной деятельности всегда отражает прошлое и не может обеспечивать характеристику на данный момент
4. В наш «сверхбыстрый» век постоянные изменения в экономике, на рынке делают текущую информацию о финансах бесполезной.

Если вы не согласны с такой позицией, попытайтесь привести свои контраргументы.

Задание: Проанализируйте финансовые коэффициенты предприятия (на выбор), характеризующие положение фирмы. Проведите оценку результатов хозяйственной деятельности фирмы. Сделайте выводы. **(10 час. (20))**

**Тема 5. Эффективные методы, применяемые при реструктуризации предприятий:** основные понятия, управление проектами, реинжиниринг бизнес и управления, ABC/ABM – методологии, методы «точно в срок», управление качеством, управление знаниями, корпоративные информационные технологии. **(2 час. (1))**

Вопросы для самостоятельной работы:

Чем отличаются понятия «бизнес процессы» и «управленческие процессы»?

Какие основные виды бизнес процессов вы знаете? Приведите примеры взаимосвязанных материальных и информационных процессов?

Существуют ли чисто информационные бизнес процессы (не сопровождающие материальные процессы)?

Какие методы и подходы к улучшению бизнес процессов вы знаете?

Может ли осуществляться улучшение (совершенствование, реинжиниринг) бизнес – процессов вне рамок реструктуризации предприятия?

Обязательно ли должно осуществляться совершенствование бизнес процессов в рамках реструктуризации?

При совершенствовании бизнес процессов обязательно ли участие сотрудников организации, занятых в этих бизнес процессах?

Может ли быть бизнес процесс без входа?

Должен ли участвовать в совершенствовании бизнес процессов консультант?

Может ли эффективно функционировать организация, организационная структура которой совершенствуется вне связи с бизнес процессами?

Задание. Определите логическую последовательность выполнения функций (бизнес процессов). Исходными данными для решения задачи служит перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом: обеспечение потребности в персонале, использование персонала, анализ маркетинговой информации, разработка системы целей управления персоналом, определение содержания труда на каждом рабочем месте, выбор путей покрытия потребности в персонале, адаптация персонала, определение функций и оргструктуры службы управления персоналом, формирование системы управления персоналом, планирование качественной и количественной потребности в персонале, отбор персонала, определение потребности в персонале, производственная социализация персонала, мотивация трудовой деятельности, управление карьерой персонала, высвобождение персонала, определение содержания и процесса мотивации, деловая оценка персонала, использование денежных и не денежных побудительных систем, развитие персонала, организация обучения персонала.

Необходимо расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Задание. Создайте модель взаимосвязи бизнес операций и бизнес процессов для следующих видов деятельности:

- продажа определенного вида товара через магазин (покупатель – продавец);
- продажа через Интернет (оформление заказа, комплектование заказа, доставка товара, оплата товара) и т.п.

Проанализируйте, какие организационные структуры необходимы для этих двух вариантов. Могут ли они быть одинаковыми? **(10 час. (20))**

**Тема 6. Реорганизация организационной структуры:** основные положения, организационные структуры современных предприятий, организационные проекты, основные принципы формирования корпоративного центра и бизнес – единиц.

Анализ ситуации. Проектирование работы в страховой компании. Металлургическая компания. **(2 час.(1))**

Вопросы для самостоятельной работы:

Что заставляет организации изменяться? Проанализируйте эти обстоятельства с точки зрения того, запланированы они или являются реакцией на иные, происходящие вовне перемены.

Возможно, ли предвидеть обстоятельства, заставившие фирму вносить изменения в свою структуру?

Приведите примеры организационных изменений и выделите основные этапы их осуществления. Почему одни из этих этапов проходят легко, а другие нет? Зависит ли это от типа организации?

Системы, каких типов подвержены структурным изменениям больше других? Как это сочетается имеющимися структурами, слабо подверженными изменениям?

Проанализируйте различные варианты развития организации для компаний разных типов. Какой из них наиболее подходит для вновь созданной компании? Какой – для компании, давно «обосновавшейся» на рынке?

Компания проводит реорганизацию, осуществляет частичное обновление и сохранение штатов. Какие задания будут давать в такой компании лицам, попадающим под сокращение?

Какие внутренние факторы организации влияют на ее структуру? Они характерны для всех компаний или нет?

Обязательно ли реструктуризация означает создание бизнес – единиц и корпоративного центра?

Всегда ли реструктуризация сопровождается реформированием организационной структуры?

Назовите основные отличия линейных и функциональных связей.

Матричная структура организации приводит к тому, что в фирме возникают одновременно две ветви власти. Определите место каждой из структур в жизнедеятельности фирмы, а также рамки для ее применения.

Нарисуйте организационную структуру вашей организации. Проанализируйте, к какому типу структур она относится. Проанализируйте количество иерархических уровней. Выполнение норм управляемости. Как соотносятся линейные и функциональные, горизонтальные и вертикальные связи?

Представьте, что организация приступает к реализации инвестиционного проекта. Например, строительства жилого дома для сотрудников. Какие изменения в организационной структуре должны быть осуществлены? **(10 час.(20))**

**Тема 7. Управление персоналом реструктуризируемого предприятия:** основные положения системы управления персоналом, основные проблемы управления персоналом в реструктуризируемом

предприятия, управление персоналом реструктуризируемой организации, управление персоналом кризисного предприятия.

Анализ ситуации. Международная корпорация Холдинг «XXX». (2 час.  
(1))

Вопросы для самостоятельной работы:

Дайте определение понятия «персонал».

Как соотносятся понятия «организационная структура» и «персонал организации»?

Объясните смысл понятия «деятельность по управлению персоналом».

Назовите подсистемы системы управления персоналом.

Каковы различия между кадровой политикой и кадровой стратегией?

Назовите основные направления кадровой политики.

Проанализируйте сходство и различие смысла понятий «миссия организации» и «миссия системы управления персоналом»?

Как организационная культура может влиять на результаты деятельности организации? В чем проявляется и как передается организационная культура?

Какие виды оценки персонала вы знаете, в чем их различия?

Почему персоналом организации необходимо управлять? В чем сходство и особенности управления персоналом универсального магазина, высшего учебного заведения, подводной лодки?

Что такое стратегия развития организации? Все ли организации имеют стратегию? Приведите примеры. Как, по вашему мнению, наличие четко сформулированной стратегии влияет на результаты организации? Обоснуйте ваше мнение примерами.

Каковы основные стадии процесса выработки организационной стратегии? Что такое миссия организации? Что такое видение организации? Как наличие или отсутствие сформулированных миссии и видения влияет на результаты организации? Как наличие или отсутствие сформулированных миссии и видения влияет на результаты организации? Как руководство

организации может сделать свою миссию «живой» и актуальной для всех своих сотрудников?

Что такое стратегия управления персоналом? Как она связана со стратегией развития организации? Каковы основные этапы разработки стратегии управления персоналом?

В чем специфика управления персоналом в реструктуризируемом предприятии?

Назовите основные различия подходов к управлению персоналом реструктуризируемого предприятия. И предприятия, находящегося на пороге банкротства. **(10 час. (20))**

**Тема 8. Особенности реструктуризации кризисного предприятия:** основные понятия, цели и критерии реструктуризации предприятий в условиях кризисной ситуации, реструктуризация и антикризисное управление, структурные изменения на предприятиях в кризисных ситуациях (опыт российских предприятий).

Анализ ситуации. Кризис в промышленно-торговой фирме. **(2 час. (1))**

Вопросы для самостоятельной работы:

Всегда ли кризисная ситуация означает банкротство организации?

Всегда ли в отношении кризисного предприятия применяются методы реструктуризации?

Является ли процедура банкротства одним из видов реструктуризации предприятия?

Является ли кризисная ситуация необратимой? В каких случаях кризисная ситуация приводит к обязательному банкротству?

Является ли понятие «антикризисное управление» синонимом банкротства?

Всегда ли кризисная ситуация является причиной реструктуризации? Приведите примеры реструктуризации предприятий, не находящихся в кризисной ситуации. Чем характеризуются такие предприятия?

Какие виды кризисных ситуаций вы знаете?

Каковы основные различия стратегического и тактического кризиса для предприятия?

Система антикризисного управления должна быть обязательным элементом управления предприятием или нет? Приведите аргументы в защиту вашего мнения.

Какие факторы являются причинами банкротства? Какие факторы преобладают – внешние или внутренние?

Задание: Проанализируйте баланс предприятия на предмет оценки платежеспособности на основе коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и восстановления (утраты) платежеспособности.

Задание: К источникам финансового оздоровления относятся: активный маркетинг, финансовая политика, инвестиционная политика, ассортиментная политика, кадровая политика и управление персоналом, внешняя деловая сеть, интеграция с зарубежными партнерами, внутренний экономический механизм, организационная структура управления, информационные сети и коммуникации, имущественная политика, инновационная политика, техническая политика, формирование предпринимательской среды, программа реформирования и оздоровления, формирование собственника, команда, внутрифирменная культура, система управления, стратегия, механизм саморазвития. **(8 час. (14))**

## **2.4 ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И КЕЙСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

*Автор Довгая Т.В.*

**Тема: «Процессы изменений, преобразований и реструктуризации в жизненном цикле предприятия»**

1. Упражнение разминка «Соппротивление изменениям» (20 минут)
2. Работа в группах «Мозаика» (2, 3 группы) (20 минут)  
- давайте вспомним этапы жизненного цикла любой организации

- вам даны карточки с наименованиями основных этапов ЖЦП и характеристики данных этапов, вам необходимо за 20 минут, сопоставить характеристики с этапами

- обсуждения

Мы видим, что на протяжении всего ЖЦП происходят какие то изменения и преобразования, их характер зависит от сложившихся условий как внешних, так и внутренних.

### 3. Работа в группах (3 группы)

1 группа – этап бизнес идея, этап создание

2 группа – этап роста, этап зрелости

3 группа – этап упадка

Необходимо в группах ответить на следующие вопросы:

1) В чем может проявляться необходимость изменений (преобразований) на данном этапе?

2) Каков характер изменений (преобразований) на данном этапе ЖЦП?

- добровольный

- принудительный

- под влиянием внешних факторов

- под влиянием внутренних факторов

Обсуждение, фиксирование процессов реструктуризации необходимых на каждом этапе ЖЦП.

### 4. Рефлексия (ваши чувства, ваши выводы по сегодняшней теме)

1 Этап: БИЗНЕС ИДЕЯ
Обсуждение, минимум конкретных действий
Сбор, анализ информации
Важна необходимость финансовой поддержки и готовность рынка
Предприятие инвестирует ресурсы
2 Этап: СОЗДАНИЕ
Нечеткая структура, небольшой бюджет
Практическое отсутствие процедуры ведения бизнеса
Необходимы периодические вливания денежных средств
Не достаточное количество собственных финансовых ресурсов

Предприятие инвестирует ресурсы
3 Этап: РОСТ
Диверсификация в различные сферы бизнеса
Действия предприятия осуществляются методом «проб и ошибок»
Стратегия расширения бизнеса, путем сделок слияния и поглощения
Отсутствие стабильности в целях, методах и способах управления, структуре управления
Необходимость достаточно большого объема финансовых ресурсов
Нестабильность финансово-хозяйственной деятельности
Предприятие инвестирует ресурсы
Существует текущая потребность в финансировании
Предприятие кредитруется
4 Этап: ЗРЕЛОСТЬ
Оптимальное соотношение между гибкостью и управляемостью
Наличие собственных ресурсов, накопленных в процессе деятельности компании
Расширение сферы бизнеса, путем сделок слияния и поглощения
Расширение сферы бизнеса, путем экономических объединений предприятий
Предприятие кредитруется
5 этап: УПАДОК
Потеря предприимчивости компании
Снижение пополнения новыми ресурсами
Потеря гибкости
Сокращение бюджета на различного рода исследования и разработки
Снижение прибыльности деятельности компании

# Процесс реструктуризации в свете ЖЦП

## 3. Реструктуризация, как необходимость осуществления преобразований

- изменение организационной структуры
- расширение предприятия
- новое строительство
- освоение новой продукции
- техническое перевооружение
- привлечение новых кадровых ресурсов
- поиск заемных источников финансирования



Автор: Юн Г.Б. Методология антикризисного управления:

Учеб.-практич. пособие. – М.: Дело, 2004. – 432с.

**Тема: «Характеристика условий функционирования российских предприятий и анализ причин возникновения кризиса» (2час.)**

Использование методик «Cost – Volume- Profit Relationships» и «Risk/Rate of return», позволяющие выделить роль отдельных факторов в развитии кризисных явлений в деятельности предприятия для короткого и длительного периода функционирования субъекта.

Расчет параметров зоны экстремального состояния ОАО «Трансмаш»

Таблица 2 – Данные для расчета и анализа причин возникновения кризиса

Наименование показателей	Единица измерения	Год			
		1996	1997	1998	1999
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	191652	69433	77134	127120
Прибыль от реализации продукции	тыс. руб.	16150	3271	-584	12318
Сумма постоянных затрат	тыс. руб.	105477	40756	52537	79433
Сумма переменных затрат	тыс. руб.	70025	25406	25181	35359
Итого затрат	тыс. руб.	175502	66162	77718	114802
Переменные затраты в % к затратам	%	39,9	38,4	32,4	30,8
Уровень критического объема реализации (верхней границы экстремального состояния)	тыс. руб.	175502	66162	77718	114802
Пороговое (нижнее) значение состояния экстремальности	тыс. руб.	70025	25406	25181	35359

**Задание для ситуации:**

- А) провести расчет зоны экстремального состояния для ОАО «Трансмаш»
- Б) на основании расчетов сделать выводы о сложившейся ситуации.

**Тема: «Анализ практики и опыта реструктурирования промышленных предприятий»**

**Кейс: «Опыт реструктуризации Волгоградского тракторного завода деталей и нормалей»** (Авторы П.И. Крылов., Г.А. Полонский – консультанты проекта ТЕРФ)

**Деловая ситуация «ЗАО Стройполимер»** (Авторы Д.Ш. Латынова., К.В. Боровский – консультанты группы Центр Инвест)

**Анализ ситуации. Кейс «Опыт Чебоксарского ПО «Промприбор»** (Авторы Мазур И.И. Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний)

## **ДЕЛОВАЯ СИТУАЦИЯ ОАО «ВОЛГОГРАДСКИЙ ЗАВОД ТРАКТОРНЫХ ДЕТАЛЕЙ И НОРМАЛЕЙ»<sup>1</sup>**

*П. И. Крылов, Г. А. Полонский,  
консультанты проекта ТЕРФ*

*Действующие лица:*

### **Сотрудники ОАО «ВЗТДиН»**

Агапцов Сергей Анатольевич	Генеральный директор
Мордвинцев Александр Иванович	Первый заместитель генерального директора, впоследствии генеральный директор
Осинцева Ирина Николаевна коммерции	Заместитель генерального директора по
Попова Татьяна Николаевна	Заместитель директора по экономике и финансам
Феоктистов Петр Леонидович	Начальник отдела договорной работы и планирования
Чернавина Людмила Ивановна	Начальник управления торговли
Затямин Николай Игоревич	Заместитель главного инженера

### **Консультанты ТЕРФ**

Геннадий Полонский	Руководитель проекта, компания ИМС
Филипп Лоран	Старший консультант, компания ИМС
Павел Крылов	Консультант, компания ИМС

**Часть I. Исходные данные**

### *История предприятия*

ОАО «Волгоградский завод тракторных деталей и нормалей» (ВЗТДиН) расположено в одном из крупных индустриальных центров России — г. Волгограде. Предприятие основано в 1899 году как болтозаклепочный завод. Со строительством Сталинградского<sup>2</sup> тракторного завода (одна из крупнейших строек первых сталинских пятилеток) ВЗТДиН стал по существу одним из подразделений этого тракторного гиганта, специализируясь на выпуске различных видов крепежа, пружин, пальца трака, а также некоторых других групп продукции для тракторной промышленности и промышленности сельхозмашиностроения. Во время Великой Отечественной войны завод, как и практически все остальные промышленные предприятия Сталинграда, был разрушен, после войны восстановлен.

До начала перестройки и приватизации в СССР завод являлся практически единственным поставщиком крепежа (болты, гайки, шайбы и т. п.), пружин и пальца трака для тракторных заводов России, Украины, Белоруссии и Казахстана. Среди самых крупных клиентов, помимо основного — Волгоградского тракторного завода, следует отметить такие мощные предприятия, как Минский тракторный завод, Минский моторный завод, Харьковский тракторный завод, Челябинский тракторный завод.

### Завод и положение в отрасли

Как было отмечено выше, темпы развития завода во многом зависят от состояния дел в тракторостроении и производстве сельскохозяйственной техники. Поэтому следует вкратце рассмотреть положение дел в отрасли.

Распад СССР и последовавшие за этим экономические реформы (1992-1993 гг.) нарушили сложившийся ритм производства и сбыта, предоставив ВЗТДиН, как и большинству других промышленных предприятий бывшего СССР, самостоятельно осваивать навыки ведения бизнеса в условиях рыночной экономики.

Связи с потребителями были значительно нарушены. Многие из основных клиентов завода оказались за рубежом. Более того, сельское хозяйство, тракторное и сельскохозяйственное машиностроение России оказались в тяжелейшем кризисе. Спад производства тракторов и сельхозмашин, начавшись с реформами, продолжился и во второй половине 90-х и составил за период 1995-1997 гг. (по индексам физического объема производства) более 65% относительно объемов 1994 г. Этот спад был обусловлен низким платежеспособным спросом агропромышленных предприятий, главным образом, на тракторы малой и большой мощности. Лишь на тракторы средней мощности, выпускаемые Волгоградским тракторным заводом (основную продукцию ОАО «ВЗТДиН»), сохранялся относительно высокий платежеспособный спрос. Надо отметить, что производство тракторов средней мощности составляет половину от производства сельскохозяйственных тракторов в России.

Негативное влияние на сбыт продукции российского тракторостроения оказывал и постоянно снижавшийся экспорт (сократился в 1998 году относительно 1995 г. в 2,5 раза), особенно в страны СНГ, и увеличение превышения объемов импорта по сравнению с экспортом. В 1995-1996 гг. их объемы были примерно равны, но в 1997 г. импорт превысил экспорт в 2,5 раза, что, естественно, способствовало сокращению спроса на отечественные тракторы.

Кроме того, необходимо отметить, что в связи с падением производства и недостаточным обновлением стареющего парка тракторов возрастал спрос на запасные части для их ремонта.

Положение в тракторостроении иллюстрирует таблица 2.1:

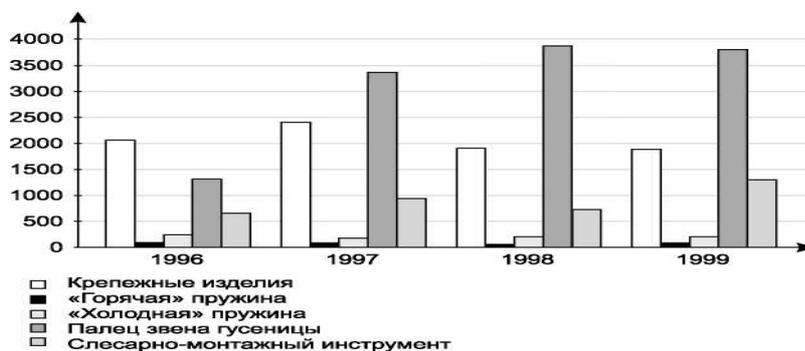
**Таблица 2.1. Производство и продажи тракторов в России (тыс. шт.)**

Показатели	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
производство	21,2	14,0	12,6	12,0	15,0
в % к предыдущему году	74%	66%	90%	96%	125%
в т. ч. Волгоградский ТЗ	3,3	3,6	2,8	3,6	4,5
импорт	8,3	4,1	6,0	6,9	3,1
экспорт	8,0	4,7	2,4	3,1	3,9
объем продаж в России	21,5	13,4	16,1	15,8	14,2

После финансового кризиса 1998 года положение в тракторной отрасли стало планомерно улучшаться (положительные сдвиги наметились еще до кризиса). За последние два года производство и продажи тракторов и другой сельскохозяйственной техники увеличивались в среднем на 30% в год. В настоящий момент тенденция к росту продолжается, хотя темпы несколько замедлились.

#### Современное состояние предприятия

В 1993 году завод был приватизирован и преобразован в ОАО «ВЗТДиН». Структура акционерного капитала предприятия имеет на сегодняшний день следующий вид:



**Таблица 2.2. Структура акционерного капитала на сентябрь 2000 г.**

Держатели акций	% от общего количества акций
трудовой коллектив и пенсионеры предприятия	32,8 %
внешние акционеры	21,7 %
руководство завода	45,5 %

На волне приватизации на заводе полностью сменилось руководство. К рычагам управления заводом встала команда молодых и энергичных менеджеров, возглавляемая генеральным директором Сергеем Анатольевичем Агапцовым и его первым заместителем Александром Ивановичем Мордвинцевым. Эта команда смогла остановить

падение производства, восстановить нарушенные связи с клиентами и поставщиками и начать постепенное наращивание объемов продаж.

Заводу удалось сохранить костяк старых производственных кадров и использовать годами накопленный опыт производства.

### Группы продукции

Структура производства и реализации ОАО «ВЗТДиН» показана в таблице 2.3:

**Таблица 2.3. Структура производства и реализации ОАО «ВЗТДиН»**

Группы продукции	Удельный вес, %
палец звена гусеницы и гусеницы в сборе	34,12
крепеж (метизы)	38,47
пружина	13,9
инструмент	9,15
товары народного потребления	0,36
прочая продукция	4,0
Итого	100

**Таблица 2.4. Динамика производства по основным группам продукции (в условных единицах)**

Группы продукции	1996	1997	1998	1999
Крепежные изделия	2 218	2 494	1 954	1 967
«Горячая» пружина	81	64	34	45
«Холодная» пружина	256	174	210	208
Палец звена гусеницы	1 426	3 356	3 886	3 901
Слесарно-монтажный инструмент	780	1 018	802	1 330

#### Крепеж

Болты, гайки, шайбы и прочий крепеж (метизы) — это профильная продукция ОАО «ВЗТДиН». Предприятие традиционно специализируется на выпуске высокопрочного крепежа для поставок на конвейер тракторных заводов и имеет в этой области весьма прочные и налаженные каналы сбыта. Клиентами являются тракторные заводы России, Украины, Беларуси и Казахстана.

Конкуренция по крепежу носит весьма ожесточенный характер. В силу низкой возможности дифференциации продукта, ощутимое преимущество имеют крупные заводы, интегрированные с производителями металла и входящие в крупные финансово-промышленные группы. Эти предприятия могут позволить себе ценовую конкуренцию.

ОАО «ВЗТДиН» не относится к таким заводам. Список крупнейших конкурентов по крепежу с данными по объемам производства см. в Приложениях.

В последние два года ВЗТДиН активно продвигает свою продукцию на рынок автопрома, начав поставки крепежа автосборочным предприятиям. Среди автозаводов, уже получающих волгоградский крепеж — КАМАЗ, УАЗ, ведутся переговоры о поставках на ВАЗ. Рынок автомобильного крепежа отличается жесточайшей конкуренцией и крайне высокими требованиями потребителей, автосборочных предприятий, к качеству продукции и соблюдению сроков поставок. Работа с автозаводами ведется не напрямую, а через дилерские фирмы, имеющие с ними (автозаводами) налаженные связи.

Поставки крепежа на предприятия автопрома занимают около 14% в общем объеме производства и продаж ВЗТДиН. С другой стороны, в общем объеме поставок крепежа на автозаводы доля ВЗТДиН весьма невелика. Достаточно сказать, что Волгоградский завод поставляет всего около 2% крепежа, используемого КАМАЗом.



Два основных производителя крепежа для автопрома, практически монополизировавшие все поставки крепежа на автопредприятия:

Объединение «Этна» (Н. Новгород) •  
ОАО «Автономаль» (Белебей, рес.  
Башкортостан).

На приведенной карте отмечено географическое расположение основных российских конкурентов по крепежу.

ОАО «ВЗТДиН» делает первые шаги по выходу на рынки крепежа дальнего зарубежья. Первая поставка крепежных изделий в Ирак оказалась неудачной. Неудачным оказался и опыт поставки первой партии крепежных изделий в Германию в 2000 г. Немецкая фирма-клиент (крупный дистрибьютор крепежа, поставляющая крепеж ведущим автоконцернам Германии, таким, как BMW и Daimler Benz) забраковала всю партию как не соответствующую стандартам, в частности, по качеству гальванопокрытия крепежа.

Говорит заместитель главного инженера ВЗТДиН Николай Затямин:

***«Мы на несколько месяцев задействовали наши лучшие станки для выполнения этого немецкого заказа. За это время***

***на этих станках мы могли бы произвести большое количество высококачественного крепежа для внутреннего рынка.***

***Наши местные партнеры не такие избалованные и с удовольствием приобрели бы эту продукцию...»***

### **Спасительный палец**

Палец трака — это та товарная позиция, благодаря которой завод смог выжить в переломное время. Несмотря на общий спад в тракторной промышленности, спрос на запасные части, в частности, на палец трака, оставался все 90-е годы относительно стабильным и даже возрастал (все больше и больше тракторов, имеющих в распоряжении у хозяйств, не заменялось на новые по истечении ресурса, а ремонтировалось). Потребители пальца - это в основном ремонтные мастерские и предприятия, а также отдельные агрохозяйства. Завод производит и небольшое количество гусениц в сборе. Спрос на палец трака и гусеницы на сегодняшний день стабилен, но ощутимого роста в ближайшие годы не ожидается.

### **Пружина**

ВЗТДиН поставляет «горячую» и «холодную» пружину на тракторные заводы России и стран СНГ. Рентабельность производства пружины, особенно горячей, является наиболее высокой по всем группам продукции завода (см. Приложение 2). Конкуренция по тракторной пружине невелика, однако потенциал по рынкам пружины остается неизученным и не ясно, возможно ли продвинуть пружину на новые рынки вне тракторной отрасли. Пружина, аналогичная тракторной, используется на железнодорожном транспорте, но оборудование завода не позволяет делать пружину, соответствующую стандартам железнодорожников.

### **Инструмент**

Исторически сложилось, что завод изготавливал водительский инструмент для комплектации тракторов и других сельхозмашин. За последние несколько лет была налажена независимая продажа слесарно-монтажного инструмента широкого применения, прежде всего для автомобилей (гаечные ключи различных типов, отвертки, молотки и т. п.). Несмотря на довольно сильную конкуренцию в этой области, продажи инструмента, производимого ВЗТДиН, постоянно растут. Покупателей привлекает конкурентоспособная цена волгоградского инструмента, хотя качество обработки и внешний вид не совсем презентабельны.

### **И прочее...**

Помимо вышеописанных основных групп продукции, ВЗТДиН выпускает товары народного потребления из пластмасс, такие как различные емкости, банки, стаканы, ящики и т. п. Объем производства вышеуказанной продукции весьма невелик, и она пользуется ограниченным спросом на местных рынках. Внешний вид и дизайн изделий оставляют желать лучшего. Однако эти вещи широко представлены в иллюстрированном каталоге продукции завода.

Прочая продукция предприятия: сегменты режущих аппаратов для сельскохозяйственных машин, тракторные детали, калиброванная сталь и некоторые другие изделия. Производство всей этой побочной продукции весьма незначительно.

### *Маркетинг и продажи*

За продажи продукции на ОАО «ВЗТДиН» отвечает коммерческая служба, во главе которой стоит заместитель генерального директора по коммерции.

