

# ДОКЛАД

## «Реформирование, реструктуризация и активное развитие компаний»

(из опыта управленческого консультирования в России, Украине, Республике Беларусь, Грузии, Казахстане, Болгарии: 1992-2006 гг.)

Хайниш Станислав Викторович

— директор консалтинговой компании «IMI – Консалтинг»  
Международного НИИ проблем управления (г. Москва),  
доктор технических наук, профессор

**Реструктуризация** –  
крупнейшая в мире инновация  
XX, XXI века.

**Основная цель** – повышение  
эффективности, капитализации и  
конкурентоспособности компании

# 4 состояния компании

Показатели  
эффективности

## 1. Текущий финансовый кризис, зона банкротства

Предлагается - **Антикризисное управление:**

- обновление управленческой команды,
- прирост объема продаж,
- снижение затрат

.....

Управляемость

Выживание

Снижение потерь

Оздоровление

...

# 4 состояния компании

## 2. Невысокая эффективность и конкурентоспособность, проблематично будущее

Предлагается - Постановка современного  
регулярного менеджмента:

- активный маркетинг,
- управленческий учет, финансовый менеджмент,
- управление ассортиментом,
- снижение затрат, управление себестоимостью,
- управление активами,
- управление качеством,
- управление персоналом,

Прибыльность



Рентабельность



Производительность  
труда



Оборачиваемость  
капитала

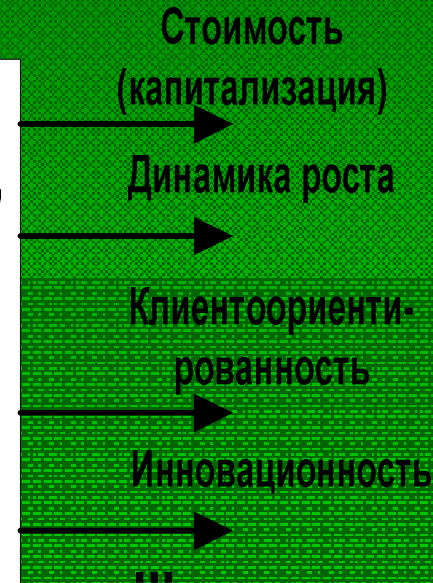


...

# 4 состояния компании

3. Относительно благоприятная текущая финансовая ситуация, необходимость перемен, развития

Предлагается - Реформирование, реструктуризация и активное развитие



# 4 состояния компании

4. Финансово благополучная, развивающаяся компания, неудовлетворенность развитием, амбициозные цели

Предлагается - Построение компании мирового класса:

- сетевые гибкие открытые структуры,
- работа в командах,
- опора на лидеров,
- бэнчмаркинг (внутренний, внешний),  
.....



# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ И ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ (трехуровневая блок-схема)

Повышение эффективности

Развитие организации

*I уровень  
"Передний  
край бизнеса  
(зарабатывания  
денег)"*

1. Активный маркетинг, сбыт, продажа, клиентная ориентация
2. Ассортиментная политика, управление производством
3. Финансовая политика, управление финансами
4. Имущественная политика, управление недвижимостью
5. Снижение затрат, управление себестоимостью
6. Повышение качества выпускаемой продукции
7. Развитие торгово-коммерческой деятельности
8. Повышение производительности труда
9. Развитие предпринимательской среды
10. Организационный порядок, дисциплина

Основное влияние

Возможное влияние

*II уровень  
"Основные условия  
обеспечения бизнеса"*

11. Стратегия развития организации
12. Кадровая политика, развитие персонала, управление человеческим ресурсом
13. Инвестиционная политика, бизнес-планирование
14. Внешняя деловая среда
15. Интеграция с зарубежным партнером, внешне-экономическая деятельность
16. Реструктуризация, разукрупнение
17. Организация, управление бизнес-процессами
18. Информатизация, компьютеризация
19. Инновационная политика, управление изменениями
20. Техническая политика, новые материалы, технологии и оборудование

