



# Реструктуризация деятельности фирмы



### **Широкова Г.В.**

Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. — 432 с.



### **Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации.-С**



### **Аистова М.Д.**

Реструктуризация предприятий: вопросы управления. -М.:Альпина Пабlishер, 2002.-287с

# Литература



# Раздел 1. Методологические основы реструктуризации деятельности фирмы.

1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ.

1.2. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ФИРМЫ ПО СТАДИЯМ  
ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА.

# ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ



## РЕФОРМИРОВАНИЕ

Макроэкономические процессы преобразований, инициированные государством и направленные на повышение благосостояния всего общества



## РЕОРГАНИЗАЦИЯ

преобразования имущественного и организационно-правового характера, сопровождающиеся переходом права собственности и регистрацией юридического лица



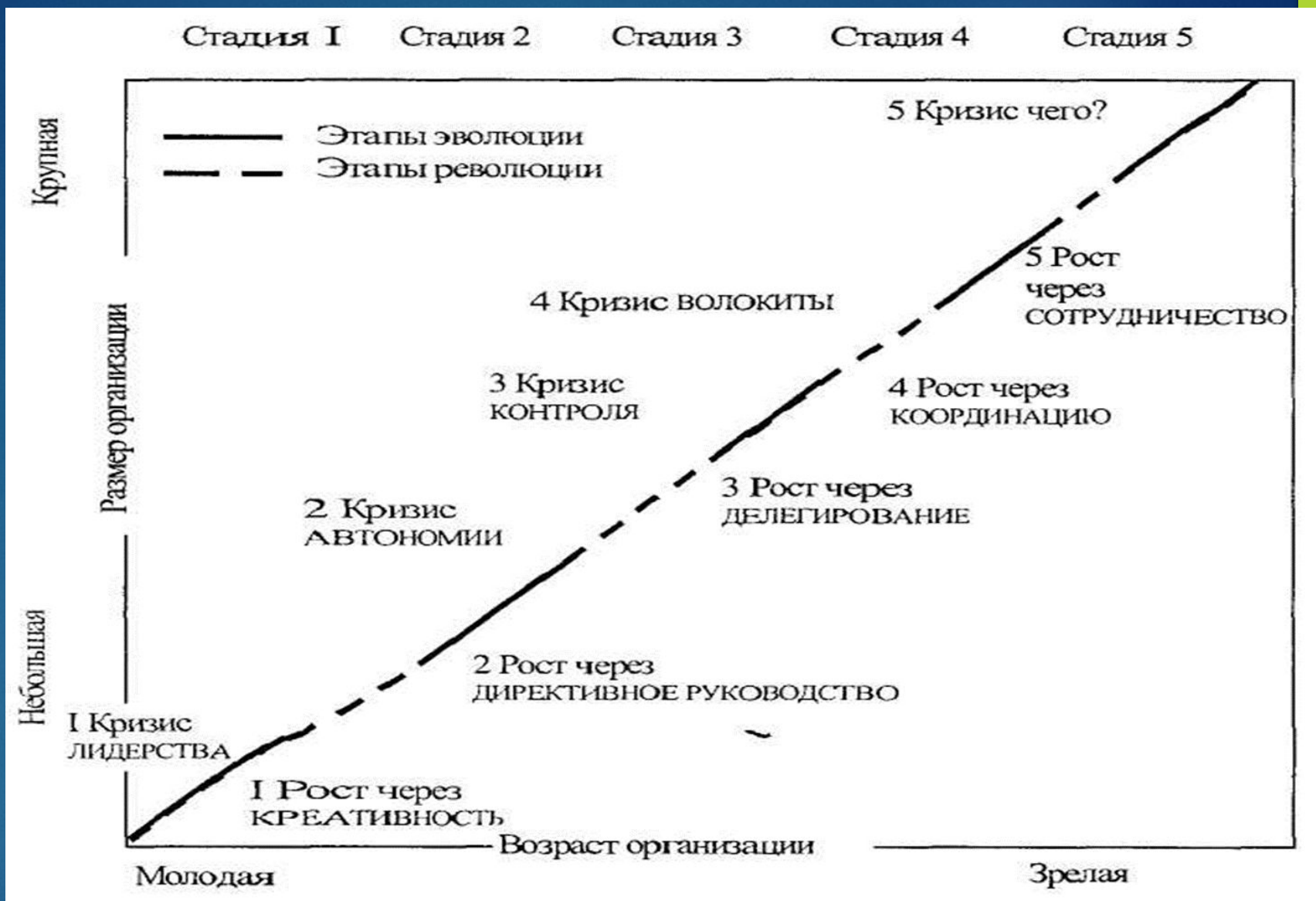
## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

процесс изменения организационной структуры системы.



