
Опыт

реструктуризации

отечественных предприятий

Пример 1.

Закрытое акционерное общество «Компания «Чайковский текстиль»

г. Чайковский Пермской области

- **Основная продукция:** ткани мундирные, ткани костюмные, ткани для профессиональной и форменной одежды, ткани технические, ткани для товаров народного потребления.

Число акционеров — 7495.

- В 1994 г. выкуплено государственное имущество
- 1995—1996 гг. было образовано 5 дочерних фирм и 14 региональных представительств.
- С 1997 г. производственные подразделения становятся самостоятельными юридическими организациями и совместно с ранее созданными фирмами объединяются в холдинг «Компания «Чайковский текстиль».

Работы по реформированию этого предприятия начались в 1994 г. К середине года комбинат оказался банкротом, но в результате действий руководителей совместно с консультантами была разработана программа выхода из кризиса.

Первый этап работ

- Реализация первой части программы финансового оздоровления дала возможность достигнуть намеченной цели — **за полгода выйти из зоны банкротства.**
- В 1995 г. были приняты и реализованы агрессивная маркетинговая стратегия и основные меры по обучению управленческого персонала и реформированию системы управления (разработка, контроль и корректировка стратегии; создание системы активного развития; развитие активного маркетинга, управление финансовыми потоками, себестоимостью, ассортиментом, усиление механизма мотивации, создание региональных представительств, работа с инвесторами и пр.). Главное внимание уделялось подготовке резерва руководства и созданию управленческой команды.

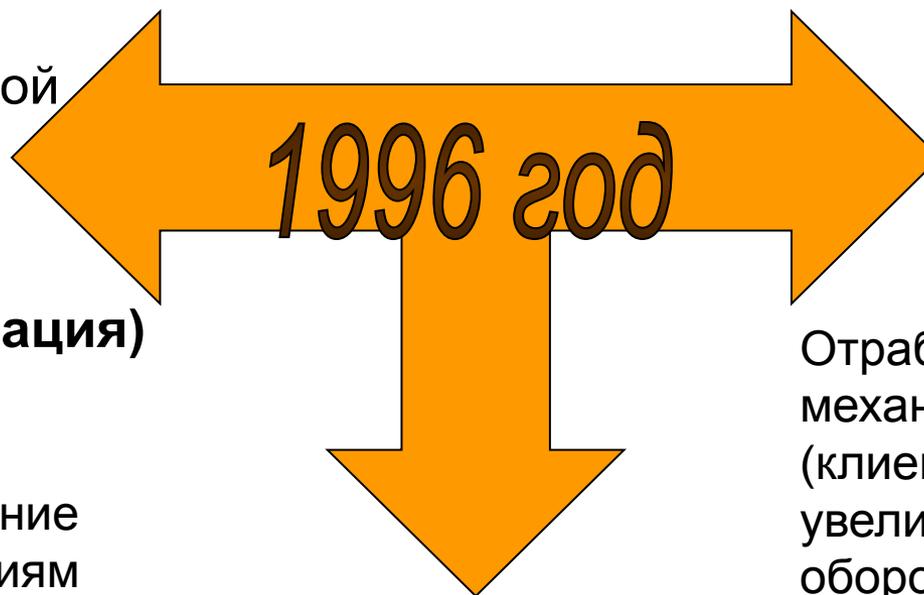
В результате удалось резко увеличить объем продаж (более чем в три раза), повысить конкурентоспособность (увеличить ассортимент и экспорт продукции, ее качество и пр.).

Второй этап работ

Перестройка
организационной
структуры
компании

(реструктуризация)

Предоставление
подразделениям
хозяйственной
самостоятельности



Создание
управляющей
компании

Отработка комплексных
механизмов управления
(клиентская ориентация,
увеличение собственных
оборотных средств, управление
корпоративными финансовыми
потоками, система оплаты
труда и др.).

Был принят несколько
завышенный план роста
объема продаж

1997 год

Основная стратегия:

Не допустить падения объемов продаж и усилить свои позиции на внутреннем и внешнем рынках; усилить конкурентоспособность продукта.