*III уровень  
"Базовые  
предпосылки  
для развития  
бизнеса"*

21. Приватизация, эффективный собственник
22. Расширение хозяйственной самостоятельности, делегирование ответственности вниз, эффективный хозяин
23. Управленческая команда
24. Организационно-управленческие технологии принятия и реализации решений
25. Личность руководителя, лидер (лидеры)
26. Внутрифирменная культура
27. Система управления
28. Управленческая квалификация
29. Психология и стереотипы мышления
30. Механизмы саморазвития

# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

1. Переход на стратегическое управление и развитие брендменеджмента

2. Приобретение современных технологий и оборудования, модернизация производства

3. Вывод непрофильных структурных подразделений

4. Активное использование сорсинга и управление сервисом

5. Организация бережливого производства, оптимизация бизнес-процессов

6. Реформирование организации

7. Внутреннее разукрупнение, повышение хозяйственной самостоятельности

8. Разработка сбалансированной системы показателей (ССПЗ) и ключевых показателей эффективности (КПЭ)

9. Активное использование в управлении и принятии решений маржинального анализа

10. Создание эффективной системы мотивации, стимулирования и оплаты труда, увязанной с КПЭ

11. Создание системы тотального маркетинга и обслуживания, развитие клиентской ориентации

12. Внедрение системы управления качеством

13. Развитие инновационной деятельности, создание механизмов саморазвития

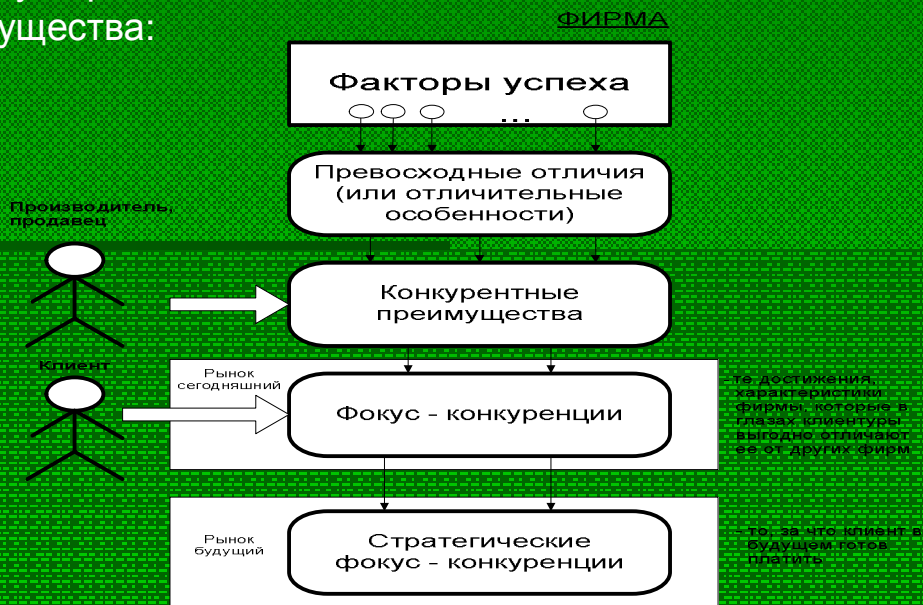
14. Информатизация, внедрение корпоративной системы (КИС)

15. Развитие корпоративной культуры, человеческого ресурса

16. Инвестирование перспективных проектов, приобретения и продажи, поглощения и слияния

# 1. ПЕРЕХОД НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ БРЭНДМЕНЕДЖМЕНТА

- ✓ VISION
- ✓ Миссия
- ✓ Ключевые ценности
- ✓ Стратегическая формула развития компании
- ✓ Конкурентные преимущества:



- ✓ Риск - менеджмент
- ✓ Сценарный подход
- ✓ SWOT – анализ
- ✓ Имидж, репутация
- ✓ Брэнд, брэндинг
- ✓ Современные инновационные стратегии
- ✓ .....