## РЕИНЖИНИРИНГ

изменение структуры бизнес-процессов



МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ЛАРРИ ГРЕЙНЕРА

# Организационные практики на этапах эволюции в пяти стадиях роста

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
Приоритет менеджмента	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
Организационная структура	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
Стиль высшего руководства	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
Система контроля	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
Акцент на вознаграждении менеджмента	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы



МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ИЦХАКА АДIZESА

# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «УХАЖИВАНИЕ»

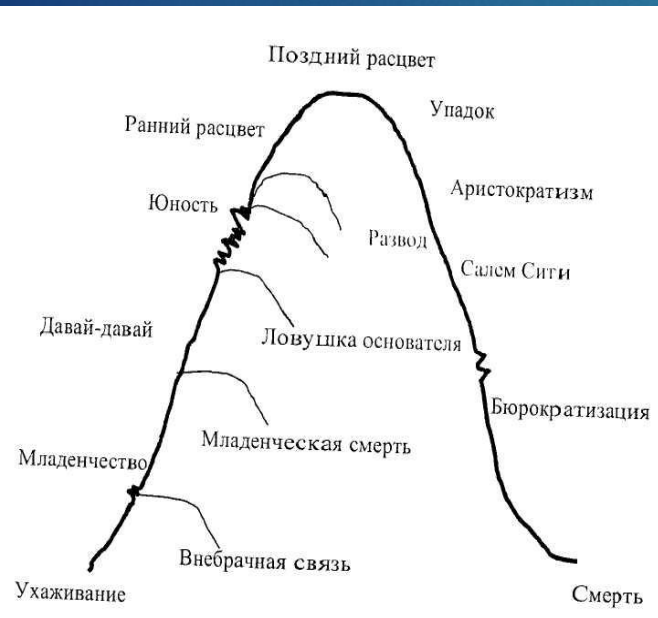
Основная задача- тестирование идеи. Много разговоров и мало дела

Организационная структура- отсутствует

Стиль управления- индивидуалистический

Система контроля- отсутствует

Условия перехода на следующий этап- принятие риска: договор поставки, уход с работы, аренда офиса и т.д.





# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «МЛАДЕНЧЕСТВО»

Основная задача- производить и продавать, ориентация на действия, цель- денежные Потoki;

Организационная структура- неформальная. Отсутствие систем, процедур и правил;

Стиль управления- индивидуалистический

Система контроля- рынок. Высокая уязвимость.

Смерть может наступить по двум причинам: либо основатель страдает от скуки, либо ему не удалось наладить устойчивые денежные потоки.



# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «ДАВАЙ- ДАВАЙ»

Основная задача- диверсификация, продажи, альянсы

Организационная структура- административные системы не развиты. Ловушка предпринимателя

Стиль управления- индивидуалистический. Стратегия отсутствует

Система контроля- рынок

Необходим профессиональный менеджмент



# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «ЮНОСТЬ»