Цели:

- обеспечить продажу ткани в объеме, соответствующем целевым установкам;
- осуществить разработку и вывод на рынок нового продукта в необходимом объеме;
- повысить долю рынка до 2,3%.

Стратегические задачи:

- Увеличить объем продаж по сегментам с 1,4 до 2,2 раза;
- Перейти с функциональной структуры управления разработкой новой продукции на продуктовую;
- Ускорить создание новых конкурентоспособных продуктов;
- Выполнить план маркетинговых работ по поиску и освоению новых ниш рынка;
- Расширить сеть региональных представительств и обеспечить их эффективное функционирование;
- Сохранить оборотный капитал, обеспечив его ликвидность на уровне 95%;
- Обеспечить объем производства в соответствии с целевыми установками по объему продаж (заказы должны выполняться точно в срок, с минимальными издержками и качеством, удовлетворяющим запросы клиента);
- Сократить сроки отработки технологии и нормативно-технической документации на новый продукт;
- Обеспечить качественное проведение работы по отработке технологических процессов, гарантирующее выполнение требований качества и максимальной эффективности при массовом производстве продукта;
- Ускорить внедрение системы работы «под заказ»;
- Разработать и внедрить базовый пакет документов по управлению качеством на базе международных стандартов ИСО-9000;
- Разработать систему оплаты труда по конечному результату с учетом проведения реструктуризации фабрик и изменения организации и мотивации труда;
- Завершить техническую реконструкцию фабрик, проведя весь комплекс работ по ремонту оборудования и отработке технологии;
- Продолжить работу по реструктуризации подразделений компании с переводом их на самостоятельный баланс и расчетные счета;
- Разработать и внедрить систему управленческого учета для более эффективного управления издержками и финансовой деятельностью;
- Создать концепцию и стратегическую программу ассортиментного и технико-технологического развития на ближайшую и среднесрочную (1998 — 2000 гг.) перспективы;
- Провести комплекс мероприятий по внедрению разработанных нормативов по расходу сырья и материалов;
- Развивать систему стратегического планирования и управления по целям.

Планы по реализации выполнены на 126%,

Итоги

реструктуризации

Значительно снижены
темпы падения
производительности труда

Доход на одного
работника увеличен

Объемы производства
в 1997 г.
увеличились по сравнению
с 1996г. в 1,5 раза

- В настоящее время холдинг (более 20 фирм) «Компания «Чайковский текстиль» — одно из ведущих предприятий в отрасли. Он является надежным поставщиком высококачественной текстильной продукции как на отечественном, так и на мировом рынке (28% российского экспорта шелковых тканей и тканей из искусственных волокон).
- Компания обеспечивает: поставку продукции под зарегистрированным товарным знаком, соответствующей международным стандартам ИСО-9000; послепродажную гарантию на весь срок эксплуатации; чайковский сертификат качества (решением Международного института маркетинга продукция компании награждена за качество Международной алмазной звездой).
- Компания продолжает динамично развиваться. Имеются сильная служба развития, включающая управление маркетингом, центр информации, анализа и стратегического планирования, центр технического развития, помощник директора по персоналу и отдел кадров.

Пример 2.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ «МРЗ» (1)

МУРОМСКИЙ РАДИОЗАВОД (МРЗ) – ведущий отечественный производитель аппаратуры громкоговорящей связи для ВМФ, коммерческого флота, морских нефтегазовых платформ.

Исходная ситуация 2002 г.

- Сбербанк - крупнейший кредитор МРЗ;
- Налоговая задолженность – 120 млн.рублей, инициатива банкротства ;
- Задолженность за тепло – 8 млн.рублей;
- Задолженность по зарплате – 6 месяцев;
- Отсутствие капремонта предприятия и модернизации оборудования в течение 10 лет.

Задачи

Осуществить реструктуризацию

- Провести финансовое оздоровление;
- Сократить издержки;
- Снизить долговую нагрузку;
- Вывести предприятие в точку безубыточности;
- Определить перспективы среднесрочного развития предприятия.