Существующий отдел маркетинга (официальное название — отдел технического маркетинга) — это стоящее особняком небольшое подразделение, структурно подчиняющееся главному инженеру. В задачи этого отдела входит аналитическая работа по отслеживанию ценовой и конкурентной ситуации на рынке, исследование перспективности тех или иных видов продукции, составление отчетов для руководства завода. Прямой связи и прямого влияния на процесс продаж и продвижение на рынок продукции завода отдел технического маркетинга не имеет. Маркетинговые исследования по определению требований потребителей к продукции и потенциальной емкости указанных сегментов рынка не проводились очень давно.

**Рисунок 2.1. Организационная структура коммерческой службы ОАО «ВЗТДиН»**



Многие маркетинговые функции, например, реклама, а также разработка конкретных практических шагов по увеличению продаж, продвижению продукции на рынок и др. находятся в ведении коммерческой службы.

#### *Плюсы и минусы социализма на отдельно взятом заводе*

Зарботная плата на ВЗТДиН выплачивается регулярно, что нетипично для Волгоградской области, где большинство предприятий по сей день находится в крайне тяжелом финансовом состоянии. В последние годы занятость на предприятии постепенно растет. Поддержкой уровня занятости и регулярностью выплат заработной платы завод во многом обязан большим усилиям генерального директора Сергея Анатольевича Агапцова.<sup>3</sup>

Завод имеет хорошо развитую социальную инфраструктуру, оставшуюся с доперестроечных времен: детский садик,

профилакторий, заводской продуктовый магазин, столовую. Отдельно стоит упомянуть о ресторане «Бар на Метизном»,

примыкающем к заводу. Ресторан основан по инициативе генерального директора и является одним из лучших ресторанов города.

Одна из основных функций ресторана - представительская, то есть прием гостей завода и его руководства.

Несмотря на очевидные перемены, многое на заводе остается неизменным с социалистических времен. Это в первую

очередь касается системы оплаты труда. Труд сотрудников оплачивается исходя в основном из общезаводских производственных

показателей, немного принимается во внимание работа подразделения и совсем не принимаются во внимание индивидуальные

усилия сотрудников. В коммерческой службе это приводит к

уравниловке. Говорит Петр Феоктистов:

*«Я никак не могу объяснить своим лучшим менеджерам, заключившим договора с клиентами на многомиллионные суммы, почему их зарплата должна оставаться наравне с оплатой труда тех, кто ничего не делал... В прошлом месяце от меня ушел квалифицированный и энергичный сотрудник, которому я не имел права платить больше двух — двух с половиной тысяч рублей в месяц. А на новом месте ему предложили восемь тысяч рублей плюс различные бонусы и премии... Другая сотрудница чуть не плакала, узнав, что несмотря на всю ее плодотворную работу по продажам в прошедшем квартале, ей не заплатят даже полагающейся премии из-за того, что бюро в целом не выполнило план. Она сказала, что впредь ей нет смысла делать что-либо вообще...»* В то же время на заводе ревниво следят за зарплатами «коммерсантов» (так называют сотрудников коммерческой службы)

и считают, что, ничего не производя, «коммерсанты» получают большие деньги. Кстати, зарплата каждого сотрудника завода,

за исключением нескольких человек из высшего руководства, известна всем, так как платежные ведомости составляются

бухгалтерией на всех сразу и лежат у всех на виду, как в старые «добрые»

времена. Говорит Ирина Осинцева:

*«Люди у нас не могут понять, как менеджер по продажам может получать больше, чем заместитель генерального директора. Ведь все привыкли к тому, что зарплата зависит в основном от ранга...»*

### **Бартерная и розничная торговля**

В наиболее тяжелое кризисное время начала 90-х взаиморасчеты с клиентами носили практически стопроцентно бартерный характер. На завод поступали запчасти к тракторам и сельхозмашинам, двигатели, готовые трактора и другая продукция производства преимущественно белорусских заводов. Для реализации этой бартерной продукции был создан так называемый торговый отдел, в функции которого входил сбыт этих товаров оптом и в розницу. Заводской торговый центр (магазин «Беларусь») занимается реализацией запчастей и техники, а бюро продуктов — реализацией продуктов питания, поступающих в качестве оплаты от сельских хозяйств. Часть продуктов реализуется через собственный магазин ВЗТДиН, расположенный на территории завода. В последние годы наблюдается устойчивая тенденция к снижению доли бартерных расчетов в общей структуре оплаты за продукцию ВЗТДиН. В 2000 году бартер занимал уже только 30% от всех поступивших платежей.

Торговый центр «Беларусь», который расположен вдоль фасада завода, выходящего на проспект Ленина (центральную оживленную улицу города), весьма удачно расположен, хотя имеются и недостатки: ограничения по проезду грузовиков по близлежащим улицам и неудобство стоянки у магазина. Пешеходное движение в этом месте практически отсутствует, но поток транспорта весьма велик. Торговые площади магазина занимают около 50 метров в длину и около 15 метров в глубину. Магазин имеет один вход/выход. Отдел по продаже бартерной тракторной техники и запчастей находится у входа в магазин. Кроме бартерной продукции, магазин торгует собственной продукцией завода, в основном крепежом, отдел по продаже которого находится в глубине магазина. Еще дальше, в самом конце торгового зала, находится пустынный отдел товаров народного потребления, производимых заводом (товары для садоводов, изделия из пластмасс и прочая хозяйственная мелочь). В каждом отделе за прилавком -1-2 продавца. Товары, предлагаемые к продаже, находятся в основном за спиной продавцов на полках и на прилавках-витринах. Доля продаж магазина от общей реализации завода составляет около 10%, причем продажи собственно заводской (не бартерной) продукции - около 3%. Дневная выручка магазина осенью 2000 г. составляла около 100 тыс. руб.

### **Осень 2000 - время принимать решения**

Осенью 2000 года перед руководством коммерческой службы завода и, в первую очередь, перед Ириной Осинцевой, заместителем генерального директора по коммерции (так называется на заводе должность отвечающего за продажи, то есть коммерческого директора), стоял ряд серьезных задач. Дело в том, что на протяжении двух последних лет высшее руководство предприятия проводило политику неуклонного резкого наращивания объемов производства. Так, последние указания генерального директора подразумевали дальнейшее увеличение производства (в стоимостном выражении) примерно в два раза за год. Это значит, что требовалось и соответствующее увеличение продаж. Однако, по мнению Ирины Осинцевой и Александра Мордвинцева, имеющиеся рынки сбыта, действующие клиенты и охваченные отрасли (тракторная и частично автопром) никак не могли обеспечить подобное резкое увеличение. Нужно срочно искать новые рынки, отрасли промышленности, географические регионы, куда можно было бы продвигать продукцию ВЗТДиН. Нужно разрабатывать и продвигать на рынок новые виды продукции, но какие? Куда и как двигаться? Каков должен быть стратегический план развития? Стоит ли заниматься развитием экспорта в страны дальнего зарубежья, и если да, то на какие регионы, в первую очередь, стоит обратить внимание? Продолжать ли сотрудничество с немецкой фирмой, которая не совсем понятно ведет себя? Каким из освоенных традиционных продуктов следует уделить первоочередное внимание? Каковы перспективы розничной торговли? Какова должна быть ценовая политика и конкурентная стратегия?

Эти и масса других вопросов стояли перед коммерческим директором завода. И нужно было срочно их решать, иначе ВЗТДиН рисковал оказаться в весьма сложной ситуации.

### **Послесловие к первой части**

Из аналитической записки, подготовленной Отделом технического маркетинга осенью 2000 года:

*«Можно сделать вывод о снижении эффективности действующей системы планирования и отсутствии координации действий коммерческих, плановых и производственных подразделений... Средний процент выполнения заявок клиентов в кг- 52%, в рублях — 43%...»*

---

*Вопросы для обсуждения:*

5. В чем сильные и слабые стороны ОАО «ВЗТДиН»?
6. Какую маркетинговую стратегию Вы бы порекомендовали руководству предприятия?
7. Каковы, на Ваш взгляд, первоочередные проблемы в области маркетинга и продаж, которые следует решить предприятию?
8. Какие угрозы существуют на пути реализации Вашего плана преобразований, какие меры можно принять, чтобы свести к минимуму эти угрозы?

## Часть II. Работа консультантов

В ноябре 2000 года группа консультантов компания ИМС начала работу с ВЗТДиН в рамках проекта ТЕРФ. С самого начала консультантам очень понравился энтузиазм, с которым руководство ВЗТДиН отнеслось к перспективе совместной работы. Особенно радовалась Ирина Осинцева, которой было поручено возглавить и координировать совместную работу со стороны завода.

Основная цель проекта состояла в том, чтобы помочь ОАО «ВЗТДиН» найти пути увеличения объемов продаж в краткосрочной и долгосрочной перспективе и за счет этого увеличить приток денежных средств, повысить производительность и уровень прибыльности, а также обеспечить стабильный уровень занятости. Вторая цель - разработка маркетинговой стратегии и конкретных шагов по ее реализации.

### *Три проблемы - три краеугольных камня...*

После ознакомления с положением дел на предприятии, консультаций с руководством, мозговых штурмов с участием сотрудников различных подразделений коммерческой службы, организованных группой ТЕРФ, и анализа данных консультанты выделили три основополагающие, базовые проблемы в области маркетинга и продаж, тормозящие успешное развитие завода.

**Проблема первая.** Крайне слабая роль имеющейся маркетинговой службы (так называемого отдела технического маркетинга) в формировании маркетинговой политики предприятия (в частности, по вопросам определения объемов продаж и цен), а также подчиненность маркетинговой службы производству и удаленность ее от коммерческой службы. Отсюда вытекает:

- отсутствие четкой маркетинговой стратегии завода, понимания перспективности тех или иных групп продукции,
- отсутствие стратегического фокуса, а также грамотной ценовой политики;
- зависимость маркетинга от производства (должно быть наоборот!);
- теоретизированность маркетинговой службы и ее неосведомленность в повседневных практических вопросах

### **Пути решения первой проблемы: маркетинг и стратегия**

**Таблица 2.5. Матрица BCG**



Консультанты предложили следующую стратегию по основным группам продукции (приведена так называемая Матрица

разработанная Бостонской Консалтинговой Группой (Boston Consulting Group).

В своих исследованиях, консультанты ТЕРФ делали упор на крепеж как на базовую, «звездную» группу продукции. Были сделаны следующие основополагающие рекомендации:

#### **1) Заводу следует продолжать обслуживать традиционный рынок - предприятия тракторной промышленности**

Этот рынок достаточно хорошо освоен и будет играть роль «дойной коровы» по всем группам продукции.

Не следует,

однако, ожидать большого роста продаж по традиционной номенклатуре на данном рынке. Что касается стратегического фокуса, следует позиционировать себя как производителя высокопрочного крепежа и стараться уходить от конкуренции с гигантами (которые производят дешевый крепеж, используя свою тесную интеграцию с металлургическим производством).

#### **2) Новая продукция - старым клиентам**



## Продавцы завод кормят

Следующая часть рекомендаций касается непосредственно продаж:

### 10) Консультанты рекомендовали найм нескольких высококвалифицированных и высокооплачиваемых менеджеров по продажам для поиска новых клиентов

Этот пункт является основополагающим. Команда «продавцов» способна или радикально увеличить объемы продаж, или погубить завод. Ни в коем случае нельзя экономить на стимуляции этих менеджеров. От них зависит успех или провал предприятия, учитывая, что отрасль весьма конкурентна и мало возможностей для дифференциации.

### 11) Консультанты рекомендовали создание и поддержку профессионального интернет-сайта завода, ориентированного на промышленных клиентов

Необходимо постепенное движение к организации торговли непосредственно в интернете (e-commerce). Заметим, что в течение ближайших 1-2 лет это не даст ощутимого эффекта, однако в долгосрочной перспективе выиграет тот, кто будет владеть инструментами этой торговли. Это особенно важно при выходе на зарубежные рынки.

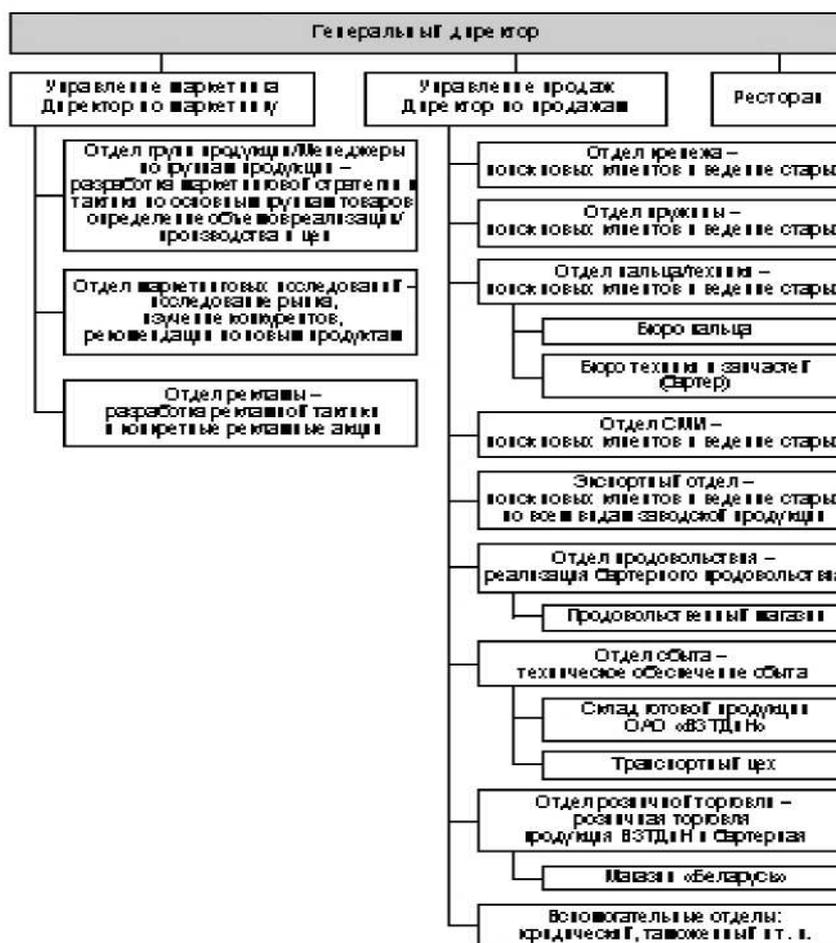
### 12) Стопроцентное выполнение взятых на себя перед клиентами обязательств - первоочередная задача

Бессмысленно говорить о каких-либо улучшениях в системе маркетинга и продаж, пока не будет налажен четкий механизм исполнения существующих заказов согласно заявленной номенклатуре.

## Решение второй проблемы: изменение организационной структуры коммерческой службы

Для выполнения стратегических маркетинговых задач, стоящих перед заводом, группа консультантов предложила организовать коммерческую службу следующим образом:

Рисунок 2.2. Предложенная консультантами организационная структура коммерческой службы!



Основное структурное изменение, которое группа консультантов предложила провести на первом этапе - формирование коммерческой службы из двух независимых основных подразделений.

1) Управление маркетинга. Директор этого подразделения (директор по маркетингу или зам. генерального директора по маркетингу) должен подчиняться непосредственно генеральному директору.

2) Управление продаж. Директор этого подразделения (директор по продажам или зам. генерального директора по продажам) должен подчиняться непосредственно генеральному директору.

Необходимо отметить, что, несмотря на структурную независимость, по мнению консультантов, оба управления должны работать в повседневном тесном контакте, и персонал управлений должен располагаться по соседству.

Консультанты были уверены, что создание мощного Управления маркетинга в совокупности с усилением и реорганизацией подразделений продаж позволит заводу вести грамотную и эффективную сбытовую политику, что в свою очередь приведет к способности завода планомерно наращивать объемы производства и продаж.

#### *Решение проблемы номер три: рекомендации по изменению системы мотивации персонала управления продаж*

По рекомендации консультантов, оклад менеджеров по продажам, занятых в этих отделах, должен зависеть от трех основных факторов:

1) От выполнения плана по продажам, установленного Управлением маркетинга и утвержденного руководством ОАО «ВЗТДиН»;

2) От продаж сверх плана;

3) От темпов поиска новых постоянных клиентов.

Консультанты рекомендовали следующий план стимуляции сотрудников четырех основных отделов:

#### **Отдел крепежа**

Крепеж относится к стратегической группе «звезда» (см. Матрица BCG). Развитию клиентской базы по данной группе следует уделять первоочередное внимание, выделяя на это развитие значительные финансовые средства. Отсюда следует, что значительную часть денежных выплат менеджерам должна составлять премия за найденных новых постоянных клиентов.

#### **Отдел пружин**

Поскольку пружина относится к стратегической группе «вопрос», менеджерам данного отдела следует в равной степени уделять внимание поддержанию существующей клиентской базы и поиску новых постоянных клиентов. Следовательно, значительную часть денежных выплат должна составлять премия за найденных новых постоянных клиентов.

#### **Отдел слесарно-монтажного инструмента**

Слесарно-монтажный инструмент также относится к стратегической группе «вопрос». Менеджерам отдела СМИ следует в равной степени уделять внимание поддержанию существующей клиентской базы и поиску новых постоянных клиентов. Следовательно, значительную часть денежных выплат должна составлять премия за найденных новых постоянных клиентов.

#### **Отдел пальца**

Менеджерам этого отдела следует сосредоточиться на поддержании и удержании существующей клиентской базы. Палец, как мы помним, относится к стратегической группе «дойная корова», следовательно, не имеет смысла вкладывать средства в расширение сети реализации. Соответственно, не планируется дополнительная премия за найденных новых клиентов.

#### **Мотивация персонала управления маркетинга**

Мотивацию персонала создающегося Управления маркетинга (и всех входящих в него отделов) консультанты посчитали необходимым поставить в зависимость от эффективности работы Управления в целом и каждого из сотрудников в частности (это соответствует общепринятой мировой практике). Нельзя завязывать результаты работы этого управления на объемы продаж так, как это сделано в случае с персоналом Управления продаж. Учитывая, что от Управления маркетинга зависит выработка планов по продажам, если поставить оплату персонала в исключительную зависимость от объемов продаж, у персонала будет возникать нежелательное стремление к завышению планов. А в данном случае прежде всего важна точность планов и прогнозов. Поэтому, как посчитали консультанты, оплата персонала Управления маркетинга должна быть фиксированной и устанавливаться на каждый следующий период в зависимости от точности выработанных ими планов и стратегии на истекший период (75-80% оплаты). Не более 20-25% оплаты должна составлять премия по результатам продаж за период.

#### **Мелкие проблемы тоже нужно решать**

Консультанты также предложили пути решения второстепенных проблем, в частности, касающихся увеличения эффективности розничной торговли. По замыслу консультантов, розничная торговля, хотя и выделенная в самостоятельную структуру, должна играть роль визитной карточки завода, а магазин «Беларусь» быть его «лицом».

#### *Планы - в жизнь!*

В мае 2001 года консультанты закончили работу и представили свои рекомендации генеральному директору и другим высшим менеджерам завода.

Консультантов в очередной раз порадовал энтузиазм, с которым руководство предприятия отнеслось к предложенным изменениям. Уже в мае распоряжением генерального директора была принята новая организационная структура коммерческой службы ВЗТДиН с выделением розничной торговли в отдельное дочернее предприятие. Новое руководство этой структуры, названной ООО «Нормаль», с увлечением принялось за дело. Была утверждена

новая система мотивации персонала. Было сформировано Управление маркетинга и принят на работу опытный директор по маркетингу, поставленный в подчинение непосредственно генеральному директору. Введена в действие гибкая ценовая политика. Начата работа по использованию интернета в целях поиска клиентов, в рамках этой программы силами сотрудников был создан профессиональный интернет-сайт завода.

Говорит Татьяна Александровна, новый директор по маркетингу:

***«Отчет и рекомендации консультантов ТЕРФ явились для меня хорошей «шпаргалкой» и системным руководством к действиям...»***

Директор по маркетингу с энтузиазмом принялась за разработку маркетинговой стратегии, приняв за основу рекомендации консультантов. Создание сильной маркетинговой службы - ее первоочередная задача, ключ к дальнейшим достижениям. Насколько она преуспеет и насколько были правы консультанты, покажет время. ....

*Послесловие к второй части*

Говорит Татьяна Попова:

***«Работа консультантов ТЕРФ оказалась крайне полезной для нас. Много из того, что консультанты нам сказали, мы знали и так, но наши знания были бессистемны. Консультанты позволили нам взглянуть на себя со стороны, причем взглянуть упорядоченно. Они также помогли нам оценить правильность выбранного нами пути...»***

На сегодняшний день ОАО «ВЗТДиН» - одно из предприятий, наиболее полно внедривших рекомендации ТЕРФ по реструктуризации.

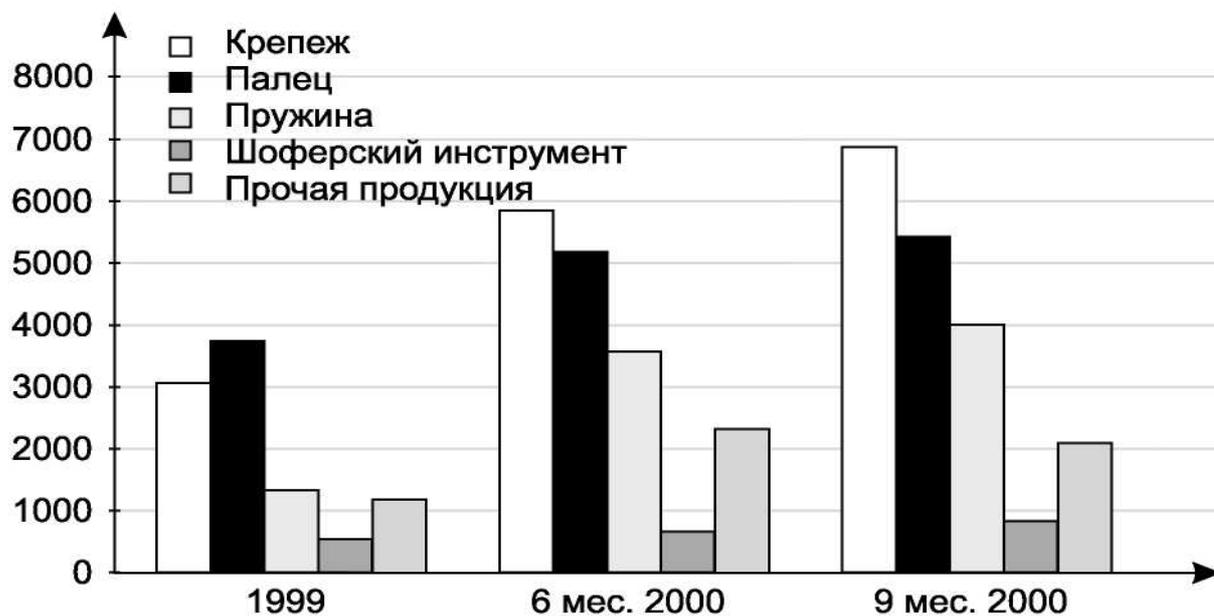
## Приложение 1

*Среднегодовой рост отраслей экономики России (1999-2000)*



## Приложение 2

Среднемесячный объем производства ОАО «ВЗТДиН» по основным группам продукции в 1999-2000 гг. (в условных единицах)



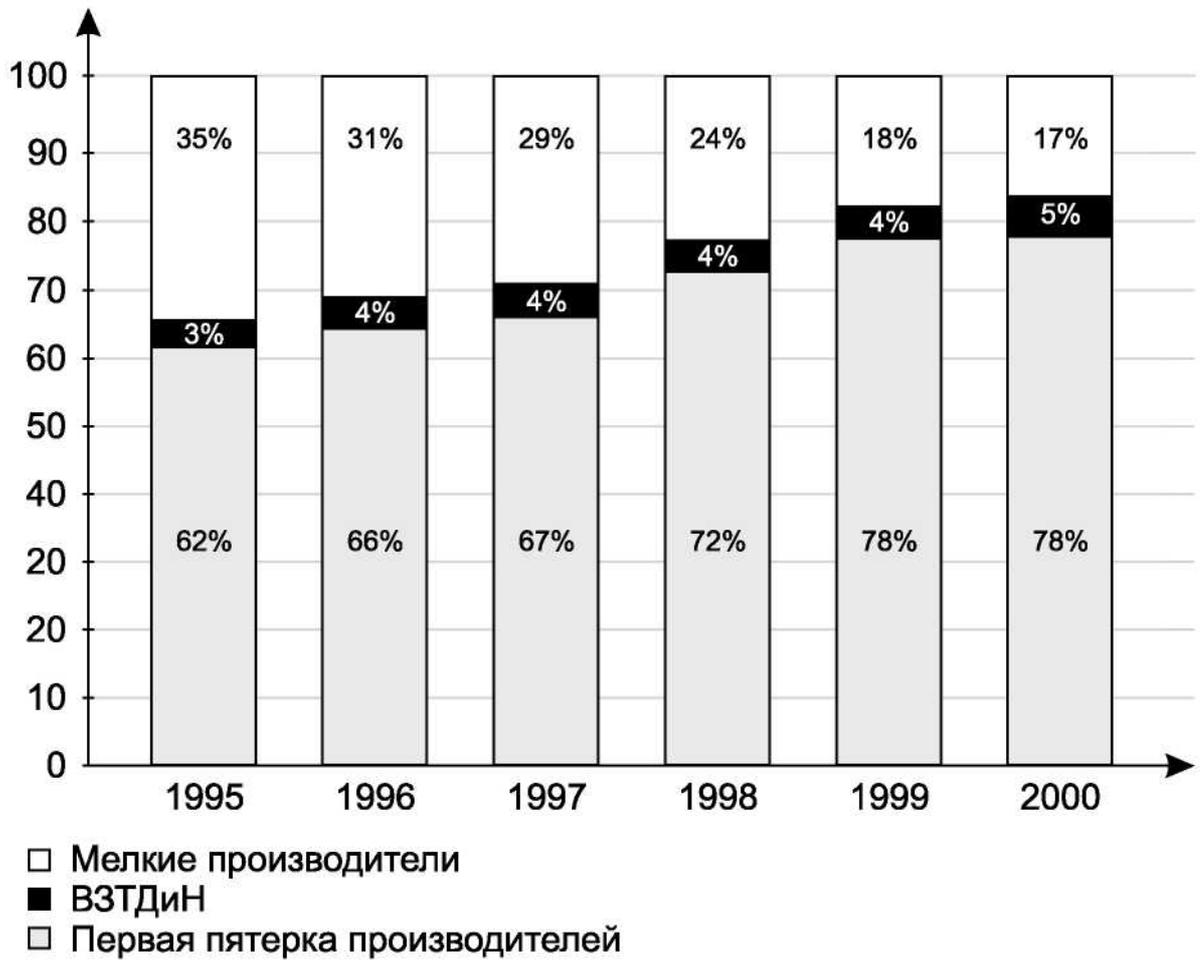
### Приложение 3

*Конкуренция в первом эшелоне производителей  
крепежа общего назначения<sup>4</sup>*

Производство, в тоннах						
Номенклатура : 36500 Крепежные изделия (болты, гайки, винты)						
Предприятие/год	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Магнитогорский метизно-металлургический з-д	11 516	9 803	9 982	11 746	13 872	19 550
Орловский сталепрокатный з-д	9 411	11 664	10 771	9 790	11 021	15 870
Череповецкий сталепрокатный з-д	3 822	3 130	4 871	5 006	6 713	11 100
ВЗТДиН	2 011	2 218	2 494	1 954	2 108	3 845
Уральский з-д металлоконструкций	1 734	1 760	2 113	2 351	2 116	2 996
Магнитогорский калибровочный з-д	7 979	6 056	6 813	3 934	3 724	2 644
Саратовский метизный з-д	1 939	852	289	413	258	2 193
Ревдинский метизно-металлургический з-д	2 558	2 935	2 982	2 229	902	830
Прочие	10 636	7 282	6 337	4 851	3 882	5 497
Итого	51 606	45 700	46 652	42 274	44 596	64 525

## Приложение 4

*Тенденция к олигополизации производства крепежа*



<b>Приложение 5</b>										
<i>Сравнительный анализ цен по крепежу</i>										
Тип крепежа	M6/8xL 12-100	M6/8xL 12-100	M10/12x L20-200	M10/12x L20-200	M10/12x L20-200	M16/24x L35-200	M16/24x L35-200	M6	M12	M20
ГОСТ	7798-708.8	7798-705.8	7798-708.8	7798-708.8	7798-705.8	7798-708.8	7798-705.8	5927-70	5915-70	5915-70
Магнитогорский ММЗ	28 442	22 855	25 491	25 491	23 466	25 977	19 726	39 050	26 318	23 852
Цена со скидкой	27 020	21 712	24 216	24 216	22 293	24 678	18 740	37 098	25 002	22 659
Орловский сталепрокатный завод		23 744			19 214		17 413	35 372	23 056	21 494
Череповецкий сталепрокатный завод		26 388 дог.			20 114 дог.		13 840	35 938	28 104	20 269
ВЗТДиН	26 000	24 700	22 000	22 000	20 900	18 900	17 955	50 000	25 000	25 000
Цена со скидкой	23 400	19 760	19 800	19 800	16 720	17 010	14 364	42 500	21 250	21 250
Средняя цена конкурентов	28 442	24 329	25 491	25 491	20 931	25 977	16 993	36 787	26 318	21 872
<b>Конкуренты/ ВЗТДиН</b>	<b>109%</b>	<b>98%</b>	<b>116%</b>	<b>116%</b>	<b>100%</b>	<b>137%</b>	<b>95%</b>	<b>74%</b>	<b>105%</b>	<b>87%</b>

## ДЕЛОВАЯ СИТУАЦИЯ ЗАО «СТРОЙПОЛИМЕР»

Д. Ш. Латынова, К. В. Боровский, консультанты Группы ЦентрИнвестВведение

*...и захотелось ей его голоса послушать;  
захотелось с ним разговор поведсти...  
С. Т. Аксаков. Аленький цветочек*

Мы хотим представить Вам один из проектов, выполнявшихся международной группой консультантов в рамках программы ТАСИС по содействию реструктуризации предприятий - ТЕРФ II. Подали заявку на участие в программе 108 предприятий-претендентов и только 30 из них прошли конкурсный отбор. Мы сразу выделили ЗАО «Стройполимер», производителя напольных покрытий, из общего числа подавших заявки. Прежде всего, нам показалась очень интересной отрасль, в которой работает предприятие. Число потребителей производимой предприятием продукции превышает десятки миллионов, каждый из нас несколько раз в день видит результаты усилий производителей данной отрасли. Люди, работающие на предприятии, создают наше настроение, влияют на наше здоровье и мировосприятие, участвуют в нашем эстетическом воспитании. Нам очень хотелось поскорее познакомиться с предприятием и с максимальной пользой применить свой профессиональный опыт и знания. Диагностика предприятия показала, что компания имеет несомненный потенциал, а руководство нацелено на укрепление своих позиций на рынке и с этой целью переходит на новые стандарты в своей деятельности. Вся работа по проекту осуществлялась при полной поддержке генерального директора предприятия Махаринова Бориса Никифоровича и продолжалась с марта по июнь 2001 года. Консультанты решали не только аналитические - диагностика, сбор, систематизация и анализ информации с последующей выработкой активной маркетинговой стратегии, но и практические задачи - внедрение эффективной организации сбыта, непосредственный поиск потенциальных партнеров, проведение переговоров о поставках продукции предприятия, расширение региональных продаж. Проект запомнился не только консультантам, непосредственно принимавшим участие в работе, но и остальным сотрудникам английской компании ИМС, которую представлял руководитель проекта Джеф Крокер, и ее российского партнера, Группы ЦентрИнвест, выступавшего основным исполнителем работ по данному проекту. Нашим опытом и полученными результатами мы и хотим поделиться с читателями этой книги.