## 2. ПРИОБРЕТЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ОБОРУДОВАНИЯ, МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

- ✓ Производительность
- ✓ Затраты
- ✓ Качество
- ✓ Межремонтный пробег, аварийность
- ✓ Производственные площади
- ✓ Перекомпоновка производства
- ✓ Экологичность
- ✓ Гибкость
- ✓ Модульность
- ✓ Конкурентоспособность
- ✓ «Полная загрузка мощностей»
- ✓ Оптимизация производственных процессов
- ✓ Производство и сервис

.....:

### 3. ВЫВОД НЕПРОФИЛЬНЫХ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

- ✓ Ликвидация или продажа непрофильных или малорентабельных подразделений
- ✓ Управление непрофильными активами
- ✓ Повышение производительности труда и снижение затрат по основному бизнесу
- ✓ Повышение рентабельности непрофильных активов

.....

## 4. АКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОРСИНГА И УПРАВЛЕНИЕ СЕРВИСОМ

- ✓ Аутсорсинг, инсорсинг, косорсинг, аутстаффинг
- ✓ Система альтернативных услуг
- ✓ Управление заказами (контрактами) на услуги, управление сервисом
- ✓ Повышение качества, снижение затрат на оказание услуг

.....

# 5. ОРГАНИЗАЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА (LP), ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- ✓ Минимизация потерь
- ✓ Особенности LP:
  - ü командная работа,
  - ü интенсивный открытый обмен информацией,
  - ü эффективное использование ресурсов и исключение потерь
  - ü непрерывное совершенствование
- ✓ Построение структуры компании LP
- ✓ Переход к процессному управлению, инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов
- ✓ Матрицы ответственности, ключевые показатели эффективности бизнес-процессов, изменение регламентов и должностных инструкций в новой оргструктуре