Решения

- Создание цессии со Сбербанком;
- Реструктуризация долгов перед бюджетами, внебюджетными фондами;
- Смена менеджмента;
- Уменьшение площади основного производства в 10 раз, отапливаемых площадей – в 5 раз (сокращение издержек на аренду и отопление в полтора раза);
- Сокращение численности заводоуправления в 2 раза;
- Разработка среднесрочной стратегии;
- Создано собственное КБ, отдел по работе с гражданскими заказчиками;
- Создание технопарка на территории завода (11 новых предприятий);
- Инвестиции в развитие промплощадки – 60 млн.рублей.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ «МРЗ» (2)

Итоги реструктуризации - доходность по проекту составила 1250%

- В 2008 году доля предприятия на рынке ГГС для ВМФ составляет 80%, по аппаратуре для коммерческого флота – 50%.
- Средние темпы роста объемов продаж МРЗ - 30% в год (по состоянию на 2007-2008 гг.), поступления от продаж выросли в 5 раз с момента начала проекта и на конец 2006 года составляли 210 млн. рублей, **объем производства вырос в 4 раза**, загрузка оборудования достигла 80%.
- **Крупнейший кредитор предприятия - Сбербанк РФ – полностью взыскал свой долг и снял все претензии к предприятию.**
- Создано более 2500 рабочих мест (включая МРЗ).
- Долги перед бюджетами и внебюджетными фондами реструктурированы, составлен график погашения задолженностей. **Налоговая задолженность полностью погашена.**
- **Расширена налогооблагаемая база** (для региона) – социальное последствие реструктуризации.

МРЗ и связанные производства проданы стратегическому инвестору в начале 2007

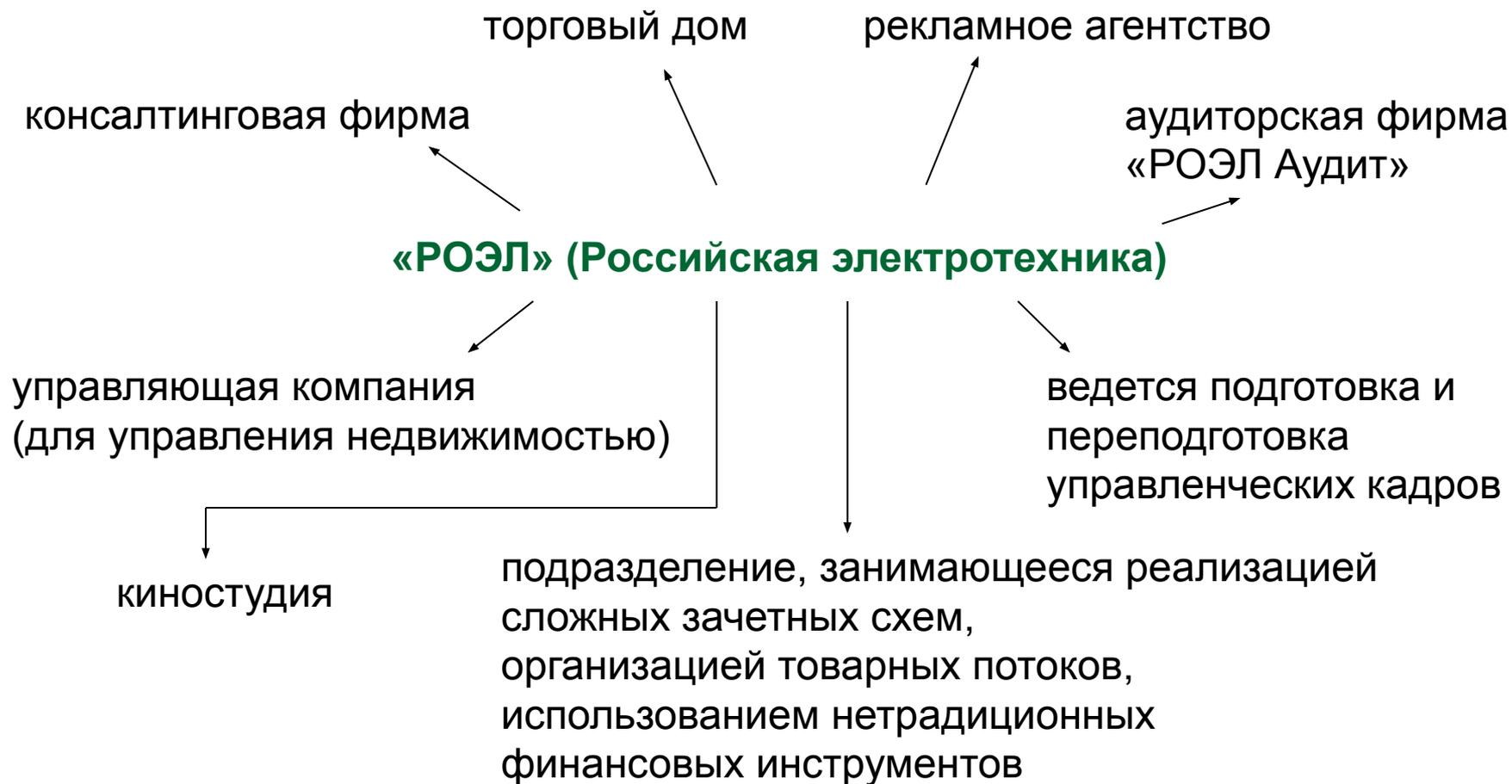
г.