### Часть I. Немного истории

*(Краткий экскурс в историю: любопытная информация о линолеуме, которую не отягощенный излишней любознательностью читатель может пропустить без особых потерь для понимания последующего текста)*

Название материала «линолеум» происходит от латинских слов *linum* — «лен, полотно», и *oleum* — «масло». Именно льняное масло, давнее название напольному покрытию, является основным его компонентом.

Первый шаг к открытию линолеума был сделан еще в XVII веке, когда была изобретена клеенка - промасленное полотно, которое послужило его прототипом. Ткань «проклеивалась» смесью из смолы, воска и льняного масла и представляла собой водонепроницаемое тонкое полотно.

Позднее, в середине XIX века, Фредерик Уолтон изобрел «толстую клеенку» - линолеум, который состоял из смеси льняного масла, смолы, пробки, древесной муки и мела, накатанных на джутовую ткань. Из масла и смолы варилась смесь, куда добавлялась пробка, древесная мука и мел. Потом эта густая смесь раскатывалась на ткани, и получалось плотное, однородное, не слишком гибкое, но очень прочное покрытие.

К концу XIX века линолеум стал одним из самых популярных материалов для напольных покрытий, применяемых при строительстве. Его производство освоили предприятия во многих странах мира. Об уникальных износоустойчивых свойствах линолеума говорит тот факт, что во многих помещениях, построенных еще в начале века, до сих пор сохранилось первоначальное напольное покрытие. К несомненным достоинствам линолеума относятся и антибактерицидные свойства материала, унаследованные им от льняного масла и сохраняющиеся на протяжении практически всего периода его эксплуатации. Именно благодаря этим характеристикам (износоустойчивость и антибактерицидность) линолеум получил широкое распространение не только при строительстве жилых помещений, но и в качестве универсального напольного покрытия для различных административных зданий и больниц. К недостаткам натурального линолеума можно отнести его хрупкость и, следовательно, сложность при настиле покрытия, а также однотонную расцветку.

Натуральный линолеум выпускался не только в Европе. До войны в СССР натуральный линолеум производили несколько отечественных заводов.

В середине XX века развитие химии и нефтехимии, промышленное производство пластиков и пластмасс серьезно подорвало позиции натурального линолеума на рынке напольных покрытий. Одни линолеумные заводы начали закрываться (что произошло и в СССР), другие стали перестраиваться на выпуск нового вида продукции - напольное покрытие из поливинилхлорида (ПВХ покрытие), которое оказалось дешевле, удобнее при настиле, а сам процесс его производства - проще и быстрее. Новое гибкое тонкое виниловое покрытие быстро завоевывает рынок и отнимает у линолеума не только народную любовь, но и само название. Так, в «Толковом словаре русского языка» 1938 года издания было дано следующее определение линолеума: «толстая клеенка, ткань, пропитанная смесью пробкового порошка с льняным маслом и служащая для покрытия полов и обивки стен». А в «Советском энциклопедическом словаре» 1982 года издания линолеум — это «полимерный рулонный материал для покрытия полов».

### Краткий обзор рынка

*...захотелось молодой дочери купецкой,  
красавице писаной, увидеть своими глазами  
зверя лесного, чуда морского...  
С. Т. Аксаков. Аленький цветочек*

Из вторичных источников информации - публикаций Госкомстата, ГТК, открытых маркетинговых исследований, аналитических обзоров, публикаций в периодических и/или специализированных изданиях, мнений экспертов и специалистов предприятий — консультанты получили картину рынка напольных покрытий, дифференцированных по сегментам потребления и качественным характеристикам на *бытовые* и *специальные* линолеумы. **Бытовые линолеумы** изготавливаются с использованием различных технологий и существуют в трех видах: *невспененные, изготовленные контактным и вальце-каландровым методами, и вспененные*. Отечественные производители выпускали традиционно только неспененные бытовые линолеумы. Невспененные линолеумы воспринимаются как продавцами, так и, частично, конечными потребителями как «товар вчерашнего дня». Если есть финансовая возможность, покупатели предпочитают вспененные образцы. Вспененные линолеумы поставляются на рынок зарубежными производителями. Из отечественных только компания «Синтерос» освоила производство вспененных линолеумов и конкурирует на отечественном рынке с иностранными поставщиками. **Специальные линолеумы** не производились до настоящего времени отечественными производителями. На рынке представлены только зарубежные изделия: *специальные линолеумы повышенной износоустойчивости* - элитная продукция класса прочности 34-43, широкой цветовой гаммы, с выбором рисунков и прочих технических характеристик в ценовом диапазоне \$12-20 за м<sup>2</sup> (FORBO, TARKET, DLW, ARMSTRONG и т. д.) и *специальные износоустойчивые линолеумы* класса прочности 33-42 тех же производителей в ценовом диапазоне \$6-10 за м<sup>2</sup>.

### Бытовые линолеумы

События второй половины 80-х годов предопределили существующее положение на рынке напольных покрытий. Именно тогда очередная программа партии и правительства о полном и окончательном решении жилищной проблемы к 2000 году поставила вопрос об экономической целесообразности перевода дорогостоящего опытного производства в серийное. Был сделан качественный скачок в создании высокоэффективного оборудования для изготовления линолеума. Одна такая производственная линия, «Контакт-2», могла выпускать более 4-х млн. м<sup>2</sup> покрытий в год. При этом данное оборудование было весьма «неприхотливым», ему не требовалось особых производственных условий, наличия специальных энергетических систем, очистных сооружений, оно было достаточно компактно и могло разместиться в небольших цехах и т. д. За короткое время было произведено порядка 30-35 установок, что позволило общим производственным возможностям отрасли уверенно перешагнуть отметку 150 млн. м<sup>2</sup>/год. Сейчас трудно сказать, чем в большей степени руководствовались люди, принимавшие решение о выпуске такого количества «Контактов» — желанием отрапортовать очередному съезду о многократном увеличении объемов производства линолеума или расчетом на экспоненциальное увеличение объемов жилищного строительства. В любом случае, их расчеты себя не оправдали.

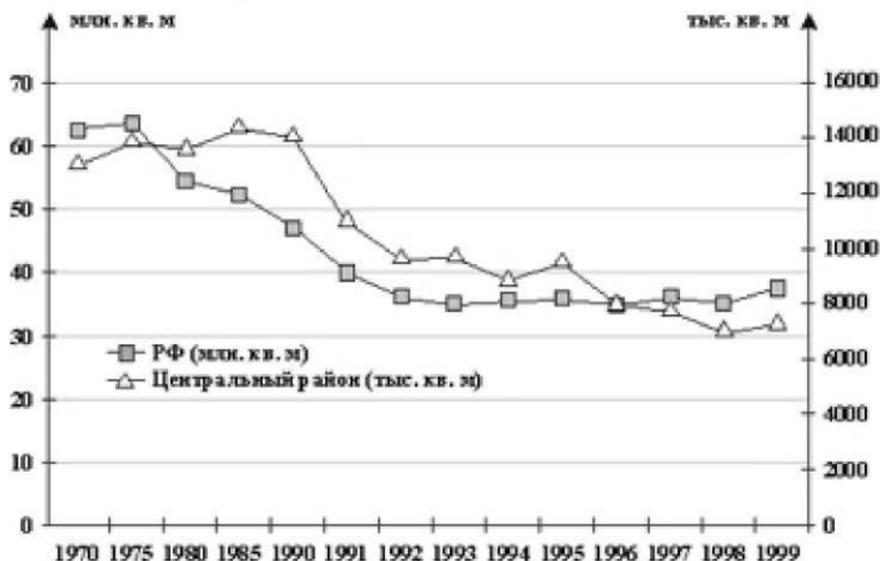
**Максимального значения объём выпуска линолеума в РСФСР достиг в 1992 году и составил 93 млн. м<sup>2</sup>.**

Экономические реформы 1992 года привели к резкому падению жизненного уровня населения страны и, как следствие, к кризису всех отраслей промышленности, в том числе строительной индустрии. Покупательский спрос упал до невероятно низкой отметки, особенно на непродовольственные товары. В результате объемы выпуска и продаж линолеума с 1992 по 1996 сократились более чем в два раза, что произошло, в первую очередь, из-за снижения покупательной способности населения. Таким образом, после 1992 года объем выпуска линолеума упал к середине 90-х до уровня двадцатилетней давности (рис. 6.1). Объем строительства и ввод в эксплуатацию жилого фонда упал с 60 млн. м<sup>2</sup> в 1990 году до 40 млн. м<sup>2</sup> в 1992 году (рис. 6.2).

Рисунок 6.1. Объемы производства линолеума в РФ



Рисунок 6.2. Ввод в действие жилья в РФ



Но роковую роль для отрасли сыграло открытие российского рынка зарубежным производителям. Отечественный линолеум по потребительским свойствам не смог конкурировать с европейскими поставщиками. Западные компании при производстве линолеума использовали принципиально другие технологии — «запекание» вспененного ПВХ. Несмотря на то, что по параметрам износоустойчивости, экологическим свойствам данный тип линолеума несколько уступает невспененной продукции, его потребительские качества несравненно выше, чем у отечественной продукции (рис. 6.3).

Кроме того, проникновение на отечественный рынок западных производителей означало не только появление новых видов продукции и торговых марок, но и начало противостояния российских компаний куда более искусственным в области маркетинга и технологии продаж европейским конкурентам. Итог подобного противостояния предугадать несложно - к концу 90-х годов, несмотря на некоторое изменение ситуации в пользу импортозамещающих товаров после кризиса 1998 года, отечественные производители потеряли существенную долю рынка индивидуальных потребителей, оставив за собой только сегмент рынка с самой низкой платежеспособностью. Спрос на рынке бытовых напольных покрытий определяют **строители муниципального жилья и объектов социально-культурного назначения**, которые являются наиболее емким сегментом рынка, **индивидуальные потребители** и **институциональные потребители** (компании, осуществляющие ремонтные работы на объектах социально-культурной сферы и государственных учреждениях).

**Рисунок 6.3. Сравнение импортных и отечественных линолеумов**

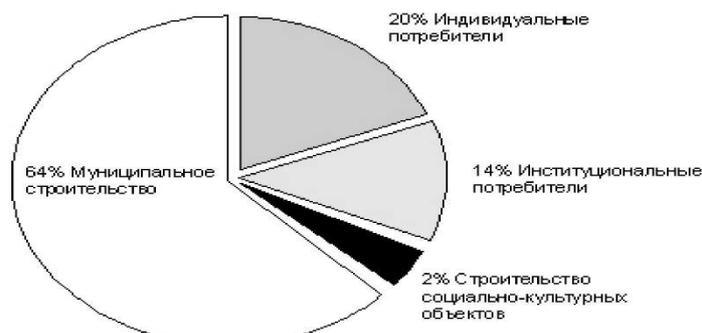
Отечественные линолеумы		Импортные линолеумы
1,5 и 2 метра	<b>Ширина</b>	2; 2,5; 3; 3,5 и 4 метра
Практически на 100% стандартные паркетные рисунки	<b>Дизайн</b>	Разнообразные рисунки и «мотивы» в оформлении: паркет, керамическая плитка, мрамор, гранит, цветные разводы
Часто используются блеклые, невыразительные краски	<b>Цвета</b>	От спокойных и мягких до ярких и насыщенных
Гладкая поверхность	<b>Рельеф</b>	Возможность использовать рельеф поверхности для дополнения рисунка и подчеркивания его особенностей
Тонкий ПВХ слой на тепло-звукоизолирующей подоснове	<b>Внешний вид</b>	Толстый мягкий слой вспененного ПВХ, без тепло-звукоизолирующей подосновы
\$2-4 за м <sup>2</sup>	<b>Розничная цена</b>	\$4-8 за м <sup>2</sup>

**Строители муниципального жилья и объектов социально-культурного назначения (30-40 млн. м<sup>2</sup>/год)**, особенности сегмента: высокая значимость ценового фактора и возможности оплаты поставляемых материалов квартирами; требования к потребительским качествам линолеума ограничиваются техническими требованиями ГОСТов и СНИПов.

**Индивидуальные потребители (10 млн. м<sup>2</sup>/год)**, особенности сегмента: менее чувствителен к цене, возрастает значимость качественных факторов, дизайна, ширины, доступности в торговой сети и удобства при покупке и т. д. Основными покупателями невспененных отечественных линолеумов являются малообеспеченные слои населения. Более состоятельные покупатели предпочитают вспененные марки и другие виды напольных покрытий. Более привлекательными для потребителей представляются линолеумы, произведенные с использованием импортных пленок.

**Институциональные потребители (более 7 млн. м<sup>2</sup>/год)**, особенности сегмента: основные требования схожи с рынком строителей муниципального жилья и социально-культурных объектов; закупки стройматериалов осуществляются ремонтными компаниями-подрядчиками, определяемыми на тендерной основе; конечные потребители (руководители учреждений, в которых осуществляется ремонт) практически не влияют на решения о выборе как ремонтной организации, так и поставщика стройматериалов. Организацией тендера и определением победителя занимаются вышестоящие инстанции: «Управление здравоохранением», «Управление образованием» и другие.

**Рисунок 6.4. Структура потребления бытовых невспененных линолеумов в РФ**



Как мы уже сказали, отечественные производители потеряли существенную долю рынка индивидуальных потребителей. Любопытным и весьма показательным исключением из этого правила стала компания «Синтерос» (г. Отрадный, Самарская обл.). Этот завод был построен во второй половине 80-х годов как совместное советско-югославское предприятие. Оснащенный современным оборудованием, позволяющим выпускать вспененные линолеумы шириной до 4 м, не уступающие по своим потребительским свойствам западным аналогам, «Синтерос» к концу 90-х занял уверенное лидирующее положение на отечественном рынке линолеумов (рис. 6.5).

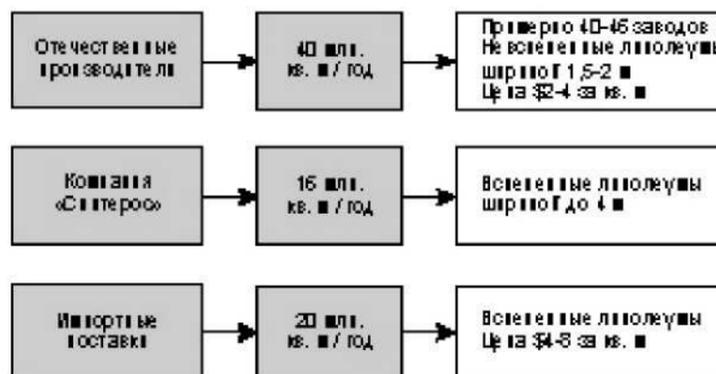
Объяснять столь стремительный рост объемов производства компании «Синтерос» и контролируемой ею доли рынка исключительно уникальностью оборудования было бы крайне близоруко. Компания смогла достойно конкурировать с западными производителями в методах ведения бизнеса, который соответствует международным стандартам. То есть деятельность «Синтероса» полностью ориентирована на клиента и сконцентрирована на потребительских свойствах товара, разработке долгосрочной маркетинговой стратегии и организации технологии продаж. Нетрадиционный для отечественных производителей подход чувствуется во всем: от методов формирования новых коллекций, когда дизайнеры компании, вооружившись листами с перспективными рисунками, объезжают дилеров завода, беседуют с сотрудниками оптовых и розничных фирм, «ловят» в торговых залах конечных покупателей и выясняют их мнение о новых разработках, стараются внести необходимые изменения, учесть пожелания заказчиков и потребителей, до подходов к рекламной деятельности компании, оформлению мест розничной торговли, созданию и развитию брендов.

**Рисунок 6.5. «Синтерос»: объем производства и доля в общем выпуске отрасли в 1995-2000 гг.**



Предложение на рынке бытовых напольных покрытий формируют следующие игроки: **отечественные производители, компания «Синтерос» и зарубежные производители** (рис. 6.6).

**Рисунок 6.6. Предложение на рынке бытовых напольных покрытий**



**Отечественные производители** (около 40 млн. м<sup>2</sup>) - это примерно 40-46 заводов, производящие невспененные линолеумы шириной 1,5-2 метра. Компании выпускают в основном линолеумы с паркетными рисунками, лишенными индивидуальности, не обладающие достаточной привлекательностью в глазах конечных потребителей. Данная продукция преимущественно направляется на объекты строительства муниципального и типового жилья, где наличие напольного покрытия является необходимым условием подписания акта о приемке дома, а значимость ценового фактора существенно превосходит влияние качественных и прочих характеристик.

**Компания «Синтерос»** (более 16 млн. м<sup>2</sup>) выпускает вспененные линолеумы шириной до 4 м. По прогнозам на 2001 год объем производства компании должен составить 23-24 млн. м<sup>2</sup>. Завод выпускает линолеумы, соответствующие по своим характеристикам западным аналогам. Компания на рынке ведет себя достаточно агрессивно: ее продукция, за редким исключением, представлена во всех магазинах, осуществляющих продажу линолеумов, большое внимание уделяется оформлению розничных мест торговли, продвижению торговых марок, поддержанию эффективной обратной связи с конечными потребителями и формированию привлекательного имиджа. Компания имеет широкую дилерскую сеть по всей территории РФ и представительские офисы в крупных региональных центрах.

**Зарубежные производители** (около 20 млн. м<sup>2</sup>) поставляют вспененные линолеумы, на рынке присутствуют практически все ведущие мировые производители. Компании к концу 90-х годов сформировали собственные дистрибьюторские сети, их продукция широко представлена в розничной сети, некоторые имеют в России представительства. В настоящее время предложение доступных по цене импортных линолеумов может удовлетворить самые разнообразные потребности покупателей.



## • Часть II. Предприятие

*Приходи в зеленый сад в сумерки серые,  
когда сядет за лес солнышко красное, и скажи:  
«Покажись мне, верный друг!» —  
и покажу я тебе свое лицо....  
С. Т. Аксаков. Аленький цветочек*

ЗАО «Стройполимер» является одним из старейших предприятий отрасли, выпуская линолеумы уже более сорока лет. В начале 90-х годов в результате приватизации контрольный пакет акций сосредоточился в руках менеджмента компании. Первое десятилетие существования завода в качестве акционерного общества показало, что, по всей видимости, это был наилучший для предприятия вариант развития событий.

К началу 2001 года компания смогла не только сохранить производственный потенциал и достойное положение на рынке, но и частично обновить основные фонды, подготовить к производству новую, не выпускающуюся на отечественных предприятиях, продукцию. Не растеряло предприятие и человеческий потенциал, сохранив основной костяк коллектива. Во многом это заслуга генерального директора завода, не просто формального лидера, но и неумолимого генератора идей, настоящего хозяина предприятия, Бориса Никифоровича Махаринова. Анализируя положение в отрасли и состояние дел на других заводах, мы смогли в полной мере оценить масштаб проблем, которые пришлось решать Борису Никифоровичу, уровень его компетенции и организаторских способностей.

Именно он, понимая потребность компании в выходе на качественно новый уровень работы на рынке, и стал инициатором приглашения внешних консультантов. В марте 2001 года контракт был подписан, и интернациональная группа консультантов приступила к работе над проектом.

На первых ознакомительных встречах с консультантами руководители компании достаточно подробно описали круг проблем, стоящих перед предприятием. Во-первых, руководство понимало, что его представление о том, что происходит на рынке, не отражает реального положения дел, так как основной объем отгружаемой продукции покупается крупными дилерами и предприятие не имеет информации о ее дальнейшей судьбе, т. е. о конечных потребителях, их предпочтениях, значимых факторах, каналах распространения и стоимостной цепочке. К тому же в настоящее время все производители отрасли стали испытывать сложности со сбытом готовой продукции. Столкнувшись с падением объемов продаж, менеджмент предприятия не мог с должной долей уверенности определить основную причину данного явления. Ситуация усугубляется тем, что в данный момент ЗАО «Стройполимер» работает с минимальной рентабельностью и не имеет возможности стимулировать рост продаж при помощи снижения отпускных цен. При этом розничные цены на данную продукцию превосходят уровень отпускных цен завода в 2-2,5 раза. Но крупные дилеры компании продолжают настаивать на снижении отпускных цен, последовательно «торгуются за каждую копейку», добиваясь максимально возможных скидок.

Во-вторых, предприятие сталкивается с трудностями при прямых поставках наиболее емкому сегменту рынка - строителям типового муниципального жилья и объектов социально-культурного назначения, так как необходимо лоббирование со стороны местных органов власти. Кроме того, строители предпочитают оплачивать продукцию предприятия квартирами (используется частичное финансирование строительства за счет средств предприятия).

В-третьих, на предприятии завершена подготовка новой перспективной продукции — специальных износостойчивых линолеумов, которые не производятся другими отечественными производителями, и руководство осознает, что необходимо изучить новый для себя рынок и действующие на нем механизмы, разработать стратегию выхода и продвижения продукции.

До прихода консультантов предприятие имело собственное видение возможных путей решения проблем и считало, что необходимо сделать следующие шаги, в частности, и для увеличения объемов продаж.

### **Бытовые линолеумы**

#### **Продвижение продукции в регионы и увеличение региональных продаж**

Для достижения данной цели в феврале 2001 года был сформирован Центр региональных продаж - московский офис завода, призванный способствовать более активному продвижению продукции предприятия как в Москве и Подмосковье, так и в других регионах. Предприятие было готово осуществлять бесплатную доставку продукции по стране, предоставлять проверенным партнерам товарный кредит, на период вхождения в рынок отпускать продукцию по более низким ценам.

#### **Интеграция «вперед» по направлению к конечному потребителю**

О необходимости интеграции «вперед» руководство компании заговорило, проанализировав разрыв между отпускной ценой завода и розничными ценами на продукцию. Поскольку до конечного потребителя продукция доходит, пройдя процесс двух- и более кратного увеличения цены, большая часть прибыли, генерируемой отраслью, остается в распоряжении торговых организаций. Следовательно, для снижения цены для конечного покупателя и последующего увеличения объемов продаж необходимо избавиться от диктата оптовиков и частично самостоятельно выполнять дистрибьюторские функции. Для достижения этой цели компания рассчитывала в отдельных случаях: осуществлять доставку продукции предприятия непосредственно к местам розничных продаж, предоставлять розничным продавцам отсрочку платежа, открыть собственные торговые точки на рынках стройматериалов или сеть фирменных магазинов компании, где будет продаваться только продукция ЗАО «Стройполимер» по низким ценам.

#### **Лоббистская деятельность**

Предприятие считало необходимым начать активную работу с органами власти различного уровня с целью продвижения продукции предприятия на строительные площадки (от типового и муниципального строительства до восстановительных работ в Чеченской республике и Ленске), на ремонтируемые объекты государственной собственности (больницы, школы, административные здания, структуры Министерства обороны и т. д.).

#### **Изменения в ассортиментной политике**

Предприятие признавало необходимость расширения ассортимента выпускаемой продукции, разработки новых рисунков, использования импортных материалов (пленок с современным привлекательным рисунком).

#### *Специальные линолеумы*

Наиболее перспективным направлением развития компании руководство предприятия считает производство специальных линолеумов. У предприятия есть уникальное для отрасли оборудование, позволяющее освоить выпуск толстых линолеумов с повышенной износостойкостью, являющихся импортозамещающей продукцией, не имеющей внутреннего конкурента. Кроме того, ЗАО «Стройполимер» тесно сотрудничает с научными организациями - разработчиками новых видов покрытия. Среди перспективных разработок имеется несколько видов продукции, характеристики которых превосходят зарубежные аналоги. К несомненным плюсам данного продукта относится потенциальная прибыльность производства коммерческого линолеума, существенно превышающая рентабельность бытовых напольных покрытий.

---

*Вопрос для обсуждения:*

Представьте, что Вы руководитель группы консультантов, проводящих исследование существующего положения в отрасли для последующей выработки рекомендаций относительно целесообразности инвестирования в предприятия отрасли. Постарайтесь, исходя из имеющейся в наличии информации и поставленных задач, составить план работ группы:

- последующие шаги (какую информацию Вы хотите получить в результате дополнительных исследований и методы сбора);
- намеченные цели.