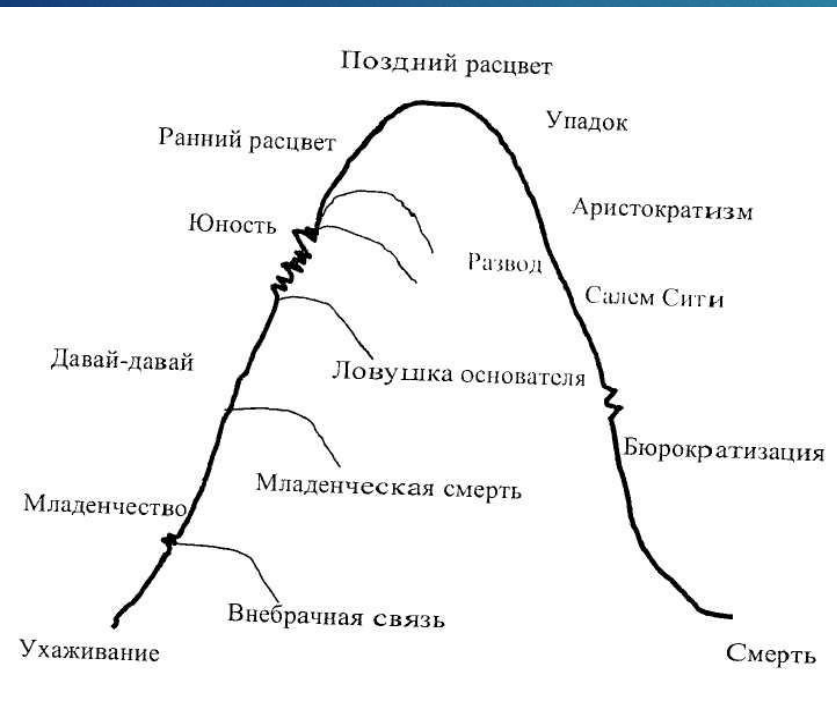
Основная задача- переход от «больше- это лучше» к «лучше- это больше»

Организационная структура- централизованная и функциональная

Стиль управления- директивный

Система контроля- стандарты

Основная проблема- контроль креативности



# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «РАННИЙ РАСЦВЕТ»

Основная задача- диверсификация- организационная плодовитость.  
Приоритет- сотрудники компании

Организационная структура- функциональные системы соответствуют стратегии

Стиль управления- делегирование. Видение и ценности, взаимное доверие, взаимодействие

Система контроля- контролируемая креативность, отчеты

Основная задача- остаться на этом этапе



# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «ПОЗДНИЙ РАСЦВЕТ/УПАДОК»

Основная характеристика- сокращаются программы развития

Организационная структура- децентрализованная

Стиль управления- делегирование

Система контроля- отчеты и центры прибыли

Основная проблема- теряется дух креативности.



# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «АРИСТОКРАТИЗМ»

Основная ценность- межличностные взаимоотношения. Меньше конфликтов  
И меньше изменений

Организационная структура- формализованная. Линейно- штабная

Стиль управления- формализация в одежде, обращении и традициях. Роскошь.  
Выжидательная позиция

Система контроля- акцент на прошлые достижения, а не на будущее

Основная проблема- снижение интереса к завоеванию новых рынков. Отрицательное  
Отношение к любым изменениям.



# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «САЛЕМ-СИТИ»

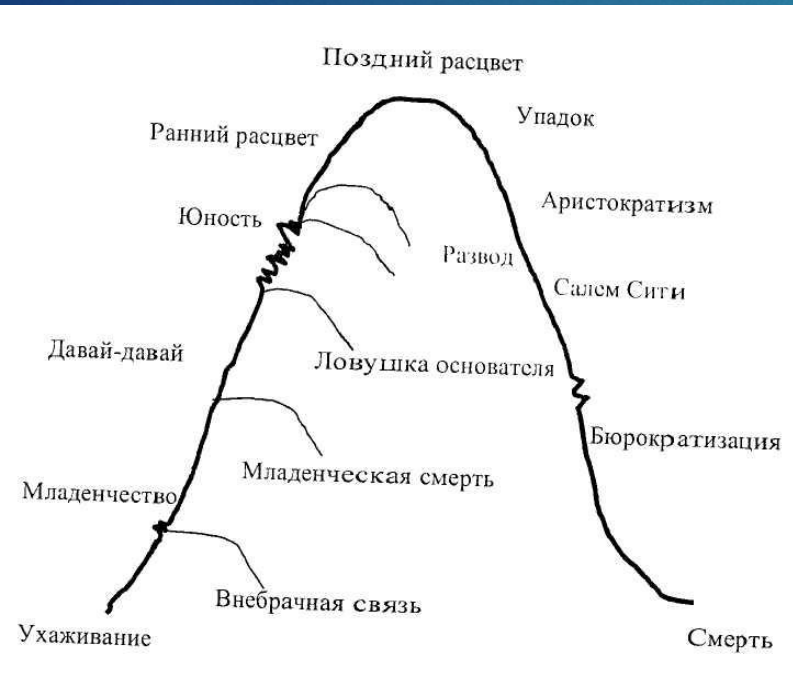
Основная задача- найти виновного. Менеджеральная паранойя

Организационная структура устарела. Нет стратегии- нет структуры

Стиль управления- индивидуальная безопасность обеспечивается за счет коалиций,  
Борьба за личное выживание

Системы контроля разрушены

Основная проблема- талантливые люди уходят из компании. Компания становится банкротом.



# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «БЮРОКРАТИЗАЦИЯ»

Основная характеристика- государственная поддержка. Руководители больше времени проводят в правительственных коридорах, чем на рабочем месте.

Организационная структура- большое количество процедур, правил, инструкций, утративших свою практическую ценность

Стиль управления- бюрократический

Система контроля- отсутствие чувства контроля у руководителей организации





# ИНДИКАТОРЫ ЭТАПА «СМЕРТЬ»

Основная характеристика- нехватка ресурсов.

Мотивация исчезла

Никто не хочет работать

Система контроля- нет людей, готовых принять на себя ответственность

Компания может восстановиться, если придет «новый мозг»



Модель А. Адизеса	Модель Л. Грейнера
1. Завершенная модель. Представляет собой 10 стадий от «рождения» до «смерти». Компания может вернуться с нисходящей ветви развития в стадию «Расцвета»	1. Незавершенная модель. Стадий может быть бесконечное количество, но на пройденную компания уже не может вернуться
2. А. Адизес называет оптимальную точку развития — это стадия «Расцвет»	2. Л. Грейнер не называет оптимальную точку развития, но отмечает, что поскольку любая стадия не может длиться более 15 лет, то ни на одной стадии компания не может оставаться постоянно
3. Фактор государства (политика протекционизма) следует учитывать при рассмотрении роста и развития организации	3. Не учитывается фактор государства
4. Последовательно рассматриваются все стадии роста организации	4. Стадии «Ухаживание», «Младенчество» и «Давай-давай» сведены в одну — «Креативность»

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

# Диагностика организационных проблем

**БОЛЕЗНИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ-** ПРОБЛЕМЫ, ХАРАКТЕРНЫЕ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕННОГО ЭТАПА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПАТОЛОГИИ-** ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ НЕ В СВОЕ ВРЕМЯ, НЕ СВЯЗАННЫЕ С ЭТАПОМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА, КАК ПРАВИЛО- ИМЕЮЩИЕ БОЛЬШУЮ РАЗРУШИТЕЛЬНУЮ СИЛУ (ПО А.И. ПРИГОЖИНУ, 2007Г.)

Масштаб



БОЛЕЗНИ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ ПО СТАДИЯМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

# Болезни роста организации (нормальные проблемы)

Этап жизненного цикла по Л. Грейнеру	Этап жизненного цикла по И. Адизесу	Болезни роста
Креативность (+ кризис лидерства)	Ухаживание Младенчество «Давай- давай»	Постоянный недостаток финансовых ресурсов; Отсутствие формальных процедур управления и формальных коммуникаций; Кумовство; Отсутствие системы контроля, в том числе- финансового.
Директивность (+ кризис автономии)	Юность	Чрезмерная централизация в принятии решений; Подавление инициативы; Проблемы с мотивацией персонала; Многоуровневые цепи команд- большая продолжительность управленческого цикла; Зарегулированность; Высокая текучесть кадров.
Делегирование (+ кризис контроля)	Расцвет Поздний расцвет/ упадок	Неэффективная координация планов, денег, технологий и рабочей силы; Слабые коммуникации; Недостатки контроля: финансового и исполнительского;

# Болезни роста организации (нормальные проблемы)

Координация (+ кризис волокиты)	Аристократизм Салем- сити	Информационные помехи; Конфликты- охота на ведьм; Проблемы организационной культуры: потеря доверия и командного духа; Снижение мотивации и утрата гибкости.
Сотрудничество (+ кризис чего?)		Все проблемы матричных структур- недостаточная координация, конфликтность, нарушение принципа единоначалия; Вследствии партисипативности- длительность принятия решений.
	Бюрократизация Смерть	Организационная паранойя и паралич; Мотивация отсутствует; Инициатива отсутствует; Недостаток финансовых средств; Неадекватная реакция на изменения внешней среды- полная потеря гибкости.