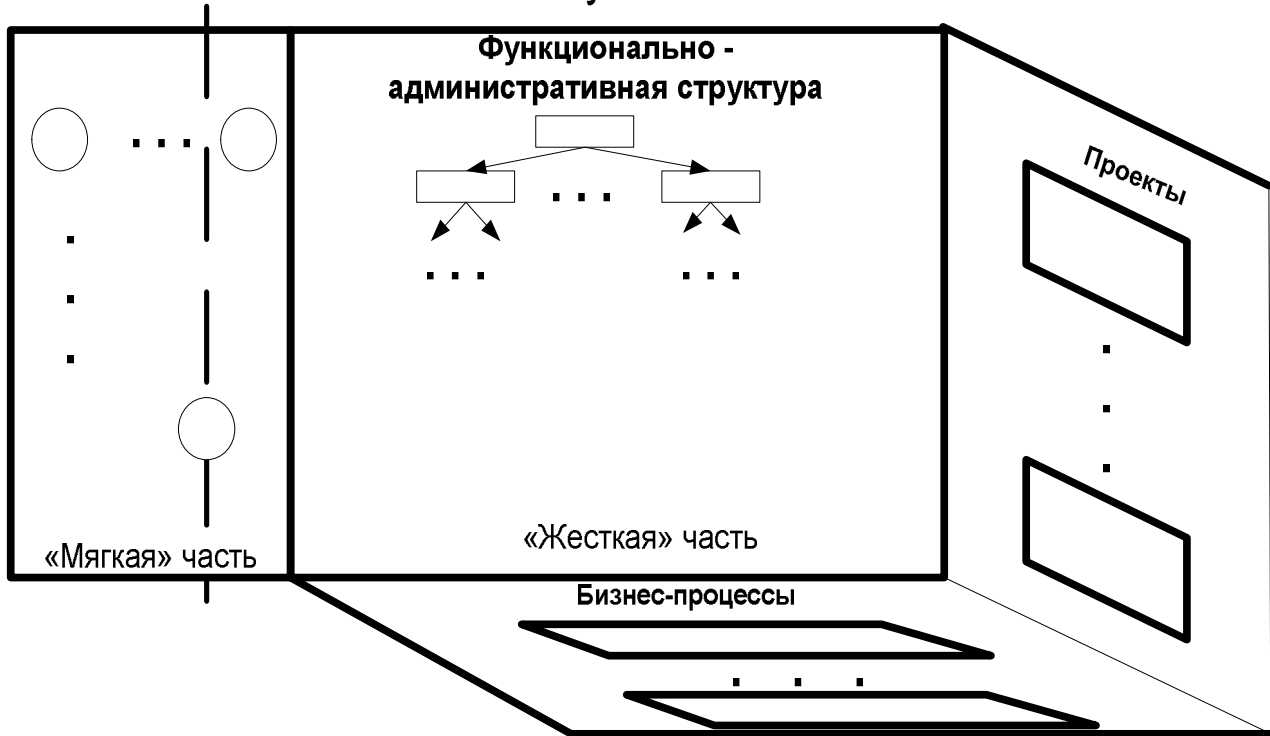
## 6. РЕФОРМИРОВАНИЕ ОРГСТРУКТУРЫ

### ✓ а) Основные тенденции:

- ÿ уплощение оргструктуры,
- ÿ все более широкое использование подряда и субподряда,
- ÿ переход от руководства к обслуживанию,
- ÿ делегирование полномочий и ответственности,
- ÿ размывание границ,
- ÿ разукрупнение,
- ÿ совместные альянсы и сообщества, деловая сеть,
- ÿ сочетание жесткой и мягкой составляющей, постоянного и временного персонала

## б) СТРУКТУРА ТИПА «КУБ»

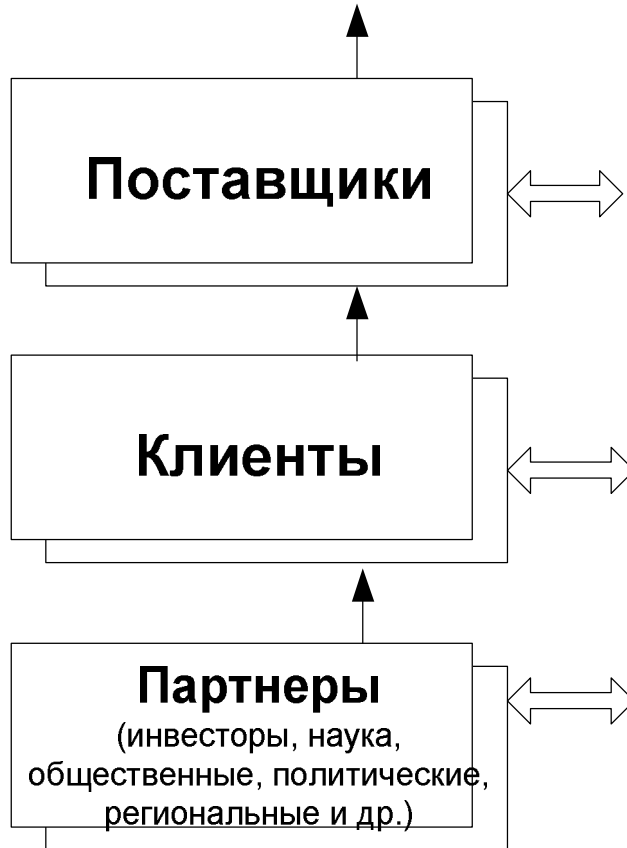
«Куб»