### Часть III. Работа консультантов

*И жил я таковым страшилищем и пугалом  
ровно тридцать лет, и залучал я в мой дворец  
заколдованный одиннадцать девиц красных,  
а ты была двенадцатая.*

*С. Т. Аксаков. Аленький цветочек*

Первый этап работы консультантов был посвящен тщательному сбору информации. Консультанты опрашивали сотрудников предприятия, вели сбор данных из вторичных источников информации. Было составлено представление о рынке напольных покрытий и месте предприятия в данной отрасли. В итоге они пришли к выводу, что на данном этапе предприятие занимает пассивную позицию на рынке: не предпринимает активных действий по продвижению собственной продукции, имеет слабое представление о каналах распространения, структуре цен, конечных потребителях и их предпочтениях. Но полученных данных было явно недостаточно для проведения качественного анализа положения в отрасли, определения конкурентной стратегии предприятия и приоритетных путей развития. Консультантам необходимо было выработать практические рекомендации, определить и внедрить эффективную организацию сбыта и маркетинга, дать предложения структурного характера. Значимость данных работ выходила на первый план еще и потому, что компания завершала подготовку новой перспективной продукции - специальных износостойчивых линолеумов. Успех реализации данного направления во многом будет зависеть от поведения компании на рынке. Таким образом, на втором этапе работа сосредоточилась на сборе дополнительной информации о рынке и отрасли. Основным методом исследования стало интервьюирование различных экспертов - от сотрудников компаний, специализирующихся на поставке напольных покрытий, до розничных продавцов и конечных потребителей продукции. Углубленные интервью представлялись наиболее эффективным методом дальнейших исследований также и потому, что они давали возможность получить в большей степени качественную информацию, столь необходимую консультантам, обладавшим к тому времени большим массивом количественных данных о рынке. В ходе выполнения дополнительных исследований консультанты собрали информацию об основных игроках, присутствующих на рынке (проанализировали данные об объеме выпуска, отпускных ценах и основных характеристиках продукции 50% предприятий отрасли, обеспечивающих 90% отраслевого выпуска), и провели встречи и интервью с менеджерами конкурирующих компаний-производителей. Далее мы хотели бы остановиться на некоторых полученных характеристиках, явившихся результатом проведенных исследований.

#### *Общая сегментация потребителей напольных покрытий*

Основной целью для ЗАО «Стройполимер» было увеличение объема продаж. Для анализа возможностей повышения объемов продаж и укрепления своих позиций на рынке бытовых напольных покрытий предприятие должно иметь полное представление о сегментах рынка, на которые ориентирована его продукция. Надо знать особенности и предпочтения его представителей.

**Индивидуальные потребители** - физические лица, приобретающие линолеум для замены напольных покрытий в своих квартирах, на дачах и т. д. Как правило, приобретают продукцию в магазинах, на рынках, на мелкооптовых складах строительных материалов и прочих местах розничных продаж. Менее чувствительны к цене, обращают больше внимания на качество, внешнюю привлекательность и прочие потребительские свойства линолеума (опыт продаж в Санкт-Петербурге).

**Строительство муниципального и типового жилья** — наиболее емкий сегмент рынка (30-40 млн. м<sup>2</sup>/год). Наименее чувствительны к качеству линолеума. Основными факторами являются цена продукции и возможность произвести оплату по бартеру (квартирами в строящемся доме).

**Ремонтные работы в различных государственных учреждениях (институциональные потребители)** - к данной категории относятся различные госучреждения: от школ, больниц, контор ЖЭКов и ДЭЗов до офисов налоговых служб, министерских зданий, силовых структур. Как правило, ни руководство данных учреждений, ни вышестоящее начальство не влияют на выбор поставщиков линолеума при проведении ремонтных работ. Заказчик определяет только подрядчика, выполняющего полный спектр строительных работ, включая закупку стройматериалов. Обычно данный отбор производится при помощи тендеров, которые весьма жестко регламентированы. В дальнейшем победитель конкурса самостоятельно выбирает необходимые стройматериалы и их поставщика.

#### *Объекты социально-культурного назначения и образования*

**Государственное финансирование:** суммарный ежегодный ввод в эксплуатацию объектов социально-культурного назначения (включая школы, ВУЗы, ПТУ и техникумы, больницы, детские сады, дома культуры и т. д.) составляет примерно 1 млн. м<sup>2</sup>. В настоящее время в качестве напольного покрытия как на новых объектах, так и в ремонтируемых зданиях используются бытовые линолеумы. Сегмент можно рассматривать как резерв для расширения продаж бытового и специального типов линолеума, но финансовые ограничения и методы финансирования (по остаточному принципу от всего бюджета проекта) снижают привлекательность данного сегмента в ближайшей перспективе. К тому же средства, полученные из внебюджетных финансовых источников (плата за оказание услуг на коммерческой основе, пожертвования и т. д.), как правило, не аккумулируются для проведения ремонтных работ, а тратятся на текущие нужды.

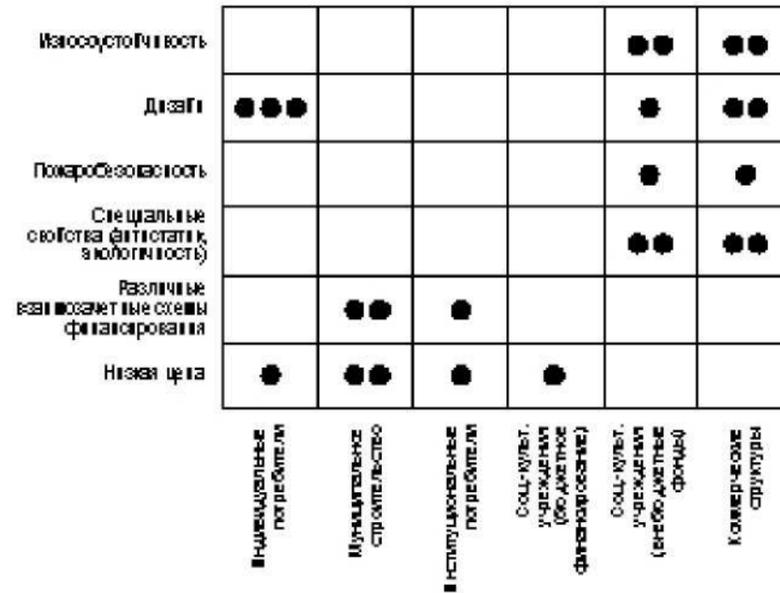
**Финансируемые из внебюджетных фондов:** в данный момент наблюдается оживление на рынке строительства больниц и специализированных медицинских центров, осуществляемого при поддержке различных фондов, местных органов власти и государственных ведомств (например, областной кардиологический центр, центр матери и ребенка, региональный онкологический центр). Специалистами ожидается расширение данной ниши за счет объектов образования нового типа (специализированные учебные заведения, гимназии, колледжи, строящиеся при поддержке и под покровительством различных структур). Данные объекты наиболее привлекательны для поставщиков напольных покрытий благодаря высоким и ясно обозначенным требованиям к материалу и существенным объемам поставок (до 25-30 тыс. м<sup>2</sup>).

#### *Коммерческие структуры*

Офисы, бары, рестораны, магазины, гостиницы, клубы, спортивно-оздоровительные центры... Специальный линолеум представляется оптимальным типом напольного покрытия для подобных помещений среднего класса. Как правило, решение о применении того или иного вида напольного покрытия и выборе его поставщика принимается непосредственно заказчиком (владельцем) объекта. Группа привлекательна тем, что лицо, принимающее решение (как менеджер, так и компания в целом), имеет достаточно четко обозначенные потребности (износостойчивость, дизайн, антистатика, пожаробезопасность и др.), но при этом

готово рассматривать любые варианты. Например, закупить более дорогое напольное покрытие, обеспечивающее более продолжительный срок эксплуатации.

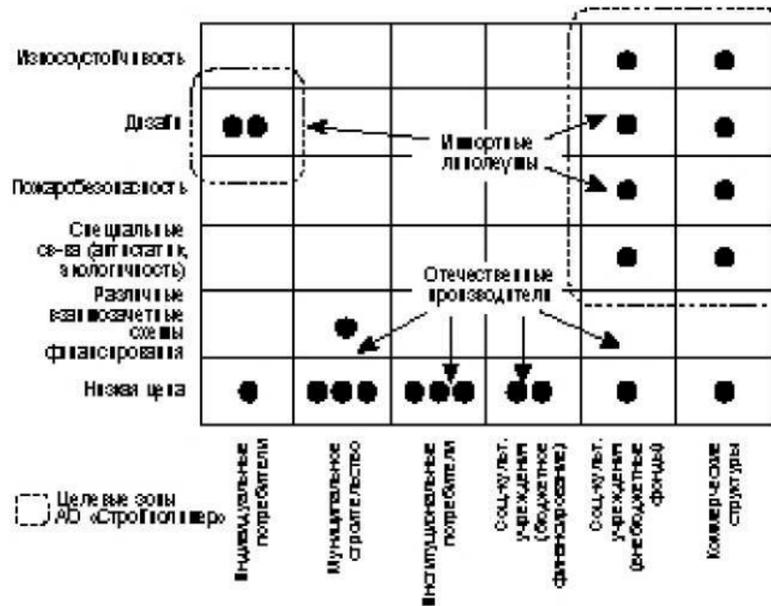
**Рисунок 6.9.** Сегментация потребителей линолеума (оценка спроса)



*Предложение*

Составив ясное представление о потребителях, необходимо проанализировать и специфику производственного сектора, определить, какие проблемные моменты отрасли мешают развитию бизнеса. Надо понять, как работает розничный рынок, какие механизмы регулируют взаимоотношения его участников.

**Рисунок 6.10.** Существующее предложение на рынке



### Предложение производителей

Как уже было отмечено, бытовой неспененный линолеум производится примерно на 40-47 отечественных заводах. Общий объем производства составляет 30-40 млн. м<sup>2</sup>/год. Предложение на рынке характеризуется небольшим разбросом в качестве и цене поставляемых линолеумов (от 42 руб. за м<sup>2</sup> до 58 руб. за м<sup>2</sup>). Линолеум производится на одинаковых производственных линиях с использованием идентичных технологий. Суммарная производственная мощность существующих линий (более 150 млн. м<sup>2</sup>/год) существенно превышает спрос, предъявляемый рынком. Используемые технологии являются хорошо отработанными и доступными.

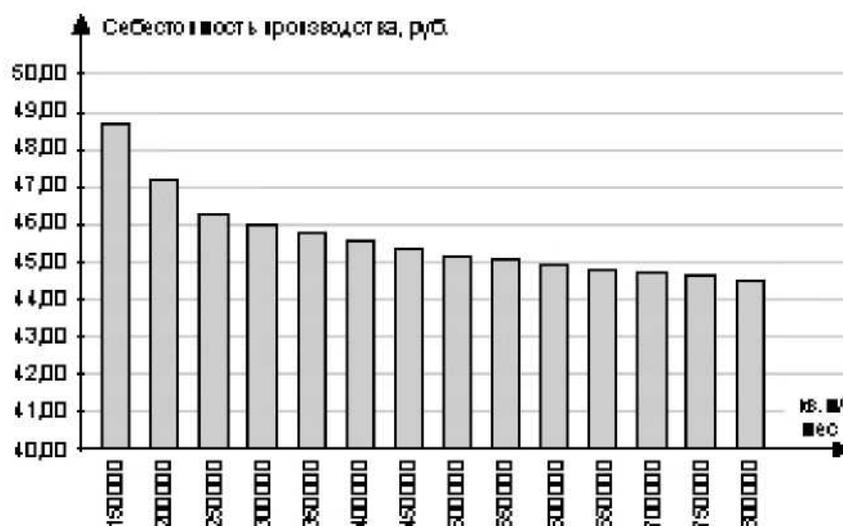
Анализируя зависимость между объемами производства (фактические объемы за 1999 и 2000 годы) и отпускными ценами, необходимо принять во внимание два важных предположения:

1. Низкая норма рентабельности производства не позволяет предприятиям отрасли содержать и увеличивать складские остатки готовой продукции (стоимость обслуживания средств, необходимых для формирования складских остатков, соизмерима с внутренней нормой рентабельности). Таким образом, компании стремятся произвести ровно столько продукции, сколько они в состоянии продать. Соответственно, объем производства линолеума примерно равен объему продаж.

2. Открытость ресурсных рынков и доступность хорошо отработанных технологий приводит к тому, что предприятия не имеют возможности добиться существенного снижения цены на продукцию без ущерба для качества.

Это предположение подтверждается анализом зависимости себестоимости продукции ЗАО «Стройполимер» от объемов производства, который показывает, что даже при резком увеличении объемов производства компания не сможет добиться существенного снижения себестоимости продукции, сохраняя качество линолеума на прежнем уровне (рис. 6.11).

**Рисунок 6.11. Зависимость себестоимости от объемов производства (м<sup>2</sup>/мес.)**

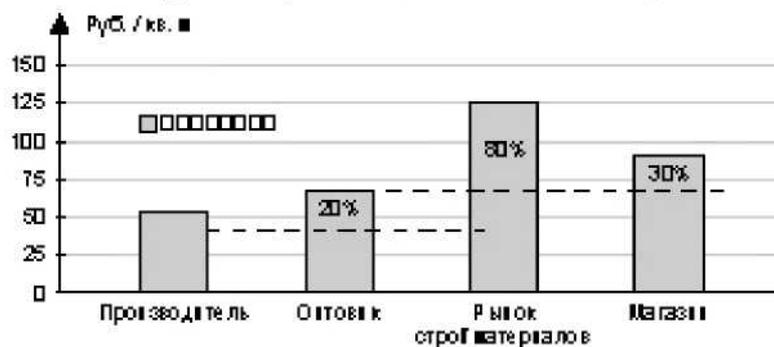


Это связано с небольшим удельным весом постоянных издержек и низкими амортизационными отчислениями на эксплуатирующееся оборудование на фоне высокого удельного веса переменных издержек, которые и определяют во многом качество конечного продукта.

### Предложение на розничном рынке

На рынке неспененных линолеумов имеется большой разброс розничных цен, причем цены строительных рынков (125-150 руб. за м<sup>2</sup>) существенно превосходят цены крупных торговых домов (87-99 руб. за м<sup>2</sup>). В большей степени это обусловлено слабой информированностью конечных потребителей, а не ценовой политикой предприятия (предоставление скидок торговым организациям). Наибольшую наценку в стоимостной цепочке для конечного потребителя на строительном рынке делает непосредственно розничный продавец (от 55 до 100% и более от цены оптового поставщика). Это объясняется как низкой эффективностью рыночной торговли, так и низкой эластичностью спроса на розничном рынке (по оценкам продавцов). У производителей линолеума практически нет рычагов воздействия на конечных продавцов — сильная позиция последних объясняется высокой степенью конкуренции между производителями и оптовиками, однообразием продукции, отсутствием известных торговых марок и лояльного к ним слоя потребителей (рис. 6.12).

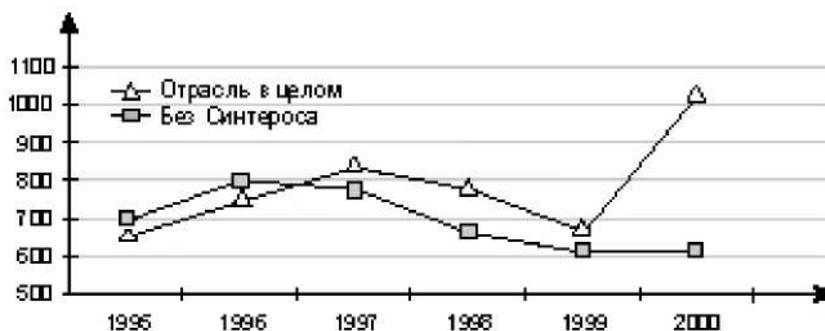
**Рисунок 6.12. Стоимостная цепочка**  
(уровень торговых наценок на каждом этапе)



### Концентрация рынка

За последние годы ситуация на рынке линолеума и степень его концентрации претерпели существенные изменения. В первую очередь это связано с усилением позиций компании «Синтерос», увеличившей свою долю в общем выпуске отрасли с 5% в 1995 году до 26% в 2000 году. На фоне увеличения концентрации рынка в целом и переходе его от слабо концентрированного к умеренно концентрированному (индекс концентрации Герфиндаля-Гиршмана более 1000), ситуация на рынке невспененных линолеумов диаметрально противоположна — концентрация падает (рис. 6.13).

**Рисунок 6.13. Индекс концентрации Герфиндаля-Гиршмана**



Это говорит о том, что никто из производителей невспененных линолеумов не имеет ощутимых конкурентных преимуществ, трансформируемых в увеличение рыночной доли и дополнительную прибыль. Данная тенденция (снижение концентрации на рынке невспененных линолеумов) прослеживается на протяжении последних 5 лет. Во многом это объясняется избытком производственных мощностей, открытостью и доступностью хорошо отработанных технологий, хорошо развитым рынком сырья и материалов. При этом все компании выпускают практически одинаковую продукцию - стандартные невспененные линолеумы шириной 1,5-2 метра с преобладанием паркетных рисунков, что приводит к невозможности формирования лояльности потребителей к продукции какого-либо определенного производителя. Кроме того, это происходит на фоне общего падения спроса на невспененные линолеумы.

### Рынок специальных линолеумов

Ценовой фактор для покупателей специальных напольных покрытий представляется менее значимым, чем для потребителей бытовых, особенно невспененных, линолеумов. С другой стороны, существенно возрастает значимость следующих характеристик: наличие в ассортиментном ряду различных типов напольных покрытий, способных полностью удовлетворить запросы потребителей и требования проекта (коммерческий ковролин, дорогие импортные линолеумы, более дешевые коллекции, плитка, антистатические, пожаробезопасные, экологически чистые покрытия и т. д.), возможность осуществления поставщиком полного спектра услуг: доставка продукции, подготовка поверхности пола, профессиональный настил (включая разработку дизайна и мозаичное выкладывание), гарантийное и постгарантийное обслуживание, возможность поставки различных средств по уходу за полом и т. д.

Одна из особенностей рынка коммерческих напольных покрытий — широко распространенная практика определения поставщика на тендерной основе. При этом предложение наилучшей цены не гарантирует победы в тендере. В целом невозможно однозначно определить ключевые факторы, способные гарантировать победу. Слишком велики различия между объектами как по техническим требованиям к напольным покрытиям, так и по механизмам принятия решения, бюджетным ограничениям и прочим условиям.

Компании-дистрибьюторы, работающие на данном рынке, стремятся быть максимально гибкими, вести бизнес во множестве регионов, адаптировать свои предложения для каждого значимого объекта или перспективного покупателя, постоянно разрабатывать и применять новые методы продвижения продукции и укрепления позиций на рынке. Специальные линолеумы, как правило, не продаются в магазинах, на рынках стройматериалов и прочих местах розничных продаж. Это объясняется спецификой спроса на данный продукт. Дистрибьютеры не ограничивают свой ассортимент только данным типом продукции или одной торговой маркой. Ориентация компаний на широкий

ассортимент как торговых марок, так и типов специальных покрытий позволяет им не просто осуществлять продажу продукции своим клиентам, но и комплексно удовлетворять их потребности в напольных покрытиях с заданными характеристиками (износоустойчивость, антистатичность, пожаробезопасность и т. д.). Неотъемлемой частью данного метода работы на рынке напольных покрытий (стратегия фокусировки) является наличие бригад укладчиков, способных на высоком профессиональном уровне (вплоть до вырезания мозаики) произвести весь комплекс работ по укладке напольных покрытий различного типа - от подготовки поверхности до послепродажного обслуживания. Как правило, это высоко квалифицированные рабочие, прошедшие стажировку в Европе (непосредственно на фабриках или в специализированных центрах компаний-производителей). Кроме того, компании предоставляют услуги дизайнеров, рекомендующих клиентам цветовые решения и разрабатывающих различные орнаменты и мозаичные картины. Поставщики специальных напольных покрытий полностью обеспечивают клиентов средствами по уходу за различными напольными покрытиями, необходимыми материалами. Предоставление клиентам сопутствующих услуг рассматривается поставщиками не только как способ получения дополнительных доходов, но и как неотъемлемая часть бизнеса, необходимая для успешного конкурентирования на рынке.

---

*Вопросы для обсуждения:*

5. В чем, на Ваш взгляд, заключаются отличительные особенности рынка бытовых линолеумов по сравнению с рынком специальных напольных ПВХ покрытий?
6. Представьте, что Вы руководитель группы консультантов. Какую стратегию ЗАО «Стройполимер» на данных рынках Вы порекомендовали бы выбрать?

### Бытовые линолеумы

Исходя из данных, полученных в результате маркетинговых исследований, ситуация в отрасли в основном определяется следующими факторами.

- Открытость — отсутствие административных и прочих преград на пути проникновения товара на рынок и крайне незначительные входные барьеры в отрасль. Избыточное производственное оборудование, хорошо отработанные и высокоэффективные технологии, доступность рынков сырья, отсутствие определяющих know-how приводит к тому, что проникновение в отрасль не сопряжено с серьезными рисками и большими финансовыми вложениями. Следовательно, в случае резкого положительного изменения конъюнктуры и повышения привлекательности рынка, в отрасль оперативно придут новые игроки. Дополнительное предложение, создаваемое новыми производителями, не позволит существенно увеличить среднеотраслевую рентабельность, находящуюся в данный момент на крайне низком уровне.
- Никто из отечественных производителей не имеет ощутимых конкурентных преимуществ, способных обеспечить уровень рентабельности выше, чем в среднем по отрасли.
- Производители не придерживаются стратегии дифференциации; на рынке нет широко известных и популярных торговых марок; нет линолеумов, обладающих уникальными свойствами и выделяющими их на фоне конкурентов дизайнерскими решениями. Исключением является компания «Синтерос», но она занимает отдельную нишу на рынке и не конкурирует с продукцией отечественных производителей.
- Производители не могут эффективно конкурировать по издержкам, что является следствием хорошо отработанных технологий и подтверждается данными об объемах продаж предприятий (низкие объемы продаж самых дешевых линолеумов объясняются существенным снижением качества, явившимся следствием борьбы за наименьшую цену). Еще одним подтверждением того, что существующие технологи не позволят ощутимо снизить издержки, служит анализ себестоимости продукции предприятия, показывающий, что даже при двукратном увеличении объемов производства компания не сможет добиться значительного снижения себестоимости продукции.

Таким образом, никто из производителей не придерживается ясно выраженной конкурентной стратегии, подкрепленной техническими, технологическими или финансовыми возможностями, опытом и навыками работы на потребительских рынках.

Рисунок 6.14. U-образная модель: позиционирование производителей бытовых невспененных линолеумов



Для выхода из создавшейся ситуации необходимо было бы либо двигаться в сторону радикального снижения издержек и последующего лидерства по этому показателю (что представляется нереальным в свете технологических особенностей отрасли), либо стремиться выделить свою продукцию на фоне линолеумов других производителей, сформировать круг лояльных потребителей, создать торговую марку.

Для успешной дифференциации продукции завода целесообразно:

- вывести на рынок «модернизированный» продукт — разработать новые, привлекательные для потребителей рисунки бытовых линолеумов;
- привлечь банковские структуры для финансирования бартерных сделок со строительными компаниями;

К неперспективным направлениям развития продаж бытового линолеума относятся:

- попытка стать ценовым лидером на рынке;
- интеграция «вперед».

### Специальные линолеумы

Наиболее перспективным направлением развития предприятия является ориентация на производство специальных линолеумов. Это обусловлено следующими факторами:

- На данный момент нет конкурентов среди отечественных производителей.
- Предприятие обладает рядом конкурентных преимуществ, которые достаточно трудно (или дорого) скопировать.

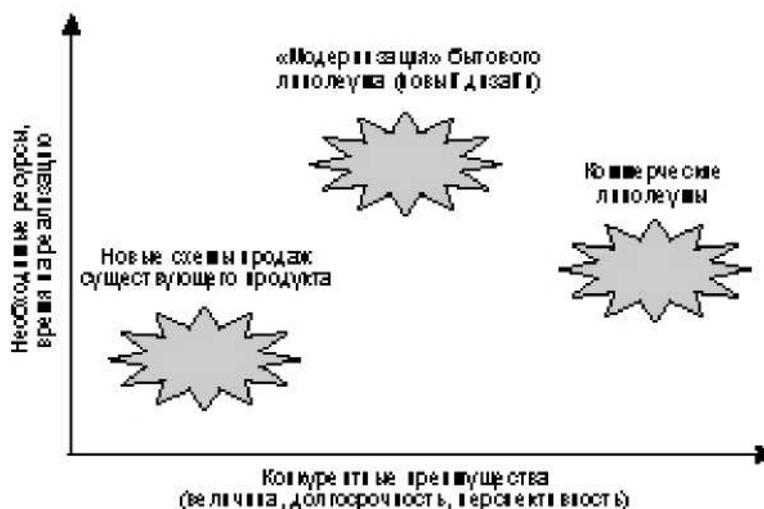
- Предприятие имеет оборудование, позволяющее выпускать «тяжелые» специальные линолеумы.
- Наличие уникальных технологий, долгосрочное и тесное сотрудничество с разработчиками новых видов напольных покрытий.

- Отсутствие на рынке импортных аналогов со схожими характеристиками в данной ценовой группе.

Наличие естественных устойчивых барьеров (в виде транспортных издержек) на пути проникновения конкурирующей продукции (дешевых износоустойчивых линолеумов) европейского производства.

- Существенно большая, чем у бытовых линолеумов, норма прибыли, определяемая сложившимися на рынке ценами и заводской себестоимостью линолеума.

**Рисунок 6.15.** Основные направления развития маркетинговой деятельности компании



Для активного продвижения предприятия на рынок коммерческих линолеумов и укрепления своих позиций необходимо ориентироваться на сотрудничество с компаниями, специализирующимися на поставке специальных линолеумов, и оказании сопутствующих услуг (разработка дизайна поверхности пола, профессиональный настил, послепродажное обслуживание).

### Вопросы для обсуждения:

7. Почему, по Вашему мнению, консультанты именно таким образом оценили степень привлекательности каждого из направлений и уровень необходимых ресурсов?

8. На какие аспекты (от структурных вопросов до подходов к кадровой политике, вопросов кооперации, методов

продвижения в регионах) необходимо обратить особое внимание для успешного продвижения по каждому из выбранных направлений?

## Заключение

За время работы по проекту консультанты смогли получить подтверждение правильности многих предположений и выводов, изложенных в предыдущих главах.

В частности, специальные линолеумы ЗАО «Стройполимер» (Спецтрол, Эколин и др.) вызвали интерес у многих специалистов компаний, осуществляющих поставки и настил специальных напольных покрытий. Некоторые из них обращались на завод с запросом о поставке продукции под определенный объект. У нас нет оснований сомневаться в том, что при условии наличия полного пакета сертификатов на специальные линолеумы, предприятие сможет занять достойное положение на рынке износостойчивых напольных покрытий (стать лидером в сегменте дешевых коммерческих линолеумов).

Неплохими перспективами на рынке обладает и «модернизированный» бытовой линолеум ЗАО «Стройполимер». Успех продаж данной продукции во многом зависит от того, насколько доброжелательно отнесутся к ней конечные потребители, насколько полно компания сможет удовлетворить их потребности и зачастую субъективные, необъяснимые пристрастия. В первую очередь это зависит от профессионализма специалистов маркетинговых служб и дизайнеров предприятия. Эту точку зрения разделяют менеджеры многих торговых предприятий, выразивших заинтересованность в расширении ассортимента поставляемой продукции за счет дешевых невспененных линолеумов с оригинальной расцветкой.