# Организационные патологии

1. ПАТОЛОГИИ В СТРОЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ
2. ПАТОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ
3. ПАТОЛОГИИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТНОШЕНИЯХ

# Патологии в строении организации

1. ГОСПОДСТВО СТРУКТУРЫ НАД ФУНКЦИЕЙ- СОЗДАНИЕ ВСЕ НОВЫХ И НОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ЛЮБОЙ ПРОБЛЕМЫ
2. ОБОСОБЛЕННОСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ- НАРУШЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ; ЗАМЕДЛЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЯ; ПОТЕРЯ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ ИЛИ «ВОЙНА»
3. НЕСОВМЕСТИМОСТЬ ЛИЧНОСТИ С ФУНКЦИЕЙ- ДЕЙСТВИЯ УПРАВЛЕНЦА ВСТУПАЮТ В ПРОТИВОРЕЧИЕ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОРЯДКОМ
4. БЮРОКРАТИЗАЦИЯ- ЧРЕЗМЕРНОЕ КОЛИЧЕСТВО ПРОЦЕДУР



# Патологии в управленческих решениях

1. МАЯТНИКОВЫЕ РЕШЕНИЯ
2. ДУБЛИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА- РАСПОРЯЖЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОВТОРЯЮТ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ НОРМЫ
3. ИГНОРИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА-НАРУШЕНИЕ ПРИНЯТЫХ НОРМ И ИЕРАРХИИ. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ РАСПОРЯЖЕНИЙ ИЗ ЦЕНТРА, МИНУЯ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ УРОВНИ
4. РАЗРЫВ МЕЖДУ РЕШЕНИЕМ И ИСПОЛНЕНИЕМ- ОСЛОЖНЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТОГО РЕШЕНИЯ НЕУЧТЕННЫМИ ФАКТОРАМИ ИЛИ НЕВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
5. СТАГНАЦИЯ- НЕСПОСОБНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ, НЕУМЕНИЕ ИХ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ
6. ПОДАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ- ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИИ
7. ДЕМОТИВИРУЮЩИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА- ПРЕОБЛАДАНИЕ НЕГАТИВНОЙ ОЦЕНКИ ДЕЙСТВИЙ СОТРУДНИКОВ, ОТСУТСТВИЕ ПООЩРЕНИЙ
8. ИНВЕРСИЯ- РЕЗУЛЬТАТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ОКАЗЫВАЕТСЯ ПРОТИВОПОЛОЖНЫМ ЦЕЛИ

# Патологии в организационных отношениях

1. **КОНФЛИКТ**- РАЗДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА КОНФЛИКТУЮЩИЕ СТОРОНЫ, УСЛОЖНЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА
2. **НЕУПРАВЛЯЕМОСТЬ**- ПОТЕРЯ ВЛАСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ОРГАНА НАД ПОДВЕДОМСТВЕННЫМИ
3. **БЕССУБЪЕКТНОСТЬ**- СИТУАЦИЯ, КОГДА ОТ РАБОТНИКОВ НИЧЕГО НЕ ЗАВИСИТ ИЛИ ОНИ ПАССИВНЫ, БЕЗЫНИЦИАТИВНЫ
4. **ПРЕОБЛАДАНИЕ ЛИЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ НАД СЛУЖЕБНЫМИ**- ВЫПОЛНЯЮТСЯ ТОЛЬКО ТЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ СООТВЕТСТВУЮТ ИНТЕРЕСАМ СУБЪЕКТА, САБОТАЖ
5. **РАССЕИВАНИЕ ЦЕЛЕЙ**- ПОДЦЕЛИ СТАНОВЯТСЯ ОСНОВНЫМИ ЦЕЛЯМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, КОТОРЫЕ УЖЕ НЕ СТРЕМЯТСЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ОБЩЕЙ ЗАДАЧИ И НЕ ПРИНИМАЮТ ВО ВНИМАНИЕ ЦЕЛИ ДРУГИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. ЧЕМ ВЫШЕ РАССЕИВАНИЕ ЦЕЛЕЙ, ТЕМ НИЖЕ УПРАВЛЯЕМОСТЬ.
6. **ВОЗНИКНОВЕНИЕ КЛИК**- ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ РУКОВОДЯЩЕЙ ГРУППОЙ В ЛИЧНЫХ ЦЕЛЯХ