Пример 3.

ОАО «Электротехническая корпорация» — головная организация группы фирм и предприятий, объединенных одной торговой маркой «РОЭЛ» (Российская электротехника). Один из лидеров на российском рынке электротехнической продукции.

- В основе деятельности корпорации лежит опыт реализации сложных **технологических цепочек и нестандартных схем по товарным взаимозачетам**. Такая мера позволяет значительно увеличивать оборот и повышать загрузку производственных мощностей российских предприятий на 30—40%.

Инфраструктура электротехнической корпорации



Еще в 1992 г. «Электротехническая корпорация» была небольшой фирмой «ЭТТА» («Электротехника, технология, автоматизация») с оборотом в несколько десятков тысяч долларов, объединяющая коллектив в 20—30 человек.

Фирма «ЭТТА» как торговая развивалась сравнительно высокими темпами и к 1995 г. масштабы, а главное — возможности ее деятельности в рамках созданного блока фирм выросли настолько, что возникли серьезные **проблемы** дальнейшего развития:

- рост упущенной прибыли из-за неполной реализации многих новых выгодных проектов;
 - появление признаков потери управляемости — несоответствие системы управления, сложившейся в малой фирме, существующим масштабам и структуре (более десятка фирм);
 - недостаточная эффективность деятельности из-за неполного использования имеющихся возможностей и как следствие — угроза снижения конкурентоспособности;
 - неуверенность в том, что очередное намеченное крупное увеличение оборота реализуемо.
-

Программа работ по реформированию фирмы

- Комплексная диагностика дала следующие результаты:

Сильные стороны фирмы:

- достаточно прочная позиция на рынке электротехнических изделий;
- нестандартные отношения с предприятиями-поставщиками, оказание помощи в их обеспечении важнейшими материалами; достаточно сплоченный коллектив единомышленников;
- хорошо развитая первая очередь информационной компьютеризованной поддержки (например, что особенно важно, автоматизация учета договоров и складского учета);
- активные, целеустремленные руководители, понимающие необходимость изменений в системе управления;
- возможность маневрировать ресурсами в рамках блока фирм «РОЭЛ»; большие потенциальные возможности увеличения масштабов и видов деятельности.