Разработка новых схем продаж существующего продукта (привлечение банковских структур для финансирования бартерных сделок со строительными организациями) представляется наименее перспективным направлением, так как данные нововведения легко тиражируются и не могут обеспечить предприятие существенными и долгосрочными конкурентными преимуществами. Тем не менее, в краткосрочной перспективе новые формы сотрудничества с застройщиками типового и муниципального жилья могут позволить компании увеличить объем производства и получить дополнительную прибыль.

Данные рекомендации являются результатом совместной работы специалистов ЗАО «Стройполимер» и внешних консультантов (компании ИМС и Группы ЦентриИнвест).

## Анализ ситуаций. Опыт Чебоксарского ПО "Промприбор"

(Мазур И.И. Шапиро В.Д.  
Реструктуризация предприятий и  
компаний)

### Разукрупнение умножает потенциал

История преобразования ПО "Промприбор" начиналась в 1989 г. В период перехода управления на двухзвенную систему завод оказался в тяжелой ситуации: с истощенными фондами прибыли, неукомплектованным штатом. Были просрочены обязательства по поставкам, и необходимость их выполнения потребовала коренного повышения производительности труда, эффективности деятельности. А разрушение в 1989 г. во время землетрясения в Армении единственного завода-поставщика специальных электродвигателей для основной продукции завода усугубило ситуацию и потребовало мобилизации всего потенциала завода для выживания.

**В качестве рабочей программы, реализуемой до настоящего времени, был выбран вариант создания акционерной материнской фирмы (МК), которая образует систему внутренних Центров финансовой ответственности (ЦФО) и сеть дочерних и аффилированных фирм (ДФ).**

В материнской компании сосредоточивается основной бизнес — выпуск продукции, определяющей специализацию и конкурентоспособность предприятия, а также звенья стратегического управления объединением (экономического анализа и прогнозирования, разработки новой продукции, технического развития, внешнеэкономических контактов и др.).

Материнская компания — это стратегия, базовый продукт и конкурентоопределяющая технология. В сеть малых предприятий, создаваемых с различным статусом (общества с

ограниченной ответственностью, акционерные и др.), входят условно выделяемые группы:

- по выпуску конечной продукции, ранее изготавливаемой предприятием;
- по выпуску компонентов или оказанию услуг для материнской компании;
- по выпуску новой продукции и оказанию новых услуг, в том числе дилерских.

В начальный момент реструктуризация преследовала следующие цели:

- снижение затрат;
  - повышение восприимчивости к техническим новшествам;
  - увеличение производительности труда;
  - повышение мотивации труда;
  - сохранение рабочих мест, обеспечение необходимой занятости.
- Основные пути реализации целей реструктуризации:
- повышение адаптивности фирмы в условиях быстро меняющейся внешней среды;
  - создание условий для ускорения диверсификации бизнеса;
  - снижение издержек за счет использования резервов, имеющихся в распоряжении персонала на участках;
  - изменение мотивации, повышение активности и заинтересованности в результатах труда через изменение отношения к собственности (т.е. участие в капитале).

С 1994 г. наметилась смена приоритетов: от частных производственных проблем к стратегическим. Появились цели, связанные с:

- повышением конкурентоспособности продукции и технологий;
- повышением конкурентоспособности или ликвидацией неэффективных подразделений завода;
- ускорением создания новых видов продукции, расширением спектра услуг, предоставляемых потребителям продукции фирмы.

При образовании новых фирм помимо структурной реорганизации решались задачи развития системы послепродажного обслуживания выпускаемых изделий, проектирования и продажи на базе производимой материнской компанией продукции, расширения дилерской (сбытовой) сети в бывших союзных республиках и др.

#### *Сеть дочерних и аффилированных фирм*

Бизнес-система ПО "Промприбор" состоит из базовой (материнской) компании АО "ЗЭИМ" и малых фирм-сателлитов (далее — ДФ).

Начало реструктуризации было положено в 1989 г., когда были образованы два малых предприятия — кооператив "Двигатель" и одно товарищество с ограниченной ответственностью, всю продукцию которых заку-

пала материнская компания. Процесс разукрупнения МК продолжился годом позже — когда были образованы четыре новых частно-государственных предприятия: "Базенд", "Контролкан", "МикТротех", "Ситалл Олимп". Все они, кроме фирмы "Контролкан", были созданы на базе структурных подразделений МК с преобладающей его долей в уставном капитале. Два из них - со 100%-ной закупкой продукции для нужд МК. Опыт оказался положительным, и в 1991 г. процесс разукрупнения ускорился — из 13 новых предприятий 8 были созданы на базе структурных подразделений. Анализ показал: из новых сателлитов быстро выросла только одна фирма; четыре развивались нормально, одна — медленно, состояние двух не изменилось, трех — ухудшилось, две фирмы обанкро-гились. Отсутствие какой-либо корреляции текущего состояния фирмы с процентом участия МК в ее капитале и в обороте показывает, что причина различных темпов развития — неотлаженность механизмов контроля и взаимодействия, проблемы подготовки персонала. С учетом этого в следующем году были созданы еще семь фирм, четыре из которых были образованы первоначально со 100%-ной реализацией продукции внутри бизнес-системы. Фирмы, созданные с начала 1992 г., развиваются более успешно.

Таким образом, можно выделить следующие шаги, предпринятые с целью перехода моносистемы в мультисистему:

1. Разделение крупного монопредприятия с созданием дочерних фирм по функциям. Продуктовая ориентация прежняя. Патронажная система в отношении малых фирм со стороны МК.

\* 2. Дальнейшее разделение монопредприятия, увеличение числа дочерних фирм, уменьшение доли капитала материнской компании в некоторых дочерних в связи с покупкой последними части доли МК. Продуктовая диверсификация у монопредприятия и у многих дочерних. Ослабление теки материнской компании.

3. Дальнейшее разделение монопредприятия и преимущественное создание дочерних фирм только на основе капитала (без перевода подразделений в самостоятельные фирмы, передачи площадей и др.) для расширения функций и продуктовых линий при реализации в виде отдельного бизнеса новых направлений материнской фирмы. Попытки

продажи излишних бизнесов. Переход от "опеки" к принципу "не конкурентен — умирай" даже с потерей капитала материнской компанией.

*АО "Завод электроники и механики" (АО "ЗЭиМ"), материнская компания Чебоксарского ЗАО «ПО "Промприбор"», расположено в столице Чувашской Республики.*

*Завод образован в 1958 г. как первое специализированное предприятие по выпуску электрических исполнительных механизмов. Основное направление деятельности - разработка, производство, сервисное обслуживание электрических исполнительных механизмов, средств автоматизации и регулирования технологических процессов, а также производство ультразвуковых расходомеров воды и теплосчетчиков.*

*Механизмы и приборы, выпускаемые заводом, хорошо зарекомендовали себя на предприятиях тепловой и атомной энергетики, химии и металлургии, нефтепереработки, машиностроения, промышленности строительных материалов, в агропромышленном комплексе, а коммунальном хозяйстве и других отраслях экономики как в России, так и в регионах традиционного экспорта: странах Юго Восточной Азии, Африки, Восточной Европы, на Ближнем Востоке, в Индии, Китае, на Кубе, в странах СНГ. Объем экспорта составляет 8% годового объема продаж.*

*АО "ЗЭиМ" занимает ведущее место в структуре российского рынка электрических исполнительных механизмов (70%) и рынка этих механизмов в СНГ (60%). Доля предприятия на рынке специализированной приборной продукции — около 20%.*

*Большая часть дочерних фирм находится на территории АО "ЗЭиМ" и не имеет замкнутой территории, так как они были созданы из структурных подразделений завода или на освободившихся площадях. Некоторые дилеры также являются дочерними фирмами. Каждая фирма как и любое юридическое лицо, имеет свой расчетный счет и самостоятельно проводит оперативную финансово-хозяйственную деятельность.*

*Помещения в основном сдаются в аренду, а оборудование передается в уставный фонд создаваемых предприятий. Как показал опыт, это лучший вариант. Но есть и иные варианты: помещение включается в уставный фонд, а оборудование сдается в аренду. Применяется также аренда оборудования на короткие сроки. Кроме того, все фирмы, находящиеся на территории завода, на договорной основе возмещают затраты АО "ЗЭиМ" по содержанию охраны, услугам столовой, медпункта и т.д.*

Патронаж малых фирм осуществлялся постоянно и системно в следующих направлениях:

- 100%-ная закупка продукции дочерних фирм материнской компанией на первом этапе в период становления фирмы;
- обучение кадров;
- еженедельное обсуждение ситуации и совместный поиск решений с участием директора материнской фирмы и всех директоров дочерних фирм;
- проведение взаимозачетов по платежам — постоянно;
- право использования товарного знака ПО "Промприбор";

- выполнение МК на договорной основе недостающих функций, в том числе обеспечение материалами и сырьем через службы снабжения материнской фирмы;
- реализация фирмам по внутривзаводским льготным ценам заводской продукции, комплектующих и т.д.;
- оказание финансовой поддержки в критических ситуациях; материнская фирма, как правило, выступает гарантом при получении банковских кредитов дочерними фирмами (после совместного анализа кредитного запроса);
- социальное обеспечение сотрудников дочерних фирм наравне с сотрудниками МК;
- частично льготная аренда площадей;
- реклама продукции МП, (бесплатное включение в рекламные материалы МК);
- информационная поддержка (налоги, нормы и др.);
- единая инвестиционная политика, оказание помощи в разработке бизнес-планов развития предприятий.

Взаимоотношения между сателлитами и МК определены хозяйственными договорами.

Для повышения эффекта управленческой синергии, возникшей "неформальным способом" — в виде своеобразного "клуба директоров", объединенных вокруг лидера, был создан и формальный механизм — объединение директоров фирм-сателлитов в орган управления акционерного общества закрытого типа ПО "Промприбор". Это позволило и материально заинтересовать людей в поддержании творческой (инновационной) атмосферы.

#### *Центры финансовой ответственности*

При всех преимуществах малых предприятий руководство АО не переводит часть цехов в ранг юридических лиц, что обусловлено неразвитостью рынка предложения многих необходимых услуг и нехваткой подготовленных руководителей. Поэтому в структуре завода образована система Центров финансовой ответственности (ЦФО) - подразделений, отвечающих за достижение определенного финансового результата своей деятельности, большую часть которых составляют центры прибыли.

В настоящее время функционируют 11 ЦФО (без образования юридического лица), обладающие правами полностью хозрасчетного подразделения и имеющие самостоятельные финансовые планы. ЦФО имеют право самостоятельно распоряжаться полученным доходом, денежными средствами, использовать свою часть полученной прибыли и обязательство отчислять часть прибыли материнской компании.

ЦФО условно можно типизировать следующим образом (табл. 1).

Организацией ЦФО и ведением лицевых счетов занимаются специалисты из бухгалтерии и отдела стратегического планирования и прогнозирования. Учет для налогообложения ведется в финансово-экономических службах центрального офиса. Учет для оперативного финансово-экономического управления — в ЦФО Типизация Центров финансовой ответственности

Типы ЦФО	Принципы функционирования
Бюджетные затратного типа	Утверждается бюджет, за превышение которого идут санкции по премиальной части заработной платы
Производственные с лицевым счетом в бухгалтерии АО "ЗЭиМ" <sup>11</sup>	Выпущенная продукция оплачивается по внутривзаводским ценам центральным офисом, затратная часть определяется в регистрах бухгалтерского учета
Производственные с лицевым счетом в бухгалтерии и субсчетом в банке	Дополнительно ко 2-му варианту есть субсчет в банке, с которого также осуществляются платежи
Типы ЦФО	Принципы функционирования
Бизнес-единицы (обособлены затраты и доходы по одному из выпускаемых продуктов)	Дополнительно к 3-му варианту появляются платежи по налогам, часть общезаводских расходов, в доходной части — процент от прибыли; отслеживается движение по продаже продукта, имеется более детализированный бюджет

ЦФО затратного типа	Доход в виде отчислений от какого-либо вида деятельности, расходы — в виде затрат, определенных по принципу возможности прямого влияния ЦФО на их размер
---------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Первый тип отмирает, так как был необходим на ранних стадиях реструктуризации.*

При организации ЦФО применялась следующая процедура:

- формирование целевой группы при участии специалиста по организации финансово-экономических отношений, ее возглавляет будущий руководитель ЦФО;
- разъяснительная работа в коллективе подразделения и принятие решения о переходе в новый статус;
- переговоры между офисом и руководством будущего ЦФО для достижения баланса интересов;
- составление технико-экономического обоснования (ТЭО) перевода подразделения в ЦФО;
- разработка документов, регламентирующих отношения с администрацией (офисом) завода.

Выходные документы: положение, договор между ЦФО и администрацией, принцип ценообразования, бюджет ЦФО.

ЦФО — это структурное подразделение предприятия, осуществляющее деятельность на основе хозяйственных договоров с дирекцией (офисом МК, в которую входят все подразделения, не перешедшие в статус ЦФО). Между ЦФО и офисом происходит купля-продажа услуг и продукции по внутренним ценам, доход ЦФО является их собственностью и используется самостоятельно. Состояние взаимных финансовых расчетов отражается на внутреннем расчетном счете, аналогичном банковскому, т.е. при недостатке средств (отрицательное сальдо) ЦФО теряет возможность производить расходы до изменения состояния счета.

При переходе на новые экономические отношения ЦФО наделяется оборотными средствами в размере их остатков по состоянию на момент перехода. Кроме того, в договоре может быть оговорено снабжение материалами при отсутствии средств на лицевом счете в виде товарного кредита. Цехи с отрицательным сальдо имеют возможность получить кредит у администрации или у других ЦФО. В самых сложных случаях

ведется совместный поиск решений, в основе которых лежит принцип финансовой ответственности и уступок.

Все ЦФО (неюридические субъекты экономической деятельности) имеют лицевые счета в главной бухгалтерии (ГБ). Движение денежных средств на лицевом счете рассчитывается ежедневно с подведением ежемесячных итогов. Есть ЦФО с субсчетом в банке, при этом показателем результативности (во избежание путаницы) продолжает оставаться лицевой счет.

Оплата труда сотрудников ЦФО регламентируется положением об оплате труда и положением о премиях. Кроме того, используютхоздоход. Принцип распределения дохода и формы оплаты труда определяют сами ЦФО. Анализ их работы проводится в краткой форме ежемесячно, а в полном объеме — два раза в год.

Степень свободы, предоставляемой ЦФО в сфере принятия решений, возрастает по мере развития отношений и определяется во время переговоров. Инициатором расширения функций и прав могут выступать обе стороны.

Основные права ЦФО:

- нанимать работников и устанавливать формы и системы оплаты труда (кроме руководителей, контракты с которыми заключает только генеральный директор);
- заключать договоры со сторонними организациями на оказание услуг, кроме услуг, которые могут быть использованы для изготовления продуктов конкурентов;
- использовать свои финансовые средства.

Вместе с тем имеются ограничения по ряду аспектов хозяйственной деятельности. Так, получение материалов и выплата заработной платы возможны только при наличии средств на лицевом счете.

Правовое поле документов, регламентирующих деятельность ЦФО, постоянно совершенствуется.

### *Переговорный процесс*

В процессе преобразований в ПО пришли к убеждению: эффективность разукрупнения определяется способностью достижения баланса интересов, являющегося результатом скрупулезно организованного переговорного процесса.

Принципы организации переговорного процесса:

- отсутствие давления (живой пример — лучший мотивирующий фактор) — исключение из процесса директивы как фактора достижения результата;

- максимальный учет интересов всех сторон на основе объективных экономических критериев;

- заявленная цель — достижение полного согласия сторон на основе баланса интересов;

- проведение переговоров через обучение (экономические знания, навыки взаимодействия с окружающей средой и т.д.);

- • обеспечение динамичного и не ограниченного временными рамками переговорного процесса.

Можно выделить следующие основные этапы проведения переговоров:

1. *Этап подготовки*, который должен обеспечить:

- многовариантность договоров, являющихся базой переговоров;

- интеграционность процесса разработки ТЭО (бизнес-планов) перевода в ЦФО, МП;

- возможность использования "испытательного срока" — периода, за время которого коллектив ЦФО может существенно изменить условия договоров с администрацией по итогам фактической работы в новом статусе;

- параллельное и часто опережающее обучение, особенно с использованием игровых методов, психологических тренингов;

- "выращивание партнера" по переговорам как в ходе обучения, так и прямыми методами мотивирования лидера будущего ЦФО (контракт, предусматривающий, например, существенное расширение самостоятельности в принятии решений или прямую зависимость вознаграждения лидера ЦФО от результата деятельности и др.).

2. *Этап предварительного обсуждения* — экспертные критериальные оценки.

3. *Этап основных переговоров* (с генеральным директором), который по результатам процесса организует институализацию достигнутых договоренностей.

Для решения внутренних хозяйственных споров по договорам действует Положение о хозрасчетных претензиях. Постоянно действующая комиссия по рассмотрению претензий под председательством генерального директора рассматривает претензии, составленные в определенной форме, уточняет

размер ущерба и определяет степень вины. Утвержденная сумма ущерба по хозрасчетным претензиям снимается с лицевого счета виновника безакцептно.

Положение регламентирует срок подачи претензии, период действия, вопросы размеров претензий (например, максимальный размер ограничивается 60% фонда оплаты труда (ФОТ) служб и вспомогательных подразделений и достигает 100% ФОТ). Часть претензий к службам офиса — превышение суммы признанной претензии — компенсируется за счет общей прибыли завода.

Конфликтные ситуации между фирмами, входящими в бизнес-систему, разрешаются в третейском суде. В качестве такого суда был выбран совет директоров (3 человека).

#### *Взаимодействие функциональных служб с дочерними фирмами*

Взаимодействие функциональных служб с дочерними предприятиями определяется договорами взаимоотношений и уставом дочерних фирм. МК не имеет права вмешиваться в оперативную деятельность дочерних фирм и несет за них ответственность в пределах доли в уставном капитале.

Взаимоотношения администрации МК (руководство и функциональные службы) с ЦФО также определяются договорами.

Хотя ряд служб (планово-документарный отдел, финансовый отдел, главная бухгалтерия) пока не реорганизованы, в их обязанности включены новые функции. Увеличение объема работ компенсируется не ростом численности работников, а за счет других средств, например компьютеризации.

Новые требования к организации работы с персоналом определили переход от традиционных функций отдела кадров к реализации задачи по развитию человеческих ресурсов, а именно:

- оценку наличных ресурсов (существующий персонал и задачи современного бизнеса);

- оценку будущих потребностей в персонале исходя из поставленных задач;

- разработку программы по удовлетворению будущих требований к персоналу;

- планирование и реализацию развития карьеры перспективных сотрудников.

Наибольшие изменения претерпела служба маркетинга, организованная на базе отдела сбыта с привлечением специалистов, знающих базовую продукцию и особенности ее эксплуатации. Отдел маркетинга (ОМ)

отвечает за планирование, производство, изучение и стимулирование спроса, рекламу, формирование базы данных по клиентам и конкурентам. Здесь ведется автоматизированный мониторинг информации, поступающей от клиентов (прямых потребителей и крупных посредников) по нескольким параметрам (клиент, виды закупаемой продукции, объем закупок, время оплаты). В структуру отдела входят:

- менеджеры, ответственные за сбыт определенного продукта (продуктовые менеджеры);
- менеджеры, отслеживающие спрос, специфику потребностей клиентов и контролирующие сбыт по определенной отрасли;
- менеджеры, ответственные за сбыт по определенному географическому региону;
- менеджер по работе с авторизованными посредниками (дилерами).

С 1996 г. ОМ работает в статусе ЦФО, более того, практически каждый менеджер отдела представляет собой как бы отдельный ЦФО. Действует контрактная система, определяющая "поля ответственности" сторон и механизмы мотивации работника. При этом оплата работы зависит от степени выполнения персонального плана по объему продаж.

Для активизации конкуренции между группами менеджеров часть отдела сбыта была выделена в отраслевую сбытовую фирму, за которой закрепили некоторые сегменты рынка.

Был создан новый отдел активного развития (ОАР), в задачи которого входит поддержка реализации инновационных проектов (организация проектных групп, разработка планов и этапов работ по времени и ресурсной обеспеченности, контроль и управление проектами, координация и увязка их реализации). Сейчас с бизнес-планами работают проектные целевые группы. На стадии реализации конкретных бизнес-идей из проектной группы могут образоваться коллективы предприятий (например, так было создано дочернее предприятие "ЗЭиМ-Лайн").

*Внутрифирменное ценообразование*

Ценообразование по основной продукции осуществляет отдел маркетинга, ценообразование по разовым услугам и по сторонним заказам ЦФО ведут самостоятельно.

Внутреннее ценообразование строится на основе калькулирования цеховой себестоимости (без включения общезаводских расходов) с учетом доли прибыли, ограниченной в размере смет на образование фондов материального поощрения (ФМП), образуемых ЦФО согласно договору. Процент накладных расходов, включаемых в цеховую себестоимость, исчисляется из цены услуг вспомогательных цехов (цена нормо-часа по группам работ и услуг). Определяется и цена всех деталей собственного изготовления. После калькуляции становятся известны проекты внутризаводских (трансфертных) цен каждого цеха на изделия. Проекты цен превращаются в цены в результате согласования. Внутризаводские цены заготовительных и сборочных цехов рассчитываются по одной методике и по общепринятой форме калькулирования, но без включения общезаводских расходов, а доля прибыли — только в пределе тех затрат, которые взял на себя ЦФО при его организации. Цена единицы продукции вспомогательных производств определяется на 1 нормо-час.

ЦФО сами устанавливают цены на товары и услуги сторонним организациям. Офис анализирует покрытие выручкой от сторонней реализации следующих статей затрат: все прямые переменные издержки производства сторонней продукции, переменные части общехозяйственных расходов (невосполняемые ресурсы - энергия, инструменты) и накладных расходов (постоянные части остаются за материнской компанией) и соответствие цен уровню рынка (чтобы не допустить сокрытия прибыли путем занижения выручки). Ответственность за финансовые результаты несут ЦФО, т.е. в случае ошибок убытки покрываются из его дохода. Все отклонения в ценах материальных ресурсов регулируются в соответствии с изменением рыночных цен.

Сотрудники финансовых служб пришли к выводу, что лучше не "усекать" длинную цепочку согласования и связей, так как потеря информации приводит к разбалансированию интересов и потере контроля за деятельностью ЦФО,

Принятая ранее система определения трансфертных цен сначала по заготовительным цехам, а потом по сборочным приводила к появлению необоснованных запасов. С внедрением полуфабрикатного метода учета стоимость деталей полностью включается в затраты сборочных цехов, которые приобретают их как ресурсы.

В обслуживающих производствах применяется система дифференцированных цен нормочаса (на серийную продукцию — одни цены, на уни-

кальную, требующую специальной оснастки — другие). Все большее распространение получают статистические методы, учитывающие возможность использования фиксированных цен и регулирования отклонений путем нескольких итераций.

#### *Разработка и внедрение новой продукции*

Разработка новой техники сосредоточена в Инженерном центре (ИЦ), который действует как ЦФО особого типа — бюджетная единица с фиксированным источником поступлений. Основные сферы деятельности ИЦ:

- исследование рынка;
  - прогнозирование тенденций развития рынков;
  - участие в выставках, конкурсах;
  - изучение технической и экологической литературы;
  - пилотная обкатка опытных образцов и исследование реакции потребителей;
  - планирование перспективного ассортимента материнской компании и бизнес-системы в целом;
  - привлечение к разработке изделий сотрудников НИИ, других предприятий на субподрядной основе;
  - планирование деятельности на принципах сотрудничества с иными фирмами с целью создания совместных изделий и услуг.
- Деятельность ИЦ финансируется на основе:
- отчислений в пользу ИЦ 10% выручки по новым видам продукции;
  - продажи научно-технической продукции, опытных образцов, изготовленных в ИЦ;
  - продажи проффильных услуг сторонним организациям.

#### *Обучение персонала*

В ПО "Промприбор" с начала разукрупнения активизировалась подготовка людей к работе в новых условиях. При этом подготовка понималась в широком смысле слова - не только в профессионально-техническом, но и социально-психологическом, когда работниками осознается необходимость отказа от старых установок и перехода к организации работы по-новому. В результате были не только обеспечены субъективные условия разукрупнения, но и создана внутрифирменная система обучения как механизм подготовки

персонала к широкому кругу реорганизаций и включения персонала в эти процессы.

После постановки конкретных целей реорганизации руководство предприятия определило необходимые для этого ресурсы. Потребность в финансах, технологиях, оборудовании и материалах очевидна. Но самая главная проблема - наличие работников нужных специальностей и квалификации. Если организация обладает высококвалифицированными сотрудниками и руководителями с высоким уровнем мотивации на обновление, она в состоянии выжить в меняющейся среде. Но такие кадры не приходят на фирму в "готовом виде".

Основные цели и формы обучения в условиях реорганизации:

- поддержка необходимого профессионального уровня персонала, ознакомление его с современными достижениями в науке и технике — базовая, фундаментальная подготовка;
- обеспечение необходимыми для работы в новых условиях знаниями, навыками и умениями - упреждающее обучение;
- формирование оптимального психологического климата, взаимопонимания и сотрудничества в новых условиях — командная подготовка;
- переобучение высвобождаемых в результате реорганизации категорий работников.

Программы учебных занятий и семинаров во внутрифирменной системе обучения ориентированы как на фундаментальные, так и на прикладные знания.

В настоящее время в ПО "Промприбор" обучение приобрело характер всеобщего (тотального) и непрерывного внутрифирменного процесса. Регулярно отдел управления человеческими ресурсами проводит обучение всех категорий работников по заявкам и при непосредственном активном участии руководителей функциональных служб и линейных подразделений. При разработке учебных планов учитываются необходимость выпуска продукции, перспективы развития производства, внедрения новейшей техники и технологии.

#### *Результаты разукрупнения*

Обследование предприятия, проведенное группой экспертов ЦЭМИ, включавшее как сбор статистических и иных данных, так и многочисленные интервью, позволяет утверждать, что трудный период рыночных преобразований предприятие, относящееся к депрессивной в целом приборостроительной отрасли, преодолело с максимальным практически возможным результатом. Бизнес как совокупность одного или нескольких юридических лиц, осуществляющих согласованную производственно-хо-

зайственную деятельность по производству и реализации профильной продукции, не только не был разрушен, но, наоборот, расширился и приумножил свой потенциал. Заводской профиль сохранен, технологии усовершенствованы, многие специалисты продолжают успешно работать на заводе. Сохранена управляемость процессов на предприятии, существенно повышен профессионализм менеджмента и производственной части персонала.

Одним из критериев для оценки преобразований является прирост стратегического потенциала предприятия. (Под потенциалом понимается характеристика имеющихся на предприятии ресурсов всех видов, определяющая возможности его дальнейшего развития.) Если в результате потенциал увеличился, а текущий уровень функционирования предприятия не снизился, мероприятие следует признать целесообразным. По структуре потенциал состоит из имущественной, технико-технологической, товарно-рыночной, ресурсно-рыночной, научно-технической, кадровой и управленческой составляющей. Экспертная оценка прироста отдельных видов потенциала приведена в табл. 2.

### Экспертная оценка прироста отдельных видов потенциала предприятия

Вид потенциала	Оценка роста уровня
Имущественный	+
Технико-технологический	+
Товарно-рыночный	+
Ресурсно-рыночный	+
Научно-технический	=
Кадровый	++
Управленческий	-

+ - рост;  
 = - неизменность;  
 - - снижение.

Данные таблицы показывают снижение потенциала управляемости (со стороны центрального офиса) и рост кадрового (социального) потенциала, а также адаптационного, определяющего степень приспособляемости предприятия к изменениям окружающей среды.