## В) «ТРИЛИСТНИК»



## Г) Открытая компания



# 7. ВНУТРЕННЕЕ РАЗУКРУПНЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

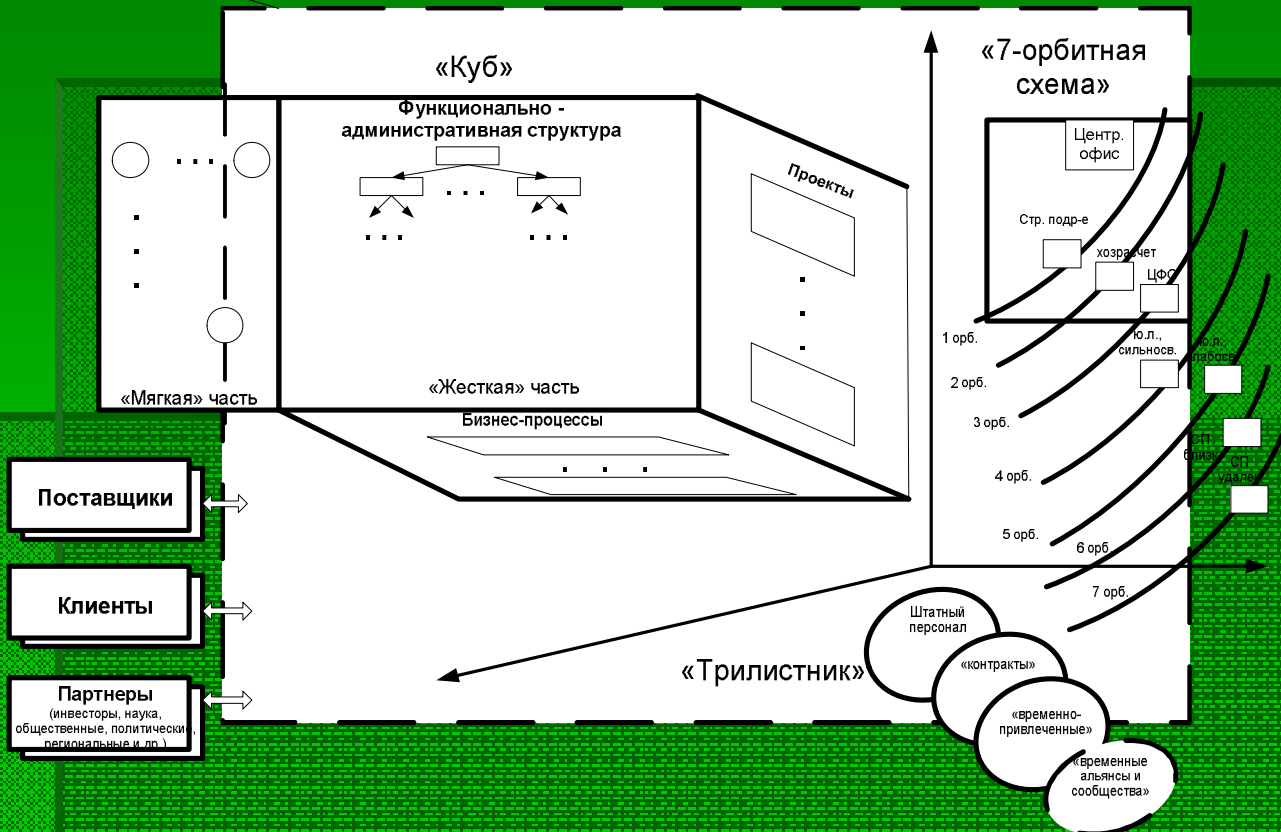


Семиорбитная схема разукрупнения предприятия.

# СЕТЕВАЯ ОРГСТРУКТУРА КОМПАНИИ БЕЗ ГРАНИЦ

«Границы» компании

Сетевая оргструктура компании без границ



## **8. РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (ССПЭ) И КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПЭ)**

- ✓ Разработка 4-х уровневой СППЭ (BSC) деятельности компании**
- ✓ Переход от плановых традиционных показателей оценки деятельности к КПЭ структурных подразделений**
- ✓ Увязка СППЭ и КПЭ с реализацией стратегии, текущим планированием и управлением**

## 9. АКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ И ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ МАРЖИНАЛЬНОГО АНАЛИЗА

- ✓ **Переход от общезатратного принципа работы к маржинальному принципу оценки**
- ✓ **Маржинальная прибыль, маржинальная рентабельность, удельная маржинальная рентабельность**
- ✓ **Управление ассортиментом на базе маржинального анализа**
- ✓ **Применение маржинального анализа в разрезах бизнес - единиц, заказов, клиентов и др.**

## 10. СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, СТИМУЛИРОВАНИЯ И ОПЛАТЫ ТРУДА, УВЯЗАННОЙ С КПЭ

- ✓ 5-ступенчатая модель мотивации
- ✓ «Вирусная» модель мотивации
- ✓ Типология работников, увязка разных типов работников со стимулированием и оплатой труда
- ✓ Переход от традиционной системы оплаты труда к целевой мотивации работников, с учетом КПЭ

.....