Слабые стороны фирмы:

- несовершенная система планирования и управления;
 - отсутствие жизненно важных для фирмы специализированных служб маркетинга и финансового планирования;
 - несогласованность учетной политики предприятия, ориентированной на повышение эффективности управления;
 - невыполнение функций финансового менеджера (не осуществляется анализ финансового состояния и финансовой эффективности, не обосновывается привлечение дополнительных финансовых ресурсов и пр.);
 - недостаточное обоснование проектов развития;
 - неоправданно высокая концентрация функций и ответственности у руководителей фирмы, что вызывает их стрессовую перегрузку и ухудшение своевременности и качества принимаемых решений;
 - отсутствие четкой организационной структуры и распределения функций;
 - появление признаков неполной управляемости, которые могут стать угрожающими при росте фирмы и усложнении ситуации;
 - отсутствие программы развития персонала (обучение, стажировки и пр.), что грозит относительным снижением профессионального уровня, необходимого для конкурентоспособного развития фирмы;
-
- дефицит (примерно в 1,5 раза) необходимых для нормальной работы площадей.

Общие выводы:

- Анализ показал, что сложившаяся на фирме система управления в целом можно считать:
 - вполне приемлемой для начальных стадий развития фирмы (по ее состоянию примерно полгода — год назад);
 - заметно не соответствующей решаемым в настоящий момент фирмой задачам, что снижает эффективность функционирования фирмы;
 - неприемлемой для решения перспективных (на пол года и год вперед) задач, что создает серьезный риск для дальнейшего успешного развития фирмы и требует неотложной реорганизации системы управления и организационной структуры.

На основании выводов были выбраны главные **направления неотложной реорганизации:**

- четкая формулировка принципов, целей, критериев и стратегических направлений работы и развития фирмы;
- устранение наиболее узких мест и организации управления (отсутствие маркетинговой службы, финансового планирования и пр.);
- комплексная проработка системы управления.

Комплекс проектов реформирования:

- - создание механизма стратегического управления развитием (включая определение целей, критериев развития, оценку и выбор ассортиментной политики, систему управления изменениями);
- изменение организационной структуры, четкое распределение задач и функций с делегированием ответственности и полномочий;
- организация эффективной единой системы бухгалтерского учета и финансового планирования;
- организация эффективной маркетинговой службы;
- образование системы управления персоналом, профилактика текучести кадров;
- разработка и реализация («под ключ») бизнес-плана для разворачивания нового направления деятельности;
- обучение персонала эффективным методам работы в условиях цивилизованного рынка;
- формирование системы внутреннего документооборота.

Порядок осуществления работ:

- Формирование целевых установок («траектории развития»).
- Выявление и устранение узких мест (разработка и координация программ первоочередных мероприятий)

Одними из первоочередных мер были:

- укрепление финансовой системы, т.е. разработка и принятие для внутрифирменного использования учетной политики,
- автоматизация бухгалтерского учета,
- создание системы финансового планирования,
- увязка в единую систему учета договоров,
- введение должности финансового менеджера (или распределение его функций),
- создание подразделения финансового планирования и анализа.

- Параллельно была предложена отработка технологий обоснования и управления реализацией проектов развития (на примере **бизнес-плана** проекта «Малая энергетика. Энергоснабжение») во взаимоувязке его финансового раздела с создаваемой системой финансового планирования и управления.
- Одновременно началась подготовка всего персонала к реорганизации и обучение его эффективным методам работы. Были сформированы рабочие группы, ответственные за реализацию мероприятий.

-
- **Через полгода** после начала работ появились признаки **потери управляемости**.
 - Причина заключалась в слишком **бурном росте** коммерческих и производственных возможностей, за которыми не успевала система управления.
 - Была повторена вся процедура — постановка целей, разработка программы и мероприятий, согласование деятельности рабочих групп, обучение, контроль исполнения. Такая итерационная процедура действует до настоящего времени.
-

ИСТОРИЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «РОЭЛ»