Процесс реструктуризации на предприятии включал:

- анализ сложившейся ситуации и перспектив ее изменения в экономике, промышленности, отрасли, на предприятии. Результаты анализа прошли стадию широкого обсуждения в коллективе (ИТР, вошли в сознание людей, стали основой выработки общей платформы;
- выработку общих целей и направлений реструктуризации бизнеса;
- создание мотивации работников для активного участия в преобразованиях, активизацию их личностного инновационного потенциала;
- обучение работников современным концепциям и методам управления производством, навыкам социально-экономического анализа ситуации на предприятии, на рынках, в регионе;
- изменение внутривозвратских материальных, информационных и финансовых потоков;
- создание новых организационных структур;
- анализ результатов изменений на базе систематического мониторинга.

### Возможные последствия

Анализ возможных последствий процесса разукрупнения сводится к анализу рисков — вероятных событий, наступление которых может привести к существенному ущербу для бизнеса. Рассмотрим ситуацию с этой точки зрения.

1. Все реальные системы, в том числе производственно-экономические, демонстрируют выраженную цикличность своего развития. Периоды децентрализации, преобладания в различных сферах центробежного начала над центростремительным сменяются периодом консолидации, сближения интересов, укрепления центростремительных тенденций. Система живет тогда, когда она обладает определенной самостоятельностью и находится с внешней средой в гармонизированном состоянии метаболизма (обмена).

Применительно к нашей ситуации это означает, что переживаемый АО "ЗЭИМ" период децентрализации "вплоть до отделения" неизбежно сменится периодом противоположной направленности, основным процессом в котором станет укрупнение в целях поиска системных преимуществ. В связи с изменением внешней среды или с внутренними проблемами риски функционирующих самостоятельно малых предприятий могут превзойти

определенный предел, и тогда компенсация станет возможной только в рамках консолидации с основным производством (в принципе не обязательно с АО "ЗЭиМ").

Таким образом, в процессе разукрупнения необходимо сохранить полностью управляемое и максимально защищенное от риска ядро предприятия, которое могло бы стать основой для будущего цикла реинтеграционных процессов.

2. Часть рисков непосредственно связана с интенсивностью и направленностью научно-технического прогресса в данной подотрасли. При изменении технологии, а также номенклатуры продукции под влиянием НТП возникает вероятность того, что специализированные предприятия не смогут перестроиться и выдержать отраслевую конкуренцию. Поэтому ключевым моментом разукрупнения должен стать научно-технический прогноз жизненных циклов профильной продукции предприятия в целом и предприятий-сателлитов.

3. Риски, возникающие из-за отсутствия воспроизводственной базы у большинства сателлитов, имеют двойной характер. С одной стороны, это затрудняет длительное функционирование МП и тем самым увеличивает риск бизнеса в целом. С другой стороны, это может служить фактором укрепления зависимости МП от материнского предприятия, что особенно необходимо из-за слабости контрактной или основанной на долевой собственности системы взаимоотношений между предприятиями.

4. Дробление предприятия несколько сужает возможности извлечения системных эффектов, что порождает ряд конкурентных рисков. Ряд конверсионных предприятий как в России, так и в других странах СНГ, обладая высоким технологическим потенциалом, проявляют сильную заинтересованность в проникновении на рынки различной электромеханической продукции. И хотя уверенности в том, что таким предприятиям, обремененным, как правило, излишними материальными активами, удалось бы освоить стабильное производство дешевых приборов, нет, все же впервые пилотные партии таких приборов с заниженной ценой из номенклатуры данного предприятия вполне могут появиться и дезорганизовать рынок АО "ЗЭиМ". Вряд ли последний в условиях раздробленности производства сможет ответить на этот вызов снижением собственных издержек.

5. Серьезную опасность представляет слабая управляемость неконсолидированного производства. В договорах с МП предполагается, что в случае возникновения разногласий обязательное для выполнения решение принимается третейским судом в составе совета директоров АО "ЗЭиМ". Между

тем в спорах между юридическими лицами обязательное решение принимается не внутренним, а официальным судом, а это решение может и противоречить решению совета директоров.

6. Источником значительного риска, как ни парадоксально, является фигура генерального директора предприятия. Многие отношения между администрацией и подразделениями предприятия, а также дочерними предприятиями строятся на базе личности директора. Он же является "мотором" многих процессов на предприятии, в том числе процессов инноваций (включая обучение персонала), повышения качества, поиска новых рынков и т.д. Уход директора с предприятия независимо от причины целей ухода вызовет скорее всего серьезный сбой в бизнесе в целом и, возможно, поставит под угрозу само его существование в настоящем виде.

7. Степень личностной зависимости бизнеса расценивается как высокая.

В целом следует иметь в виду, что процесс разукрупнения предприятий и развития сети малого бизнеса на этой основе должен сопровождаться комплексом антирисковых мероприятий. Суть их в том, что необходимо рассмотреть самые различные "сценарии" будущих взаимоотношений между отдельными производственно-хозяйственными единицами, как входящими в состав предприятия, так и самостоятельными, и детально расследовать возможности диверсификации и сокращения риска. Следует также предусмотреть резервные активы, в том числе производственные мощности, которые в критических ситуациях позволили бы спасти как лицо" предприятия, так и суть бизнеса.

Вопросы к ситуации:

- 1) Преимущества и недостатки разукрупнения предприятия
- 2) Преимущества и недостатки создания центров финансовой ответственности на рассматриваемом предприятии
- 3) Опишите процесс реструктуризации предприятия, каковы его плюсы и минусы
- 4) Проанализируйте процессы реструктуризации и сформулируйте основные факторы успеха проведенных изменений

- 5) Могла ли быть проведена реструктуризация без разукрупнения предприятия
- 6) Опишите предложенные варианты реструктуризации. Каковы варианты реструктуризации могли быть в этом случае
- 7) Опишите и оцените риски предложенного варианта реструктуризации

## Тема: «Разработка стратегии реструктуризации ОАО «Гнездово»

Авторы: Грушенко В.И., Фомченкова Л.В.

// Журнал Менеджмент в России и за рубежом

### Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса

Под реструктуризацией предприятия понимается процесс, связанный с изменением стратегических концепций и принципиально важных стратегических факторов деятельности.

Стратегические концепции отражаются в выборе Миссии и целей деятельности предприятия, а также в его стратегиях.

К числу принципиально важных стратегических факторов, изменение которых может явиться основанием для реструктуризации предприятия, относятся:

- выбор новой организационной структуры управления;
- изменение системы управления;
- радикальный пересмотр состава и процентных соотношений в деловом портфеле корпорации.

Основными инструментами для проведения реструктуризации предприятия являются:

- стратегический анализ;
- выбор желаемых и достижимых целей деятельности организации;
- разработка стратегии реструктуризации.

Все вышеперечисленное связано с разработкой плана стратегического управления предприятия, на основе которого формируется бизнес-план по реструктуризации.

Рассмотрим данный процесс на примере анализа конкретной ситуации.

Характеристика исходной ситуации

ОАО «Гнездово» образовано в 1991 году, когда в результате приватизации комбинат строительных материалов сменил организационно-правовую форму и форму собственности. В настоящее время акционерное общество насчитывает 400 акционеров, среди которых значительная доля членов трудового коллектива.

ОАО «Гнездово» – одно из крупнейших предприятий по выпуску строительных материалов в России, сохраняющее в своем составе майоликовый народный промысел, который берет начало в IX веке.

К основным видам продукции ОАО «Гнездово» относятся: кирпич силикатный, керамзитовый гравий, гипс, гипсовые панели, плитка облицовочная, плитка универсальная, изразцы для каминов, санитарно-технические изделия и майоликовые изделия.

Потребителями продукции предприятия являются: строительные организации, торгово-закупочные базы и индивидуальные заказчики (юридические и физические лица).

ОАО «Гнездово» – крупнейшее в Смоленской области предприятие строительной индустрии и единственное предприятие, которое выпускает силикатный кирпич высокой прочности.

Показатели, характеризующие производство, качество продукции и использование основных производственных фондов, приведены в табл. 1.

**Таблица 1 Показатели, характеризующие производство, качество продукции, основные производственные фонды и их использование**

Показатели	1995	1996	1997
1. Объем реализуемой продукции, млн. руб.	24968,0	24331,0	27004,0
2. Общий объем производства продукции (работ, услуг) без НДС, млн. руб.	23128,0	19982,0	24244,0
3. Темп роста (снижения) объема производства в сопоставимых ценах, %	76,7	47,4	52,3
4. Темп роста (снижения) производства важнейших видов продукции, %:			
- кирпич силикатный	57,1	17,0	7,0
- плитка облицовочная	119,3	59,5	116,2

- универсальная плитка	811,2	575,9	932,8
- сан.стройизделия	91,0	44,8	79,4
- гипс товарный	58,3	50,0	16,7
- панели гипсовые	46,5	37,0	10,6
- керамзитовый гравий	55,5	21,9	6,0
- майолика	25,9	14,5	61,8
- вода	100,5	83,0	60,1
- тара	90,8	50,4	94,4
- теплоэнергия (товарная).	81,6	161,8	122,1
5. Потери от брака к себестоимости всей продукции, %	16,9	16,9	16,9
6. Фондоотдача, коп./руб.	35,5	25,7	29,5
7. Коэффициенты, %:			
- обновления основных фондов	6,3	0,03	0,14
- выбытия основных фондов	8,9	1,24	46,8

### **Финансово-экономическое состояние ОАО “Гнездово”**

#### *Общая характеристика имущества*

На начало 1996 года балансовая стоимость имущества ОАО “Гнездово” составляла 46103 млн. руб. В течение 1996 года величина валюты баланса увеличилась на 165,3% и составила 122318 млн. руб. Такое увеличение обусловлено ростом текущих активов на 32,3% и постоянных активов на 186,9%, т.е. решающее влияние оказало увеличение постоянных активов (основных средств с 37541 до 110556 млн. руб.). В пассиве происходят незначительные изменения статей баланса, которые в совокупности формируют данное увеличение стоимости средств предприятия.

В течение 1997 года происходит снижение балансовой стоимости имущества до 43317 млн. руб., что составляет 35,4% от стоимости капитала на начало 1996 года. Решающее влияние на такое изменение оказывает снижение стоимости основных средств до 31186 млн. руб. – передача объектов социально-культурной сферы на баланс города.

#### *Основные фонды и эффективность их использования*

Большую долю средств предприятия составляют внеоборотные активы. В 1996 году доля постоянных активов возрастает с 86,1% на начало года до 93,0% на конец года, в 1997 году снижается до 80,0%. В структуре внеоборотных активов самая весомая статья – основные средства – является также самой весомой статьей баланса. Больше половины основных средств на начало периода составляют основные производственные фонды.

Эффективность использования основных фондов предприятия на начало периода невелика, так как значительную их часть (46,9% – в 1995 году, 47,4% – в 1996 году) составляют объекты социально-культурной сферы. После “снятия” их с баланса предприятия изменяется сама структура основных средств (теперь только 5,4% составляют объекты непромышленного назначения), и возрастают показатели эффективности использования основных средств: фондоотдача общей стоимости фондов возрастает с 25,7коп. (1996 год) до 29,5коп. (1997 год).

#### *Оборотные активы, источники их финансирования*

В течение анализируемого периода происходит устойчивый рост текущих активов (с 6427 млн. руб. на начало 1996 года до 8663 млн. руб. на начало 1998 года). В структуре оборотного капитала самый высокий удельный вес имеют запасы (устойчивая тенденция роста: от 4963 млн. руб. – на начало 1996 года до 7922 млн. руб. – на начало 1998 года). Такое увеличение запасов происходит за счет более интенсивного роста материальных запасов по сравнению с незначительными темпами снижения запасов незавершенного производства и готовой продукции.

Дебиторская задолженность предприятия возрастает в 1996 году и резко снижается в 1997 году. Задолженность покупателей и заказчиков составляет незначительную часть всей задолженности предприятию; просроченная задолженность отдельных покупателей своевременно списывается на финансовые результаты. Самую большую долю в структуре дебиторской задолженности на начало периода имеют авансы выданные, которые погашаются в течение 1997 г.

В стоимости всего имущества предприятия удельный вес дебиторской задолженности устойчиво снижается (от 3,0% на начало 1996 года до 0,8% на начало 1998 года).

Доля наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений) невелика – не превышает в совокупности 0,2% стоимости всего имущества.

Текущие обязательства предприятия постоянно и устойчиво растут (с 4094 млн. руб. в 1996 году до 20090 млн. руб. в 1997 году). Текущие пассивы представлены незначительной суммой краткосрочных кредитов, которая погашается в течение 1997 года, и в основной своей массе кредиторской задолженностью. ОАО “Гнездово” устойчиво наращивает кредиторскую задолженность высокими темпами (на 268,4% за 1996 год, на 85,2% за 1997 год). Таким образом к началу года только кредиторская задолженность предприятия составляет почти половину (46,3%) балансовой стоимости. Самой значительной частью кредиторской задолженности является задолженность поставщикам и подрядчикам, растет доля обязательных платежей: задолженность перед бюджетом, по заработной плате и социальному страхованию. Прочие статьи кредиторской задолженности имеют незначительный удельный вес в объеме кредиторской задолженности (менее 0,1%).

На начало 1996 года ОАО финансирует часть оборотных активов (36,3%) из собственного капитала; уже на начало 1997 года величина чистого оборотного капитала становится отрицательной и в течение 1997 года этот разрыв увеличивается (с 130,9% до 231,9% величины оборотных активов составляет кредиторская задолженность).

#### *Долгосрочные источники финансирования*

Постоянный рост убыточности деятельности снижает величину находящихся в распоряжении предприятия собственных средств, и оно вынуждено искать дополнительные заемные источники финансирования активов (в 1997 году берется долгосрочный кредит). Доля собственных средств в валюте баланса постоянно снижается (с 91,1% на начало 1996 года до 53,6% на начало 1998 года).

#### *Платежеспособность*

Значения показателей ликвидности свидетельствуют о неудовлетворительной структуре баланса ОАО “Гнездово”, отсутствии его перспективной платежеспособности перед кредиторами:

□ коэффициент абсолютной ликвидности практически равен нулю, то есть сумма денежных средств и краткосрочных финансовых вложений ОАО очень мала по сравнению с его текущими обязательствами перед кредиторами;

□ коэффициент быстрой (срочной) ликвидности всегда ниже своего порогового значения (0,8), а в 1997 году снижается практически до нуля. Быстрореализуемые активы составляют около 1,0% стоимости всего имущества, то есть не обеспечивают гарантии погашения обязательств;

□ значение коэффициента покрытия (общей ликвидности) свидетельствует о том, что ОАО “Гнездово” не в состоянии расплатиться по всем своим обязательствам, не реализуя постоянные активы, то есть предприятие неликвидно и неплатежеспособно.

#### *Финансовая устойчивость*

Значения и тенденция изменения показателей финансовой устойчивости свидетельствуют об увеличении финансовой зависимости предприятия:

□ коэффициенты автономии и финансирования уменьшаются (с 0,91 до 0,90 в 1996 году до 0,5 в 1997 году и с 10,3 до 10,0 в 1996 году до 1,2 в 1997 году соответственно);

□ коэффициент маневренности собственных средств имеет отрицательное значение, то есть не только оборотные активы полностью финансируются заемными средствами, но и часть постоянных активов.

#### *Деловая активность*

В 1996 году несколько снижается оборачиваемость активов (с 0,54 до 0,20), в 1997 году возрастает более чем в три раза (до 0,62). Такая же динамика изменения оборачиваемости чистых активов и основных средств.

Постоянно снижается оборачиваемость запасов, сырья и материалов. Это объясняется более высоким темпом роста стоимости запасов и материалов, и невысокими изменениями себестоимости выпускаемой продукции.

Оборачиваемость незавершенного производства и готовой продукции также снижается.

Оборачиваемость дебиторской задолженности имеет удовлетворительную динамику изменения в течение анализируемого периода, то есть проблем с оплатой отгруженной продукции у предприятия нет.

Оборачиваемость кредиторской задолженности во много раз меньше оборачиваемости дебиторской задолженности, причем эта разница постоянно увеличивается (достигает на текущий момент 54 раз), но более высокий период оборота кредиторской задолженности, чем оборотных активов, приводит величину финансового цикла к отрицательному значению. Это осложняет отношения как с

покупателями (снижение сроков оплаты), так и с поставщиками (неплатежи). Но с другой стороны растет рентабельность используемого капитала, что соответствует целям общества.

#### *Рентабельность*

Себестоимость продукции на конец 1996 года превышает выручку от реализации продукции (98,8% в объеме выручки за 1997 год).

Производство стройматериалов, керамических изделий является материалоемким, доля материальных затрат в себестоимости изделий составляет более 50,0%, в 1996 году материальные затраты резко растут (на 40,0%) и удельный вес их в себестоимости достигает 63,1%, в 1997 году опять снижается до 53,2%. Так как в 1996 году все остальные статьи затрат снижаются, то отрицательную рентабельность можно объяснить неэффективной ценовой политикой.

В 1997 году в себестоимости резко возрастает доля обязательных платежей – заработная плата и отчисления на социальные нужды, поэтому эффект от снижения материальных затрат практически компенсируется. Но постоянно снижаются “прочие” статьи затрат в составе себестоимости, т.е. условно-постоянные затраты. В совокупности данные изменения “выводят” предприятие за порог рентабельности – в 1997 году ОАО имеет чистую прибыль, которая составляет 2,5% от выручки, в 1996 году предприятие имело убыток примерно в таком же размере, то есть деятельность ведется на грани порога рентабельности.

Доля отвлеченных средств в выручке растет постоянно и довольно высокими темпами (15,1% по итогам 1995 года, 21,4% – 1996 года, 38,7% – 1997). Каждый год отвлеченные средства значительно превышают чистую прибыль, и в результате АО не имеет возможности выплачивать дивиденды и реинвестировать средства.

#### *Проблемная область предприятия*

Деятельность ОАО “Гнездово” в 1995 году не принесла ни прибыли, ни убытка, поэтому существовали средства только для финансирования нормальной работы. В 1996 году произошли непредвиденные изменения, на которые предприятие не смогло должным образом среагировать (увеличение цен на поставляемые материалы, снижение платежеспособного спроса на продукцию, возросшую конкуренцию). Низкая обеспеченность ликвидными средствами, увеличение отвлеченных средств усилили неблагоприятное влияние этих изменений. В результате по итогам 1996 года ОАО получило значительный убыток.

В 1997 году предприятие наращивает оборачиваемость используемого капитала. Для него это жизненно необходимо, чтобы “уйти” за порог рентабельности. Также необходимо иметь средства для оплаты издержек по заемным средствам и для погашения взятого кредита и кредиторской задолженности.

Наряду с этим, меняется структура производимой продукции, почти половина основных фондов переводится на консервацию. Принимая во внимание все изменения, рост показателей эффективности использования средств более чем высокий. Но увеличение рентабельности используемого капитала за счет увеличения его оборачиваемости приводит к снижению платежеспособности.

Все возрастающее значение отвлеченных средств не только начисто “съедает” полученную в 1997 году чистую прибыль, но и приводит к убытку в итоге – собственный капитал предприятия уменьшается, возрастает финансовая зависимость, снижается финансовая устойчивость. Предприятие испытывает нехватку ликвидных средств и не в состоянии расплатиться по всем своим обязательствам, не реализуя постоянные активы, то есть на текущий момент ОАО “Гнездово” неликвидно и неплатежеспособно, находится в финансово-экономическом кризисе.

В нынешних сложных финансово-экономических условиях, при усилении конкуренции со стороны белорусских производителей, падении спроса на продукцию ОАО “Гнездово” из-за неэффективной ценовой политики и отсутствия системы продвижения, перед предприятием встает вопрос о его реструктуризации.

- 1. Проведите SWOT – анализ деятельности предприятия**
- 2. Сформулируйте проблемное поле предприятия в рамках SWOT – анализа деятельности предприятия**
- 3. Определите возможные перспективные направления развития предприятия**

#### *Рекомендации*

В результате проведенного стратегического анализа было установлено, что деловой портфель ОАО “Гнездово” сформирован на базе связанной диверсификации и состоит из двух бизнес-единиц:

- строительные материалы;
- керамические изделия.

Анализ с использованием матриц БКГ (Бостон Консалтинг Груп), МакКинзи и Хофера-Шенделя позволяет сделать вывод о несбалансированности бизнес-портфеля. Вместе с тем у фирмы имеются реальные возможности по улучшению его структуры (рис. 1, 2, 3).

Бизнес-единица “Строительные материалы” при позиционировании на матрице БКГ попадает в квадрант “Собака”. Поток наличности в этой области незначителен и высока конкуренция, особенно со стороны белорусских фирм. Однако у ОАО “Гнездово” имеется возможность, полностью загрузив оборудование, снизить издержки, повысить конкурентоспособность продукции, увеличить долю рынка и перейти в квадрант “Дойная корова”.

Бизнес-единица “Керамические изделия” при позиционировании на матрице БКГ попадает в квадрант “Трудные дети”. После осуществления инвестиций в данную бизнес-область ОАО “Гнездово” имеет возможность увеличить долю рынка и перейти в “Звезды”.

Аналогичные выводы получены на основе матриц МакКинзи и Хофера-Шенделя.

Для выхода из кризиса были рассмотрены следующие варианты альтернативных стратегий:

1. Осуществляется реструктуризация предприятия: оно преобразуется в диверсифицированное производство с двумя стратегическими единицами бизнеса (СЕБ). Развитие предприятия происходит без модернизации оборудования.
2. Осуществляется реструктуризация предприятия: оно преобразуется в диверсифицированное производство с двумя СЕБ. Развитие предприятия происходит с модернизацией оборудования.
3. Осуществляется реструктуризация предприятия: выделяется отдельное самостоятельное производство (юридическое лицо) керамических изделий без проведения модернизации оборудования.
4. Осуществляется реструктуризация предприятия: выделяется отдельное самостоятельное производство (юридическое лицо) керамических изделий с проведением модернизации оборудования.

В табл. 2, 3 приведены данные расчета по модели дисконтированного денежного потока.

Анализ четырех альтернативных вариантов стратегий дальнейшего развития предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. По показателям стоимости собственного капитала лучшим является вариант 4, однако при этом варианте темпы роста чистого денежного потока ниже, чем темпы роста денежного потока варианта 2.
2. Наиболее предпочтительным является 2 вариант “Развитие всего предприятия с модернизацией основных цехов”. В пользу этого вывода свидетельствует тот факт, что темпы роста прибыли после выплаты налогов в этом варианте выше, чем в других.
3. Предполагаемая динамика развития предприятия учитывает активное исследование рынка, создание эффективной системы продвижения и сбыта продукции.

**Таблица 2 Сопоставление вариантов**

	<b>Вариант 1</b>	<b>Вариант 2</b>	<b>Вариант 3</b>	<b>Вариант 4</b>
Показатель	Увеличение масштабов производства без проведения модернизации оборудования (работа на рынке Смоленского региона)	Увеличение масштабов производства с учетом проведения модернизации оборудования (выход на Московский	Сокращение предприятия за счет отделения части производственных подразделений (с учетом увеличения масштабов производства для работы на Смоленском рынке)	Сокращение предприятия за счет отделения части производственных подразделений (с учетом увеличения масштабов производства и модернизации

		рынок)		оборудования для работы на Московском рынке)
Сумма текущих стоимостей денежных потоков	14 760 682	14 561 312	19 119 456	24 958 960
в т.ч. по годам				
1998	-907 514	-5 057 604	815 940	818 518
1999	-2 211 197	-3 604 008	3 473 387	1 865 144
2000	5 310 831	5 045 769	4 662 813	5 455 535
2001	5 973 529	8 758 416	4 950 522	8 277 038
2002	6 595 033	9 408 739	5 216 794	8 542 726
Текущая остаточная стоимость	80 505 606	111 188 480	63 955 486	104 317 706
Предварительная стоимость	95 266 288	125 749 792	83 074 942	129 276 666
Избыток (дефицит) собственного капитала	6 128 768	-16 129 576	-14 882 921	-14 883 646
Нефункциональные активы	0	0	0	0
Показатель стоимости собственного капитала	79 137 519	109 620 216	68 192 021	114 393 019

4. Реализация любой стратегии требует изменения организационной структуры предприятия, ориентированной на выбранные цели (рис. 4).

5. Предлагаемая структура управления включает новые структурные подразделения, например, центр корпоративного управления (ЦКУ) (рис. 4б) или отдел стратегического планирования (ОСП) (рис. 4в), службу заместителя генерального директора по маркетингу и др. Эти подразделения должны быть укомплектованы специалистами, имеющими соответствующую квалификацию. В состав команды ЦКУ и ОСП будут входить:

- менеджер по стратегическому планированию;
- менеджер по маркетингу;
- менеджер по финансовой деятельности;
- менеджер по экономической деятельности и др.

6. Создание эффективного производства в целом требует постоянного повышения квалификации управленческого персонала.

**Таблица 3 Сопоставление вариантов (вариант с кредитами)**

Сумма текущих стоимостей денежных потоков в т.ч. по годам	10 528 342	10 328 972	16 939 830	22 779 334
1998	-2 811 193	-6 961 284	-199 355	-196 778

1999	-4 539 857	-5 932 668	2 309 056	700 814
2000	5 310 831	5 045 769	4 662 813	5 455 535
2001	5 973 529	8 768 416	4 950 522	8 277 038
2002	6 595 033	9 408 739	5 216 794	8 542 726
Текущая остаточная стоимость	80 505 606	111 188 480	63 955 486	104 317 706
Предварительная стоимость	95 266 288	125 749 792	83 074 942	129 276 666
Избыток (дефицит) собственного капитала	-16 128 768	-16 129 576	-14 882 921	-14 883 646
Нефункционирующие активы	0	0	0	0
Показатель стоимости собственного капитала	74 905 179	105 387 876	66 012 395	112 213 393

### Вопросы к ситуации:

- 1) ПРОВЕДИТЕ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, И НА ЕГО ОСНОВЕ СФОРМУЛИРУЙТЕ ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА.
- 2) оцените и опишите предложенные варианты реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса.
- 3) ОЦЕНИТЕ И ОПРЕДЕЛИТЕ ПРОБЛЕМЫ (ПРИЧИНЫ, СЛЕДСТВИЯ) КОТОРЫЕ ПРИВЕЛИ К НЕОБХОДИМОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.
- 4) ОЦЕНИТЕ ПРЕДЛАГАЕМЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, КАКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ, ПО-ВАШЕМУ, МНЕНИЮ ОТВЕЧАЕТ ЦЕЛЯМ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ.

### **Тема: Реструктуризация при проведении процедур несостоятельности»**

- 1) Практика применения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве).
- 2) Анализ баланса на предмет оценки платежеспособности на основе коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и восстановления (утраты) платежеспособности

### **Тема: Пример реструктуризации бизнеса путем выделения самостоятельных бизнес единиц**

Характерным примером проведения эффективной реструктуризации бизнеса предприятия является процесс о банкротстве государственного унитарного предприятия «Фокус», производителя продукции оборонного назначения, включенного в перечень предприятий, приватизация которых запрещена.

Дело о банкротстве ГУП «Фокус» было возбуждено в начале 2002 г. К этому моменту просроченная задолженность предприятия перед своими кредиторами превысила 300 млн. руб. Ранее предприятий функционировало исключительно для обеспечения государственных оборонных нужд, однако, начиная с 1994 г., объемы финансирования по государственному оборонному заказу неуклонно сокращались; к 2002 году российские оборонные ведомства полностью прекратили финансирование на этом предприятии. Несмотря на неоднократные обращения, Минимущество России отказалось рассматривать вопрос об исключении ГУП «Фокус» из списка запрещенных к приватизации, что предопределило возбуждение дела о банкротстве данного предприятия.