# 11. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ТОТАЛЬНОГО МАРКЕТИНГА И ОБСЛУЖИВАНИЯ, РАЗВИТИЕ КЛИЕНТНОЙ ОРИЕНТАЦИИ

- ✓ Активный и агрессивный маркетинг
- ✓ Дополнительные ценности для клиента
- ✓ «Мягкие», «умные» продукты
- ✓ Отношения с клиентом, дримкетинг
- ✓ Создание клиентоориентированной компании

.....

# 12. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

✓ ISO – 9000 ...

✓ T Q M

✓ 6 СИГМ

.....

# 13. РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СОЗДАНИЕ МЕХАНИЗМОВ САМОРАЗВИТИЯ

- ✓ Развитие инновационного потенциала
- ✓ Управление изменениями, инновациями
- ✓ Инновационная политика компании
- ✓ Построение механизмов саморазвития (активного развития - MAP) в компании
- ✓ Создание непрерывно развивающейся инновационной компании

.....

# 14. ИНФОРМАТИЗАЦИЯ, ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ (КИС)

- ✓ Создание предпосылок для внедрения КИС
- ✓ Выбор и внедрение КИС
- ✓ Упреждающая подготовка кадров при внедрении КИС

.....

# 15. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА

- ✓ Ключевые компетенции компании
- ✓ Основные ценности компании
- ✓ Развитие корпоративной культуры
- ✓ Развитие человеческого ресурса
- ✓ Социальная ответственность  
компании

.....

## 16. ИНВЕСТИРОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ПРОЕКТОВ, ПРИОБРЕТЕНИЯ И ПРОДАЖИ, ПОГЛОЩЕНИЯ И СЛИЯНИЯ

- ✓ Инвестиционная политика, портфель приоритетных инвестиционных проектов, бизнес-планирование
- ✓ Стратегии поглощений и слияний

.....

# Примеры консультируемых компаний в странах:

<b>РОССИЯ:</b>	- ПО «Промприбор» (г. Чебоксары), ОАО «Северский трубный завод», Европейская подшипниковая корпорация (три подшипниковых завода: гг. Москва, Волгоград, Самара), Химзавод - филиал КРАСМАШ (Красноярский край), ООО «ЛУКОЙЛ-ПНОС» (г. Пермь), ГОК «Карельский окатыш» (г. Костомукша), ОАО «Кристалл» (г.Москва), ОАО «Торговый Дом «Славянский» (г. Сургут), ГУП РТ ПО «Татспиртпром» (г.Казань), строительные организации (гг. Тольятти, Сургут, Омск, Бугульма) ...
<b>УКРАИНА:</b>	- АО "Мотор Сич" (г. Запорожье), Химзавод (г. Павлоград), страховая компания "СКАЙД-ВЕСТ" (г. Киев), Корпорация «Агро-Союз» (г.Днепропетровск)...
<b>РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ:</b>	- Группа компаний "ДЖЕНТИ" (1-ая фаза: активного обучения)
<b>ГРУЗИЯ:</b>	- АО «Электровозостроитель»
<b>КАЗАХСТАН:</b>	- Компания «Казхром», АО «Степногорский подшипниковый завод»
<b>БОЛГАРИЯ:</b>	- Компания «ЛУКОЙЛ Нефтохим Бургас» АД (г. Бургас).

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ:**

- 1. Активно действовать и изменяться**  
**... Не изменяемся – не развиваемся**
- 2. Действовать быстро и решительно,**  
**не бояться ошибок**  
**... Из ошибок извлекать уроки**
- 3. Обучаться на ходу, в режиме “on line”**  
**... Не обучаемся - устареваем**

**Спасибо за  
внимание!**