В ходе процедуры внешнего управления (2002 – 2003 гг.) в результате проведенного анализа было установлено, что имущество, необходимое для производства продукции оборонного назначения в необходимых количествах составляет не более 25 % от всего имущества предприятия. Около 40 % активов было задействовано в изготовлении продукции медицинского назначения, которое было освоено ГУП «Фокус» в ходе конверсии и диверсификации производства. Остальное имущество составлял объект незавершенного строительства (здание общей площадью около 120 тыс. кв. м) в 95 %-ной стоимости готовности) и иные активы.

Арбитражным управляющим была разработана и успешно реализована следующая схема реструктуризации бизнеса предприятия:

- оборонный бизнес ГУП «Фокус» был сохранен, но только на том имуществе, которое было непосредственно предназначено для производства оборонной продукции;

- на базе имущества цеха по производству медицинской продукции было создано открытое акционерное общество с продажей контрольного пакета акций заинтересованному инвестору, при этом ГУП «Фокус» сохранил в нем свое участие как в одном из профильных видов бизнеса;

- на базе объекта незавершенного строительства с участием сторонних инвесторов, которые непосредственно вложили свои средства в скорейшее введение его в действие, было образовано акционерное общество – «Центр делового администрирования (бизнес инкубатор)»; данный вид бизнеса был определен как непрофильный для ГУП «Фокус», в связи с чем весь принадлежащий предприятию пакет акций этого общества был продан заинтересованным лицам на открытых торгах;

- оставшееся имущество было реализовано непосредственно.

В результате проведенной реструктуризации бизнеса были получены денежные средства, которые позволили погасить более 85% всей кредиторской задолженности предприятия; оставшая задолженность была реструктурирована путем заключения мирового соглашения, что привело к прекращению производства по делу о банкротстве ГУП «Фокус».

Проведенная реорганизация позволила сохранить производство, которое потенциально может быть использовано для обеспечения государственных оборонных нужд, сформировать два новых жизнеспособных бизнеса и в решающей мере за счет продажи долей участия ГУП «Фокус» в них обеспечить аккумуляцию денежных средств, направленных в дальнейшем на погашение ранее накопленной кредиторской задолженности и финансовое оздоровление предприятия-должника.

**Вопрос для обсуждения:** оцените преимущества и недостатки используемого способа реструктуризации бизнеса предприятия ГУП «Фокус»

**Тема: Директора делятся опытом реструктуризации бизнеса**

**«Основной задачей реструктуризации бизнеса является создание бизнес - системы, которая, с одной стороны, будет отвечать долгосрочным задачам собственников, а с другой – развиваться в соответствии с требованиями окружающей среды.**

**Реструктуризация подразумевает как перестройку бизнеса с целью концентрации на наиболее прибыльных направлениях деятельности, так и реорганизацию системы управления компанией»**

Дмитриев. Управляющий директор компании  
DeltaCapital Managment

**Рассмотрим основные принципы реструктуризации,  
опыт фонда прямых инвестиций по ее проведению,  
а также особенности выделения непрофильных активов**

Например, когда принималось решение о дальнейшем развитии DeltaBank, его конкурентное преимущество было определено как «первый банк, который выдает кредитные карты населению в крупных торговых центрах». Основным принципом реструктуризации внутренней среды компании является обеспечение прозрачности бизнеса. При этом нужно исходить из принципа максимального упрощения существующих процессов и исключения тех функций, которые можно приобретать на стороне без ущерба для дела.

Личный опыт

**Александр Волков, генеральный директор холдинга «Солнечные продукты» (Саратов)**

Причиной реструктуризации нашей компании стал очень быстрый ее рост: за год предприятие трансформировалось в группу из четырех крупных предприятий, которыми нужно было управлять. Главной целью реструктуризации было повышение прозрачности бизнеса и увеличение контроля над ними. Вопросы привлечения более дешевых денег, увеличения маржи за счет новых продуктов, повышения эффективности поставок, по сути, являлись второстепенными.

---

## **ЭТАПЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

### **1 Этап. Диагностика бизнеса**

На этом этапе необходимо четко определить основную проблему бизнеса на текущий момент и сформулировать предположение о причинах

ее возникновения. Так, низкий оборот может быть следствием плохой организации процессов маркетинга и продаж или подбора кадров, а высокие издержки – результатом неэффективной работы капиталоемких подразделений.

#### Личный опыт

##### **Наталья Яхнова, финансовый директор ЗАО «Инмарко» (Новосибирск)**

Реструктуризация «Инмарко» была обусловлена, в первую очередь, ростом компании. В 2000 году в группу компаний входили два производственных предприятия в Омске и Новосибирске с различным ассортиментом и маркетинговой политикой. Между предприятиями возникали споры о приоритетности тех или иных задач, очередности финансирования проектов, принципах принятия решений. Кроме того, банки и партнеры высказывали пожелания о повышении прозрачности бизнеса и консолидации активов. Проект реструктуризации начинался с централизации основных управленческих функций: финансов, маркетинга, управления персоналом и контроля производственной деятельности, включая закупку сырья. Центральный управляющий офис был организован в Новосибирске. Диверсификация бизнеса способна помочь компании устойчиво чувствовать себя на локальном рынке, однако, для стабильности на федеральном уровне требуется концентрация инвестиционного ресурса в одной нише. Поэтому акционерами компании была принята стратегия на производство монопродукта и создание узкоспециализированной компании. Стратегия нашла отражение в миссии компании – производстве и реализации мороженого. От остальных направлений деятельности собственники решили отказаться.

В июле 2003 года в состав акционеров нашей компании вошел венчурный фонд. С его появлением начался очередной этап реструктуризации, задачами которого стало повышение уровня корпоративного управления и прозрачности бизнеса, а также создание юридически закрепленной структуры компании. Для того чтобы сделать работу компании более прозрачной, в 2001 году была внедрена единая модель бюджетирования, учитывающая доходы и расходы группы компаний, в том числе бюджеты территориально удаленных служб. Было централизовано управление финансовыми потоками, установлены единое ценообразование и единая маркетинговая политика.

Чтобы правильно диагностировать проблемы бизнеса, нужно провести следующие мероприятия:

- распределить прибыль по продуктам и оценить для каждого из них рентабельность и потенциальный объем рынка. Даже, если только один

вид бизнеса компании окажется убыточным, его ликвидация позволит повысить стоимость компании на сумму потерь от него;

- сравнить отраслевые потоки компании с отраслевыми аналогами. В качестве таких показателей рассматриваются, как правило, оборот на одного сотрудника, оборот на менеджера по продажам, доля себестоимости в цене продукции;

- обсудить с ключевыми менеджерами методы их работы и направления ее улучшения.

### **Управленческие технологии реструктуризации**

В процессе реструктуризации компании специалисты DeltaCapital используют следующие основные управленческие технологии.

***Business-process reengineering*** – реорганизация бизнес процессов – проводится в самом начале работы с компанией. За каждый процесс (производство, закупки, продажи, маркетинг и т.д.) отвечает специально созданная рабочая группа, она работает с отклонениями и т.д.

***TOPS (Total operating performance system)*** – система тотального улучшения производства – повышение операционной эффективности компании путем оптимизации распределения затрат. Оно сводится к выявлению наиболее затратных (как по времени, так и по стоимости) процессов и поиску путей их удешевления. Так, в области управления кадрами TOPS обычно заключается в оценке оплаты труда специалистов, сопоставлении оплаты с выполняемыми ими функциями и возможной перегруппировке обязанностей. Благодаря этому, например, при снижении затрат на снабженческую деятельность всего на 10 % вполне реально увеличить прибыль компании на 10-20%.

***Continuous improvement*** – постоянное улучшение существующих процессов. Для этого производится отслеживание качественных характеристик бизнес процессов компании. В частности фиксируются время процессов их стабильность и качество. Параллельно ведется работа по поиску направлений оптимизации этих параметров? проводятся

тренинги, направленные на повышение качества продукции, выстраивается и система мотивации, направленная на рост качества, оцениваются новые технологии производства ит.д.

#### Личный опыт

##### **Сергей Романенко генеральный директор консультационной компании ПАКК (Москва)**

Одним из этапов реструктуризации Волгоградского тракторного завода, генеральным директором которого я в свое время был, стал анализ рентабельности по переделам. Проанализировав загрузку подразделений, мы обнаружили, что она значительно ниже проектной мощности. Это привело к увеличению доли постоянных затрат в себестоимости продукции, поэтому точка безубыточности предприятия была выше объема рыночного спроса. Так и образом, для снижения точки окупаемости нужно было перенести постоянные расходы в переменные.

---

Необходимо установить четкие сроки диагностики и отдавать себе отчет в том, что чересчур детализированный подход может затянуть этот этап на год или два. Гораздо более важным является *directly management* – определение основных проблем бизнеса и целенаправленное их устранение. Так в одной из финансовых компаний, в которую инвестировал средства DeltaCapital, решение о выдаче кредитов принималось на собрании кредитного комитета. Это приводило к накоплению большого количества заявок и к задержке их прохождения, что значительно влияло на объемы кредитования, и как следствие доходы компании. Чтобы решить эту проблему, ответственность за принятие решений по кредитам была распределена в зависимости от суммы кредита: кредитный комитет теперь отвечает только за ссуды от 100 тыс. долл., остальные заявки рассматривают один или два кредитных офицера.

#### **2 этап. Кадровые изменения.**

В ходе диагностики выявляются основные задачи компании. В соответствии с ними определяется кадровая политика предприятия. На этом этапе нужно понять, кто из сотрудников компании является наиболее слабым или не настроенным на проведение изменений. С такими работниками, скорее всего, придется расстаться. Параллельно производится поиск новых сотрудников и обучение оставшихся специалистов в соответствии с теми направлениями, которые планируется

развивать. Очень важным на данном этапе является подбор лояльных к переменам ключевых топ менеджеров, особенно финансистов.

Личный опыт

**Сергей Романенко**

На одном из первых этапов реструктуризации мы сменили руководителей первого уровня, то есть руководителей финансового блока, отделов продаж, закупок, персонала. До производителей дело не дошло, поскольку это, как правило, редкие специалисты. После разделения заводов на несколько компаний, в каждую из них был назначен руководитель из числа старых либо новых менеджеров.

Одной из форм поиска таких руководителей стал конкурс на должность генерального директора.

---

### **3 этап. Финансовая реорганизация.**

Диагностика компании дает лишь общую информацию о доходности продуктовых направлений и внутренних проблемах, позволяет принимать решения, которые «лежат на поверхности». Для более детальной проработки решений по реструктуризации необходима прозрачность финансовых потоков предприятия. Основными проблемами растущих компаний являются неполнота финансовой информации, отсутствие инструментов для ее полного и своевременного сбора. Поэтому после утверждения кадрового состава необходимо создать единую систему управленческой отчетности. В DeltaCapital за основу таких систем берутся международные стандарты финансовой отчетности. Кроме того, нужно определить каналы, по которым финансовая информация может поступать к менеджерам регулярно: как правило, это работа сводится к развитию информационных технологий, требующих значительных финансовых и временных затрат.

Личный опыт

**Сергей Романенко**

На Волгоградском тракторном заводе были большие проблемы со сбытом: более 90 % продукции продавалось по бартеру, существовал гигантский «серый» рынок запчастей. Поэтому при реорганизации нам пришлось заново выстраивать сбытовую цепочку.

Затем настало время разбирать внутренние проблемы. Для этого финансовые потоки компании необходимо было сделать прозрачными. Мы построили систему бюджетирования, наладили учет, ввели платежный календарь и навели порядок в кадрах. Только после этого стали видны глубинные причины неэффективности работы компании – недозагрузка мощностей. Воровство, неудовлетворительное качество работы.

Параллельно ведется работа по развитию методологии сбора и обработки информации, результатом которой становится регулярное получение детализированного отчета о прибылях и убытках. Это позволяет более точно определить источники увеличения прибыльности компании (продукты, услуги, продажа или покупка бизнесов), а также источники снижения издержек.

#### **Этап 4. Оптимизация структуры бизнеса**

Оптимизация структуры компании включает юридическую реорганизацию и устранение непрофильных активов. Предварительные выводы относительно оптимального набора продуктов и услуг компании делаются еще на этапе диагностики, поэтому выделять непрофильные виды деятельности можно в начале проекта.

##### **Пример.**

Ключевой целью корпорации «Иркут» при проведении реструктуризации было создание компании, обеспечивающей полный цикл изготовления авиационной техники – от разработки до продажи и сервисного обслуживания. Для этого компания провела агрессивную политику, направленную с одной стороны, на расширение конструкторской базы, а с другой на продажу непрофильных активов. В результате были приобретены конструкторские бюро ТАНТК им. Г.М. Бериева, ОКБ им. А.С. Яковлева, «Русская авионика», «Авма СТЕП», «Итела», созданы маркетинговое подразделение «Бета-ИР», а также сервисные подразделения в Индии и Малайзии. Переданы в муниципальную собственность и проданы объекты социальной сферы, выделены вспомогательные и обслуживающие производства. Для концентрации функций финансового управления, принятия стратегических и инвестиционных решений был создан корпоративный центр в Москве.

При покупке дополнительного бизнеса необходимо уделять особое внимание структуре сделки. Полностью выкупать новый вид бизнеса, особенно если он находится на стадии развития, часто нецелесообразно, поскольку можно столкнуться с противостоянием собственников, которые хотели бы получать прибыль от дальнейшего роста. Поэтому наиболее эффективным считается выкуп контрольного пакета акций интересующего предприятия с предоставлением собственнику возможности остаться его частичным владельцем, что позволяет объединить интересы и сохранить хорошие отношения. Например, сейчас DeltaCapital оценивает возможности вхождения в IT – бизнес и рассматривает сделку, в которой

фонд выкупает 75% акций, а 25 % остается у владельца. После достижения бизнесом определенных показателей собственник в течении двух лет может продать свою долю фонду по более высокой цене, которая привязана к этим показателям.

### **Этап 5. Маркетинговый прорыв**

На последнем этапе основной упор делается на маркетинг и продажи в основном бизнеса. Непрофильные активы к этому моменту должны быть проданы или находиться в стадии предпродажной подготовки. Все силы компании необходимо бросить на поиск эффективных каналов сбыта продукции, выстраивание стратегии продвижения, а также на определение новых ниш, которые компания могла бы занять на рынке.

### **Тема: Подходы к определению понятия «реструктуризация»**

<p><b>Тутунджян А.К.</b> Приведение организационной и производственной структур предприятия в соответствии с объемами продукции, на которую имеется платежеспособный спрос</p>	<p><b>Ильин А.И.</b> Макроэкономические преобразования в организационной и производственной структуре, финансах, технике, технологии и т.д., которые позволили бы предприятию адаптироваться к рыночной экономике, стать привлекательным для инвестора</p>	<p><b>Горбачев В.Л., Макаров В.А.</b> Структурные изменения в финансовой производственной деятельности предприятия, направленные на снижение издержек, увеличение прибыльности, наиболее рациональное использование ресурсов</p>
<p><b>Шопенко В.Д.</b> Преобразования маркетинго-производственной, организационной и финансовой структуры фирм, в соответствии с условиями мирового рынка</p>	<p><b>Евсеев А.</b> Любые изменения в производстве, структуре капитала или собственности, не являющиеся частью повседневного делового цикла компании</p>	<p><b>Страхова Л.П., Бутковская Г.В.</b> Комплекс мероприятий организационного, технического, финансового характера, позволяющий предприятию восстановить свою конкурентоспособность</p>
<p><b>Хрипач В.Я., Суша Г.З., Андросович Е.И.</b> Выделение структурных подразделений предприятия с самостоятельным балансом и р/сч., но без образования юридического лица</p>	<p><b>Грушенко В.И.Ю Фомченкова Л.В.</b> Процесс, связанный с изменением стратегических концепций и принципиально важных стратегических факторов деятельности</p>	<p><b>Карлик А., Гришпун Е.</b> Приведение организационной и производственной структур, мощностей имущества и занимаемых земельных участков в соответствии с объемами продукции, на которую имеется платежеспособный спрос, при одновременном</p>

		реформировании системы управления финансами.
<b>Тренин Н.Н.</b> Радикальная трансформация, как смена состояния равновесия фирмы	<b>Забелин П.В.</b> Осуществление радикальных изменений в портфеле, т.е. устранение одних сфер из портфеля и включение других, посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли	<b>Грязнова А.Г.</b> Последовательное улучшение деятельности фирмы, при котором имеет место минимальный риск инвестора и относительно низкий уровень вложений
<b>Балукова В.А.</b> Постоянные, последовательные преобразования структуры предприятия, в зависимости от внешнего окружения и внутреннего состояния предприятия, в целях повышения эффективности функционирования предприятия, его инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности выпускаемой продукции	<b>Минаев Э.С., Крыжановский В.Г.</b> Структурная перестройка, в целях повышения обеспечения эффективного распределения и использования ресурсов предприятия	<b>Бляхман Л.С.</b> Комплексное преобразование фирм, с целью обеспечения их конкурентоспособности в новых условиях.

**Задание:** использование прием «модерация» в группах произвести оценку существующих определений «реструктуризация» и ставить собственное (групповая работа)

## 2.5 ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ, И ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Выполнение студентами курсовой работы по курсу «Реструктуризация» является необходимым элементом учебного процесса. Работа выполняется в течение девятого семестра изучения дисциплины. Параллельное с получением знаний и приобретением навыков работы на лекциях и семинарах написание курсовой работы позволяет закрепить полученные знания, глубже вникнуть в проблемы управления разными объектами, инициирует дискуссии, помогает на основании коллективного обсуждения находить и обосновывать наиболее перспективные решения. Научное руководство выполнением курсовой работы позволяет преподавателю привить студенту навыки мыслить и самостоятельно обосновывать эффективность тех или иных управленческих решений. В

целом же такой подход обеспечивает повышение качества и результативности обучения экономики и менеджменту.

В соответствии с учебными планами Амурского государственного университета студенты специальности 080702 «Экономика и управление на предприятии по отраслям» должны выполнить и защитить курсовой проект по дисциплине специализации «Реструктуризация».

Курсовой проект является одним из этапов подготовки специалистов. Он предполагает приобретение студентами навыков исследовательской работы, опыта работы с литературой и источниками информации, подбора и первичной обработки фактического материала, диагностики финансово-хозяйственной деятельности, выявления основных и приоритетных проблем, подлежащих процедуре реструктуризации, написания организационного проекта по реструктуризации и оценке его эффективности.

В предложенном методическом пособии сделана попытка рассмотреть весь процесс подготовки курсового проекта по дисциплине «реструктуризация» от выбора темы до защиты.

Целью курсового проекта – является закрепление и углубление полученных знаний, а также разработка умений и навыков самостоятельного проведения диагностики предприятия, выявления проблем подлежащих реструктуризации, разработке проекта по реструктуризации и оценке его эффективности.

Целью проекта по реструктуризации является переориентация предприятия на прибыльные сегменты рынка, проведение обновления производственной базы и кадрового состава предприятия, в результате которых происходит:

- 1) завоевание лидерских позиций в выделенных стратегических сегментах рынка (за счет качества, цены, сервиса и других параметров);
- 2) снижение затрат предприятия по основной продукции за счет выделения излишних производственных мощностей;

- 3) увеличение качества продукции и ее потребительских свойств;
- 4) оптимизация основных процессов (закупки, производства, поставки);
- 5) внедрение прозрачной, ориентированной на рынок системы управления;
- 6) привязка ответственности и мотивации сотрудников к достижению этих целей.

Выполнение данного курсового проекта базируется на применении студентами знаний и навыков, полученных при изучении таких дисциплин учебного плана как «Основы экономической теории», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Статистика», «Менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Антикризисное управление», «Стратегический менеджмент».

#### ***Общая схема написания курсового проекта***

Общую схему написания курсового проекта можно представить в виде следующей логической схемы:

1. Выбор темы курсового проекта
2. Обоснование актуальности выбранной темы
3. Постановка цели и конкретных задач курсового проекта
4. Определение объекта и предмета курсового проекта
5. Выбор методов (методик) проведения анализа в курсовом проекте
6. Обзор и анализ теоретического материала по рассматриваемой проблеме, процедурах и механизмах ее решения (реструктуризации, реорганизации, реформированию)
7. Проведение диагностики объекта исследования, выявление актуальных проблем и их причин, которые привели к необходимости реструктуризации, а также поиск резервов
8. Описание организационного проекта по проведению реструктуризации
9. Проект по реструктуризации и оценка его эффективности

10. Формулирование выводов и оценка полученных результатов
  11. Написание библиографического списка использованных источников
  12. Защита и презентация результатов курсового проекта
- Общие рекомендации и требования к курсовому проектированию изложены в следующем методическом пособии:

Довгая Т.В. Методическое пособие по подготовке, написанию и защите курсового проекта по дисциплине «реструктуризация» для студентов специальностей «Экономика и управление на предприятии по отраслям (машиностроение)». Благовещенск: Амурский государственный университет, 2007.

**Примерный перечень тем курсовых работ для очной формы обучения (контрольных работ для заочной формы обучения)**

1. Формирование стратегических решений по реструктуризации предприятия
2. Реструктуризация корпоративной культуры предприятия
3. Трансформация структуры предприятия при его реструктуризации, с целью повышения конкурентоспособности
4. Управление изменениями при реструктуризации предприятия
5. Организационная реструктуризация предприятия
6. Реструктуризация системы управления издержками на предприятия
7. Реструктуризация предприятия путем отсека нестратегических бизнесов (видов деятельности, продуктов, работ, услуг)
8. Реструктуризация предприятия путем выделения / отказа от вспомогательных производств (промышленный аутсоринг)
9. Анализ возможностей франчайзинга на предприятии
10. Аутсоринг, как способ увеличения стоимости предприятия (реструктуризация предприятия, с применением аутсоринга)
11. Специализация предприятия как механизм реструктуризации

12. Диверсификация предприятия как механизм реструктуризации
13. Реструктуризация как способ управления стоимостью предприятия
14. Разукрупнение, как способ реструктуризации предприятия
15. Оптимизация налогообложения предприятия
16. Разработка и реализация программы мер по оптимизации налогообложения
17. Возможные варианты реструктуризации предприятия и максимизация его стоимости
18. Разработка концепции реструктуризации предприятия
19. Реструктуризация кредиторской (дебиторской) задолженности предприятия
20. Реструктуризация кредиторской задолженности по налогам и сборам
21. Анализ возможностей слияния / поглощения / выделения предприятия (реорганизации)
22. План реструктуризации и финансового оздоровления предприятия
23. Анализ возможностей реструктуризации предприятия
24. Стратегия реструктуризации предприятия
25. Оценка эффективности реструктуризации предприятия
26. Алгоритм финансовой реструктуризации предприятия
27. Организация проведения реструктуризации
28. Обоснование эффективности реструктуризации предприятия
29. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса
30. Политика формирования акционерного и заемного капитала акционерных обществ в процессе санации
31. Инвестиционная стратегия предприятия в условиях внешнего окружения

32. Участие акционерных предприятий в холдингах
33. Взаимодействие акционерных обществ с инвесторами
34. Планирование инвестиций и использование мощностей предприятий в процессе санации
35. Разработка инвестиционной стратегии на предприятии в процессе санации
36. Инвестиции в условиях ограниченных финансовых ресурсов и неопределенности будущего
37. Управление инвестиционными рисками
38. Управление портфельными инвестициями
39. Основные цели государственной инвестиционной политики в период инвестиционного спада
40. Формы и методы государственной поддержки неплатежеспособных предприятий
41. Выбор оптимальной инвестиционной стратегии на предприятии, находящегося в процессе санации
42. Проблемы эффективного управления привлеченным инвестиционным капиталом
43. Современные формы и методы привлечения и использования иностранного капитала и возможности их использования российскими предприятиями
44. Показатели и методы оценки инвестиционных проектов
45. Техничко-экономическое обоснование инвестиционных проектов на предприятиях находящихся в процессе санации
46. Критерии оценки эффективности инвестиций на предприятиях, в процессе реструктуризации
47. Формы и методы государственного регулирования инвестиционной активности на предприятиях

## **2.6 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ФОРМА КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ**

Каждое практическое занятие начинается письменным опросом (5-10 мин.).

Отчет по заданиям к самостоятельной работе в устной или письменной форме по желанию.

Индивидуальная защита результатов практических занятий в устной форме.

## **2.7 ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ**

1. Сущность процесса реструктуризации предприятий и основные этапы
2. Правовое регулирование реструктуризации предприятий
3. Актуальные проблемы реструктуризации предприятий
4. Основные аспекты реструктуризации предприятия
5. Основные задачи реструктуризации компаний
6. Реформирование, реорганизация: сущность и различия
7. Механизм проведения реструктуризации
8. Направления реструктуризации предприятий: корпоративная реструктуризация, реструктуризация компаний в кризисных условиях
9. Сущность реорганизации предприятий
10. Виды и варианты реорганизации предприятий
11. Причины проведения реорганизационных процедур на предприятии
12. Основные положения концепции реструктуризации предприятий
13. Содержание этапов реструктуризации предприятий
14. Принципиальная схема реструктуризации предприятий
15. Диагностика для целей реструктуризации предприятий
16. Современные методы, применяемые при реструктуризации предприятий
17. Управление персоналом реструктуризируемого предприятия
18. Управление персоналом в кризисных условиях
19. Реформирование компаний и организаций

20. Стратегическая реструктуризация и ее основные задачи
21. Оперативная реструктуризация и ее основные задачи
22. Реструктуризация бизнеса: анализ, задачи, способы
23. Реструктуризация бизнеса путем выделения самостоятельных бизнес единиц
24. Сущность и понятие реструктуризации имущественного комплекса предприятия
25. Опыт реструктурирования на российских предприятия: плюсы и минусы
26. Диверсификация, как механизм реструктуризации предприятия
27. Характеристика условий функционирования российских предприятий и анализ причин возникновения кризиса
28. Формы и методы государственного регулирования процессов реструктуризации
29. Управление рисками при реструктуризации предприятий
30. Реструктуризация имущественного комплекса методом непосредственного отчуждения материальных активов
31. Реструктуризация имущественного комплекса методом замещения активов
32. Реструктуризация собственности (акционерного капитала)
33. Реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности предприятий
34. Реструктуризация задолженности по обязательным платежам
35. Реструктуризация задолженности по банковским кредитам
36. Реструктуризация задолженности по оплате труда
37. Реструктуризация задолженности перед поставщиками и подрядчиками
38. Реструктуризация дебиторской задолженности
39. Реструктуризация организационной структуры управления предприятием

40. Особенности и ограничения реструктурирования предприятий в процедурах банкротства
41. Особенности реструктуризации кризисного предприятия
42. Проблемы и факторы успеха реструктуризации предприятий
43. Организация проведения реструктуризации предприятий
44. Основные этапы осуществления проекта реструктуризации
45. Ситуационный анализ реструктуризируемого предприятия
46. Организационно-управленческий анализ реструктуризируемого предприятия
47. Производственно-хозяйственный анализ реструктуризируемого предприятия
48. Оценка бизнеса и компании реструктурируемого предприятия
49. Аутсоринг, как механизм реструктуризации предприятия
50. Разукрупнение, как способ реструктуризации предприятия
51. План реструктуризации предприятия
52. Оценка эффективности реструктуризации предприятия
53. Реструктуризация предприятия в условиях экономического кризиса
54. Оценка эффективности проектов реструктуризации в условиях повышенной неопределенности и риска
55. Платежеспособность предприятия и пути ее повышения
56. Реструктуризация, как средство повышения инвестиционной привлекательности предприятия
57. Разработка графика погашения долговых обязательств
58. Основные этапы разработки плана финансового оздоровления предприятия
59. Основные стратегии реструктуризации предприятий
60. Ошибки реструктуризации предприятий (отечественный опыт)
61. Методы государственного регулирования реструктуризации предприятий

62. Формы государственной поддержки социально-значимых предприятий

### **2.8 СИТУАЦИИ К ЭКЗАМЕНУ И ВОПРОСЫ К НИМ**

Вопросы к ситуации «Опыт Чебоксарского ПО «Промприбор»

- 1) Преимущества и недостатки разукрупнения предприятия
- 2) Преимущества и недостатки создания центров финансовой ответственности на рассматриваемом предприятии
- 3) Опишите процесс реструктуризации предприятия, каковы плюсы и минусы
- 4) Проанализируйте процессы реструктуризации и сформулируйте основные факторы успеха проведенных изменений
- 5) Могла ли быть проведена реструктуризация без разукрупнения предприятия
- 6) Опишите предложенные варианты реструктуризации. Каковы варианты реструктуризации могли быть в этом случае
- 7) Опишите и оцените риски предложенного варианта реструктуризации

Вопросы к ситуации ОАО «Гнездово»

- 1) Проведите анализ деятельности предприятия, и на его основе сформулируйте основные проблемы предприятия в условиях экономического кризиса
- 2) Оцените и опишите предложенные варианты реструктуризации предприятия в условиях экономического кризиса
- 3) Оцените и определите проблемы (причины, следствия) которые привели к необходимости реструктуризации предприятия
- 4) Оцените предлагаемые направления реструктуризации предприятия. Какое направление, по-вашему, мнению, отвечает целям реструктуризации.

**Примерные темы задач на экзамен**

1) проведите оценку удовлетворительности структуры баланса предприятия за рассматриваемый период, сделайте вывод

2) проведите оценку эффективности рассматриваемого варианта реструктуризации предприятия

## **2.9 ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ К ЭКЗАМЕНУ**

Оценка «отлично» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентом. При изложении ответа должен самостоятельно выделять существенные признаки изученного, выявлять причинно-следственные связи, формулировать выводы и обобщения, свободно оперировать фактами, использовать сведения из дополнительных источников.

Оценка «хорошо» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателям. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки.

Оценка «удовлетворительно» ставится за неполное изложение знаний. Допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя. Студент проявляет затруднения при выделении существенных признаков изученного материала, при выявлении причинно-следственных связей и формулировки выводов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при неполном бессистемном изложении учебного материала. При этом студент допускает существенные ошибки, неисправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

## 2.10 ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ

### *Вариант 1*

1. Кто вправе принять решение о реорганизации юридического лица (коммерческой организации)

- а) сами учредители;
- б) по решению государственных органов по решению суда;
- в) граждане, потребители продукции;
- г) кредиторы

2. Укажите согласие или несогласие со следующим утверждениями:

а) передаточный акт и разделительный баланс – то бухгалтерские документы, позволяющие точно установить, кому конкретно и какое имущество передано;

б) передаточный акт и разделительный баланс имеют правовое значение, так как они определяют на кого возложено выполнение определенных обязанностей и кто получил соответствующие права;

в) передаточный акт и разделительный баланс не являются обязательными документами, необходимыми для государственной регистрации вновь созданных юридических лиц;

3. Установите очередность удовлетворения требований предъявляемых к ликвидируемому юридическому лицу:

а) расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору;

б) выполняются требования кредиторов по обязательствам обеспеченным залогом имущества;

в) удовлетворяются требования граждан, связанные с причинением вреда жизни и здоровью;

г) погашение задолженности по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;

д) расчеты с другими кредиторами

4. Укажите последовательность осуществления процедуры банкротства

- А) наблюдение
- Б) внешнее управление
- В) досудебная санаций
- Г) конкурсное производство
- Д) мировое соглашение

5. Реформирование предприятия это -

А) изменение принципов его функционирования, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, росту производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности, а также меры государственной поддержки

Б) государственное вмешательство в регулирование деятельности предприятия

В) изменение структуры активов и пассивов предприятия, структуры собственности с целью совершенствования деятельности предприятия

6. Изменения, происходящие на предприятии в процессе реструктуризации могут происходить в:

- А) производственной структуре;
- Б) организационной структуре управления;
- В) структура собственности с распределением контроля над организацией;
- Г) структуре активов и пассивов
- Д) верны все варианты

7. Каков должен быть минимальный размер требований к должнику – юридическому лицу, чтобы суд признал заявлением о признании его банкротом:

- А) не менее 100 тыс. рублей;

Б) не менее 10 тыс. рублей;

В) не менее 50 тыс. рублей.

8. Выберите объекты, для которых установлен особый порядок банкротства:

А) индивидуальные предприниматели;

Б) сельскохозяйственные предприятия;

В) коммерческие организации;

Г) финансовые организации;

Д) стратегические организации;

Е) субъекты естественных монополий

9. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реорганизация

А) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования

Б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий

В) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

10. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реформирование предприятия

А) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования

Б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий

В) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

11. Оперативная реструктуризация применяется

А) для решения наиболее острых экономических проблем в краткосрочном периоде за счет внутренних источников предприятия;

Б) для решения целей стоящих перед предприятием в долгосрочной перспективе за счет внешних источников

12. Антикризисные программы в основном ориентированы на применение в отношении неплатежеспособных предприятий методов:

А) оперативной реструктуризации;

Б) стратегической реструктуризации

13. К непрофильным видам бизнеса относят:

А) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу и представляющие интерес с точки зрения выбранной стратегии развития;

Б) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу, но не представляющие интерес для предприятия с точки зрения выбранной стратегии развития;

В) бизнесы и виды деятельности предприятия, не имеющие рыночной перспективы и должны быть ликвидированы

14. Отметьте основные преимущества создания центров финансовой ответственности:

А) повысить мотивацию структурных подразделений предприятия к увеличению выручки и снижению затрат;

Б) определить бесперспективные виды бизнеса от эффективных;

В) повысить ответственность подразделений за результаты деятельности

15. Отметьте основные мероприятия по реструктуризации имущественного комплекса:

А) консервация, продажа и сдача в аренду неиспользуемого недвижимого имущества;

Б) изменение организационной структуры предприятия и смена при необходимости субъекта собственности;

В) консервация и списание мобилизационных мощностей;

Г) дополнительная эмиссия и выкуп собственных акций

16. Что происходит со структурой баланса предприятия при использовании такого метода реструктуризации имущественного комплекса как отчуждение активов:

А) происходит уменьшение величины активов и валюты баланса предприятия;

Б) не приводит к изменению валюты баланса, а влечет за собой уменьшение отдельных статей актива баланса с соответствующим увеличением статьи «долгосрочные финансовые вложения»

17. Отметьте утверждение, которое относится к понятию эффективная структура капитала:

А) эффективная структура капитала обеспечивает его участнику или группе участников, объединенных общими интересами, возможность принятия и реализации всех необходимых управленческих решений;

Б) эффективная структура капитала, при которой компания имеет большое количество «мелких» акционеров, при этом ни одна из групп объединенных общими интересами не располагает существенным пакетом акций;

В) эффективная структура капитала, при которой группа акционеров объединенных общими интересами владеет «контрольным пакетом акций»

18. При реструктуризации капитала неплатежеспособных предприятий в процедурах банкротства дополнительная эмиссия акций имеет следующие цели:

А) привлечение широкого круга инвесторов и соответственно большого объема инвестиций;

Б) привлечение средств для осуществления расчетов с кредиторами по ранее накопленным долгам.

19. Процессы финансового оздоровления проводятся в следующих случаях:

А) в процессе реструктуризации несостоятельного предприятия;

Б) в процессе реструктуризации благополучных предприятий;

В) в процессе реструктуризации предприятий, имеющих правовые признаки финансовых проблем

20. Краткосрочные процессы реструктурирования относятся к:

А) структурным изменениям в производственной и организационной сферах;

Б) изменениям в финансовой сфере, которые направлены на улучшение деятельности предприятия;

21. Может ли быть осуществлена реорганизация несостоятельного предприятия, находящегося в арбитражном управлении:

А) нет

Б) да, но лишь при подписании и утверждении мирового соглашения

22. Отметьте, какие изменения в организации происходят при применении такого направления реструктурирования, как изменение масштаба (сферы деятельности) предприятия;

А) увеличение сферы (деятельности);

Б) реструктурирование производственной структуры;

В) изменение структуры собственности и контроля;

Г) сокращение (сферы деятельности)

23. Отметьте, какие изменения в организации происходят при применении такого направления реструктурирования, как изменение состава и структуры собственности капитала:

А) сокращение или уменьшение сфер деятельности;

Б) изменение структуры собственности и капитала;

В) реструктурирование кредиторской задолженности;

Г) реструктурирование организационной структуры

24. Основными источниками информации о кредиторской задолженности являются:

- А) бухгалтерский баланс (форма №1)
- Б) форма №2 (отчет о прибылях и убытках)
- В) форма №5 (приложение к балансу)

25. К основным формам реструктурирования задолженности предприятия относятся:

- А) прямая санация;
- Б) отступное
- В) взаимозачет
- Г) отчуждение и замещение

26. Отметьте показатели, с помощью которых можно провести оценку удовлетворительности структуры баланса предприятия:

- А) коэффициент текущей ликвидности;
- Б) показатель автономии;
- В) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

Г) показатель деловой активности

27. Каково нормативное значение коэффициента текущей ликвидности:

- А)  $K_{т.л} > 2$  (1,5)
- Б)  $K_{т.л} \leq 2$  (1,5)
- В)  $K_{т.л} = 2$  (1,5)

28. Какой коэффициент необходимо рассчитать, если  $K_{т.л} \leq 2(1,5)$ ,  $K_{осс} > 0,1$

- А) коэффициент восстановления платежеспособности;
- Б) коэффициент возможной утраты платежеспособности

29. На какой период рассчитывается коэффициент возможной утраты платежеспособности:

А) на пол года;

Б) на 3 месяца;

В) на 1 год

30. В чем проявляются особенности правового режима, в отношении предприятия находящегося в процессе банкротства:

А) особенности касаются полномочий собственников (акционеров) предприятия – должника принимать решения по реструктуризации;

Б) особенности касаются использования методов реструктуризации задолженности;

В) особенности проявляются в том, что за акционерами закрепляется право лишь инициировать ряд вопросов

31. Какие меры следует предпринять, если имеют место следующие показатели, характеризующие структуру баланса:

Показатели	На начало периода	На конец периода
Оборотные активы, тыс. руб.	85560	450560
Краткосрочные долговые обязательства, тыс. руб.	25890	12500
Сумма источников собственного капитала, тыс. руб.	52800	32000

А) постановка предприятия на учет;

Б) возможно отложить дело на 6 месяцев;

Г) акт о признании предприятия не платежеспособным, а структуры баланса неудовлетворительной

32. Отметьте показатели эффективности реструктуризации, которые можно оценить в краткосрочном периоде:

А) рентабельность;

Б) конкурентоспособность;

В) текучесть кадров;

Г) рыночная стоимость бизнеса

### ***Вариант 2***

1. В какой форме может быть произведена реорганизация?

- а) слияния и присоединения;
- б) разделения и выделения;
- в) преобразования;
- г) ликвидация.

2. Чем отличается ликвидация юридического лица от реорганизации

- а) ликвидация – это способ прекращения деятельности предприятия без передачи прав и обязанностей другому лицу;
- б) ликвидация – это способ прекращения деятельности предприятия, без назначения правопреемника;
- в) ликвидация не затрагивает интересы кредиторов и других участников имущественного оборота

3. Укажите юридические лица, на которые не распространяется закон «О банкротстве»:

- А) казенные предприятия
- Б) учреждения
- В) индивидуальные предприниматели
- Г) политические партии и религиозные организации

4. Кто вправе обратиться с арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом

- А) сам должник;
- Б) кредиторы;
- В) потребитель, при нарушении потребительских прав;
- Г) уполномоченные органы

5. Укажите правильные или неправильные утверждения, касающиеся сущности понятие реструктуризация, представленные ниже

- А) реструктуризация является одним из направлений реформирования предприятия;
- Б) процедуры реструктуризации применяются только для управления кризисным и неплатежеспособным предприятием;

В) реструктуризация заключается в любом изменении в производственной и организационной структурах, а также структуре активов и пассивов капитала, которое, не является частью повседневного делового цикла предприятия

6. Может ли предприятие должник самостоятельно обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании его банкротом?

А) да;

Б) нет

7. Каков должен быть минимальный размер требований к должнику – индивидуальному предпринимателю, чтобы суд принял заявление о признании его банкротом:

А) не менее 100 тыс. рублей;

Б) не менее 10 тыс. рублей;

В) не менее 50 тыс. рублей

8. За какие действия при банкротстве установлена уголовная ответственность:

А) за преднамеренное банкротство;

Б) за невыполнение требований кредиторов;

В) за фиктивное банкротство

9. Возможна ли реорганизация юридического лица при проведении процедур банкротства:

А) да;

Б) нет

10. Выберите из предложенных выражений правильное определение понятия реструктурирования (реструктуризации) предприятия:

А) это преобразование юридического лица, регулируемое Гражданским кодексом РФ, в формах слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования

Б) это регулирование процессов функционирования и развития предпринимательских структур, осуществляемое государством при использовании своих властных полномочий

В) это процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия

11. Стратегическая реструктуризация применяется

А) для решения наиболее острых экономических проблем в краткосрочном периоде за счет внутренних источников предприятия;

Б) для решения целей стоящих перед предприятием в долгосрочной перспективе за счет внешних источников

12. К профильным видам бизнес предприятия относят:

А) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу и представляющие интерес с точки зрения выбранной стратегии развития;

Б) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу, но не представляющие интерес для предприятия с точки зрения выбранной стратегии развития;

В) бизнесы и виды деятельности предприятия, не имеющие рыночной перспективы и должны быть ликвидированы

13. К бесперспективным видам бизнеса относят:

А) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу и представляющие интерес с точки зрения выбранной стратегии развития;

Б) бизнесы и виды деятельности предприятия, имеющие рыночную перспективу, но не представляющие интерес для предприятия с точки зрения выбранной стратегии развития;

В) бизнесы и виды деятельности предприятия, не имеющие рыночной перспективы и должны быть ликвидированы

14. Отметьте основные способы реструктуризации бизнеса:

- А) отчуждение активов;
- Б) выделение самостоятельных бизнес единиц;
- В) замещение активов;
- Г) создание центров финансовой ответственности

15. Основным результатом реструктуризации имущественного комплекса платежеспособного предприятия выражается в:

- А) снижение условно-постоянных затрат;
- Б) увеличение порога безубыточности (рентабельности);
- В) увеличение выручки от реализации
- Г) снижение порога безубыточности (рентабельности)

16. Что происходит со структурой баланса предприятия при использовании такого метода реструктуризации имущественного комплекса как замещение активов:

- А) происходит уменьшение величины активов и валюты баланса предприятия;
- Б) не приводит к изменению валюты баланса, а влечет за собой уменьшение отдельных статей актива баланса с соответствующим увеличением статьи «долгосрочные финансовые вложения»

17. Отметьте основные способы реструктуризации собственности (акционерного капитала) предприятия:

- А) отсрочка и рассрочка;
- Б) дополнительная эмиссия акций;
- В) отчуждение и замещение активов;
- Г) выкуп собственных акций

18. Отметьте законодательные ограничения на возможность компании выкупать собственные акции:

- А) предприятие не вправе выкупать свои акции, если не полностью оплачен уставный капитал общества;
- Б) если акции принадлежат сотрудникам компании;
- В) если компания отвечает признакам банкротства

19. Долгосрочные процессы реструктурирования относятся к:

А) структурным изменениям в производственной и организационной сферах;

Б) изменениям в финансовой сфере, которые направлены на улучшение деятельности предприятия;

20. Реструктурирование нормально функционирующих предприятий направлено на:

А) реализацию стратегических планов, связанных с сохранением действующего предприятия, увеличение рыночной стоимости, сохранение и преумножение его собственности;

Б) на реализацию решений и стратегий, направленных на реорганизацию неплатежеспособности и финансовое оздоровление

21. Каким государственным органом регулируется такая форма реорганизации юридического лица, как слияние и присоединение:

А) судебными органами;

Б) антимонопольными органами

22. Отметьте, какие изменения в организации происходят при применении такого направления реструктурирования, как изменение внутренней структуры предприятия:

А) увеличение или сокращение сфер деятельности;

Б) реструктурирование организационной структуры;

В) изменение состава и структуры активов;

Г) реструктурирование производственной структуры

23. Отметьте те механизмы, которые используются при реструктурировании задолженностей:

А) погашение;

Б) списание;

В) приобретение;

Г) рассрочка и отсрочка;

Д) отчуждение и замещение.

24. Информация о величине собственных источников финансирования и кредиторской задолженности представлена в разделах баланса:

- А) 1 разделе;
- Б) 3-5 разделах;
- В) 2 раздел

25. Отметьте способы уменьшения оборачиваемости дебиторской задолженности:

- А) штрафные санкции;
- Б) составление актов сверки задолженности;
- В) повышение цен на продукцию;
- Г) сезонные надбавки и скидки с цены

26. Каково нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами:

- А)  $K_{осс} < 0,1$
- Б)  $K_{осс} > 0,1$
- В)  $K_{осс} = 0,1$

27. Какой коэффициент необходимо рассчитать, если  $K_{т.л} \geq 2$  (1,5),  $K_{осс} > 0,1$

- А) коэффициент восстановления платежеспособности;
- Б) коэффициент возможной утраты платежеспособности

28. На какой период рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности:

- А) на пол года;
- Б) на 3 месяца;
- В) на 1 год

29. Возможно ли проведение мероприятий по реструктуризации, если в отношении предприятия возбуждено дело о банкротстве:

- А) да, возможно
- Б) да, но в рамках специального правового режима;

В) нет

30. При осуществлении процедуры наблюдения органы управления предприятия должника лишаются права принимать решения о:

А) реорганизации

Б) реструктуризации задолженности;

В) создании филиалов и представительств;

Г) реструктуризации имущественного комплекса

31. Какие меры следует предпринять, если имеют место следующие показатели, характеризующие структуру баланса:

Показатели	На начало периода	На конец периода
Оборотные активы, тыс. руб.	27365	-58414
Краткосрочные долговые обязательства, тыс. руб.	27565	27890
Сумма источников собственного капитала, тыс. руб.	85450	102560

А) постановка предприятия на учет;

Б) возможно отложить дело на 6 месяцев;

Г) акт о признании предприятия не платежеспособным, а структуры баланса неудовлетворительной

32. Отметьте показатели эффективности реструктуризации, которые можно оценить в долгосрочной перспективе:

А) объем инвестиций;

Б) чистая прибыль;

В) рыночная стоимость бизнеса;

Г) положение на рынке и доходность предприятия

### **3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.**

#### **3.1. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

##### ***Законы и нормативно-правовые акты***

- 1) Гражданский кодекс РФ от 21.10.1994 г., с изменениями от 08.07.1999 г.
- 2) Налоговый кодекс РФ от 31.07.1998.г. № 146 ФЗ
- 3) Арбитражный процессуальный кодекс РФ от 05.05.1995 г. № 70 ФЗ
- 4) Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от декабря 2002 года №6 - ФЗ
- 5) Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 07.08.2001 г. № 120 – ФЗ
- 6) Постановление правительства РФ «О порядке и сроках проведения реструктуризации кредиторской задолженности юридических лиц по налогам и сборам, а также задолженности по начисленным пеням и штрафам перед федеральным бюджетом» от 03.09.1999 г. № 1002
- 7) Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) «Об утверждении типовой формы плана финансового оздоровления (бизнес – плана), порядка его согласования и методических рекомендаций по разработке планов финансового оздоровления» от 05.12. 1994 г. № 98-р.
- 8) Распоряжение Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению «Об утверждении методических рекомендаций по ускоренному порядку применения процедур банкротства» от 27. 08. 1998 г. № 16 – р.
- 9) Российское общество оценщиков «Методические рекомендации по анализу и оценке прав требований, принадлежащих должнику как кредитору по неисполненным денежным обязательствам третьих лиц по

оплате фактически поставленных товаров, выполненных работ или оказанных услуг (дебиторской задолженности) при обращении взыскания на имущество организаций должников, м., 1998.

### ***Учебники***

- 10) Минакир П.А, Системные трансформации в экономике, 2001 г.
- 11) Кондратьев В.В., Крапова В.Б. Реструктуризация управления компании. – Модульная программа для менеджеров. Модуль №6., 2000 г.
- 12) Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. 2004 г.
- 13) Михайлов Л.М. Антикризисное управление в промышленности: - М.: издательство «Экзамен». – 2004. - 224с.
- 14) Антикризисное управления / Под. Ред. И.К. Ларионова. – И.: ИТК «Дашков и Ко», - 2004. – 292с.
- 15) Кошкин В.И, Антикризисное управления. Модульная программа для менеджеров. Модуль № 11. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 560с.

### ***Дополнительная литература:***

- 16) Роль высшего руководства в реструктурировании, 1996 г.
- 17) Антикризисное управления / Под общ. ред. Э.С Минаева. – М.: Издательство ПРИОР, 1998. – 432с.
- 18) Теория и практика антикризисного управления. / Под ред. Кошкина В.И., Беляева С.Г. ЮНИТИ, 1998.
- 19) Бригхем Ю., Гапенски Л., Финансовый менеджмент: полный курс. – СПб. Экономическая школа, 1997.
- 20) Оценка бизнеса / Под ред. Грязновой А.Г., Федотовой М.А. М.: финансы и статистика, 1999.
- 21) Белых Л.П. Финансовый анализ в оценке инвестиционной привлекательности предприятия // Бухгалтерский учет. - № 10. – 1999.
- 22) Ефимова О.В. Прогнозирование дебиторской и дебиторской задолженности // Бухгалтерский учет – 1996. - №4

23) Ириков В. Ильдеменов С. Спасение утопающих – дело рук самих утопающих. Технологии и опыт использования внутренних резервов предприятия // Экономика и жизнь. – 1996. - № 23.

24) Кован С.Е. Варакшина И.М. Неплатежи предприятий и возможные пути реструктуризации их задолженности // Налоговый вестник. – 1998. - № 11.

25) Косой А.М, Дебиторская и кредиторская задолженность // Деньги и кредит. – 1998. - № 10.

26) Рабинович А.М, Уступка прав требования. Особенности учета и налогообложения. //Главбух. – 1999. - №7.

27) Ульянова Н.В. Котиков А.Ю. Порядок проведения взаимозачетных операций // Главбух. – 1999. - № 11.

28) Ульянова Н.В. Списание дебиторской и кредиторской задолженности // Главбух. – 1998. - № 23.

### ***Журналы***

Компас промышленной реструктуризации

Менеджмент в России и за рубежом

Маркетинг в России и за рубежом

Проблемы теории и практики управления

### ***Интернет - ресурсы***

[www.compass-R.ru](http://www.compass-R.ru)

[www.anticrisis.ru](http://www.anticrisis.ru)

[www.terf.ru](http://www.terf.ru)

### **Методическое пособие**

Довгая Т.В. Методическое пособие по подготовке, написанию и защите курсового проекта по дисциплине «реструктуризация» для студентов специальностей «Экономика и управление на предприятии по отраслям (машиностроение)». Благовещенск: Амурский государственный университет, 2007.

#### 4 УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКАЯ (ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ) КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ

Номер недели	Номер темы	Вопросы изучаемые на лекции	Занятие (номера)		Используемые наглядные и методические пособия	Самостоятельная работа студентов		Формы контроля		
			Практическая (семинар)	Лабораторная		содержание	часы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	Тема 1	см. содержание темы 1	Тема 1	-	Практические ситуации и кейсы	Концепция реструктуризации		Письменный опрос, устный опрос, индивидуальная защита практических работ, презентация в группах групповых заданий.		
2				-						
1	Тема 2	см. тема 2	Тема 2	-		Правовые основы реструктуризации	10			
2				-						
1			Тема 3	-		-	Организация проведения реструктуризации		10	
2									-	
1	Тема 3	см. тема 3	Тема 4	-		Практические ситуации и кейсы	Диагностика предприятия		10	
2				-						
1			Тема 5	-			-		Эффективные методы, применяемые при реструктуризации	10
2										-
1	Тема 4	см. тема 4	Тема 6	-	Реорганизация организационной структуры предприятия	10				
2				-						
1	Тема 5	см. тема 5	Тема 7	-		10				

2	Тема 6	см. тема 6		-	Практические ситуации и кейсы	Управление персоналом реструктуризируемого предприятия		
1			Тема 8	-		Особенности реструктуризации кризисного предприятия	8	
2	Тема 7	см. тема 7		-				

## 5 ПРИМЕНЕНИЕ АКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Название	Курс	Сколько лет используется в программе	Кол-во аудиторных часов	Кол-во часов самостоятельной работы	Компетенции, навыки, которые развиваются у слушателей во время участия	Каким информационным обеспечением, литературой, метод. материалами сопровождаются занятия	Справка о разработчиках и организаторах активных методов обучения в Программе		
							Название организации, должность, ФИО	Источник и/или разработчик	Опыт работы по разработке и/или реализации активных методов обучения
«Процессы изменений, преобразований и реструктуризация в жизненном цикле организации»	Реструктуризация	-	2	4	Навыки в области понимания, идентификации механизмов реструктуризации в зависимости от жизненного цикла развития организации	Ситуационное задание: Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. 2004 г.	АмГ У, ст. преподаватель Довгая Т.В.	АмГ У, ст. преподаватель Довгая Т.В., 2006.	Навыки работы к активными методами с 2004 года, участие и обучение по программе «Винрок TOT» 2004-2006 год.
«Характеристика условий функционирования российских предприятий и анализ причин возникновения кризиса»	Реструктуризация	-	2	4	Формирование навыков выявления слабых мест в системе управления материальными и нематериальными ресурсами организации на основе предложенных методик на примере ОАО «Тяжмаш»	Ситуационное задание: Юн Г.Б. Методология антикризисного управления:  Учебно-практическое пособие.  – М.: Дело, 2004. – 432 с.	АмГ У, ст. преподаватель Довгая Т.В.	Юн Г.Б. Методология антикризисного управления:  Учебно-практическое пособие. –  М.: Дело, 2004. – 432 с.	
«Анализ практики и опыта реструктуризации организаций»	Реструктуризация	-	5	20	Изучение практики реструктуризации на конкретных предприятиях. Навыки оценки эффективности проектов реструктуризации различными методами. Навыки разработки вариантов развития предприятия в различных условиях.	Ситуационное задание: Программа ТАСИС по содействию реструктуризации промышленных предприятий и организаций	АмГ У, ст. преподаватель Довгая Т.В.	<a href="http://www.terf.ru">www.terf.ru</a> Журнал «Компас промышленной реструктуризации» П.И Крылов., Г.А. Полонский – консультанты проекта ТЕРФ Д.Ш. Латынова., К.В. Боровский – консультанты группы «Центр Инвест»	
«Разработка стратегии реструктуризации ОАО «Гнездово»»	Реструктуризация	-	4	5	Навыки выявления слабых мест в системе управления организацией. Навыки использования различных методов диагностики внешней и внутренней среды. Навыки изучения возможных вариантов развития предприятия в условиях ограниченности финансовых ресурсов	Ситуационное задание: Журнал. Менеджмент в России и за рубежом	АмГ У, ст. преподаватель Довгая Т.В.	Глушенко В.И., Фомченкова Л.В. – статья журнала Менеджмент в России и за рубежом	

«Реструктуризация при проведении процедур несостоятельности»	Реструктуризация	-	3	5	Навыки применения Федерального закона «О несостоятельности банкротстве». Навыки оценки структуры баланса и платежеспособности предприятия	Ситуационное задание: Журналы Генеральный директор, Компас промышленной реструктуризации Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. 2004 г. Михайлов Л.М. Антикризисное управление в промышленности: - М.: издательство «Экзамен». - 2004. - 224с. Антикризисное управления / Под. Ред. И.К. Ларионова. - И.: ИТК «Дашков и Ко», - 2004. - 292с.	АмГУ, ст. преподаватель Довгая Т.В.	Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. 2004 г.	
--------------------------------------------------------------	------------------	---	---	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	--