- С 1991 г.** ◆ Первые бизнес проекты партнеров будущей ГК «РОЭЛ».
- 1995 г.** ◆ Создана консалтинговая компания **«РОЭЛ Консалтинг»**.
- 1998 – 2000 гг.** ◆ Инвестиционно-консалтинговая группа **«РОЭЛ Консалтинг»** реализует первый крупный инвестиционный проект – программу антикризисного менеджмента на Липецкой кондитерской фабрике «Ликонф». С ноября фабрика вошла в состав Кондитерской Корпорации «Рошен». Доходность проекта составила 40%.
- 2002 г.** ◆ Происходит разделение консалтингового и инвестиционного бизнесов, в результате которого создаются компании **КГ «РОЭЛ Консалтинг»** и **«РОЭЛ групп»** – ядро группы компаний «РОЭЛ». Разрабатывается **стратегия развития** Группы компаний «РОЭЛ». Группа компаний «РОЭЛ» участвует в крупном проекте – создании концерна **«РУСЭЛПРОМ»**.
- 2003 – 2004 гг.** ◆ Создаются специализированные компании по основным направлениям стратегии группы: **«РОЭЛ Управление проектами»**, **ИФК «РОЭЛ Капитал»**, **УК «РОЭЛ Капитал»**.
- 2005 г.** ◆ **Группа компаний «РОЭЛ»** участвует в создании «Холдинговой компании **«Владимирский текстиль»**».
- 2006 г.** ◆ Создана **«Национальная технологическая группа»**, управляющая компания в сфере инноваций и научно-технического консалтинга.
- 2007 г.** ◆ Начаты новые инвестиционные проекты группы компаний «РОЭЛ» – **«Национальная геологоразведочная компания»** и **«Национальная экологическая компания»**.
- 2008 – 2010 г.** ◆ В апреле 2008 г. группа компаний «РОЭЛ» стала **лауреатом** объединенной итоговой премии в области финансов **«Финансовая элита»** в номинации **«Динамика развития»** среди инвестиционных компаний. Начаты проекты **«Промтехэкспертиза»**, **«НТГ-Авторезонанс»**, **«Протенфарма»**.



РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КОНЦЕРНА РУСЭЛПРОМ (1)

Электротехнический концерн «РУСЭЛПРОМ» – крупный российский производитель электродвигателей, генераторов и гидрогенераторов для всех отраслей промышленности, одна из крупнейших компаний России ("Топ-400 «Эксперт РА» 2005-2007, ТОП-200 FORBES, 2006 г.).

Исходная ситуация 1998 г.

- Снижение объемов производства и продаж на предприятиях, потеря доли рынка;
- Низкий уровень загрузки оборудования, снижение качества продукции, рост числа рекламаций и возвратов;
- Значительная кредиторская задолженность (особенно по налогам) создавала угрозу банкротства отдельных предприятий;
- Значительная Опасность поглощения со стороны крупных металлургических холдингов; Задолженность по зарплате – 6 месяцев;
- Неконсолидированная отрасль, отсутствие стратегии развития отрасли, набор разрозненных предприятий с полным отсутствием перспектив и профессионального менеджмента.

Задачи

- 1. Осуществить оперативную реструктуризацию отдельных предприятий.**
- 2. Осуществить стратегическую реструктуризацию концерна в целом.**

- Создать горизонтально интегрированную компанию с глубокой кооперацией между предприятиями (консолидация активов) и высокой капитализацией;
- Сфокусировать консолидированную компанию (четкая специализация);
- Подготовить компанию для выхода на финансовые рынки.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КОНЦЕРНА РУСЭЛПРОМ (2)

2002-2003 гг. – проведена оперативная (антикризисная) реструктуризация, 2003-2008 гг. - стратегическая (повышение капитализации). К концу 2008 года компания готовилась к выходу на финансовые рынки..

2002-2003 гг.

- Разработаны краткосрочные стратегии развития отдельных предприятий, которые должны войти в концерн «РУСЭЛПРОМ» (РОЭЛ Консалтинг);
- Сокращение издержек, минимизация задолженностей, рассрочка платежей;
- Создание цессии с основным кредитором - Сбербанком;
- Выведение предприятий перед входом в концерн в точку безубыточности;
- Выделение непрофильных активов в самостоятельные компании;
- Продажа части активов, не имеющих перспектив интеграции в концерн.

2003 г.

- Разработаны среднесрочная и долгосрочная стратегии развития концерна «РУСЭЛПРОМ», направленные на рост капитализации компании (РОЭЛ Консалтинг);
- Проведено кадровое реформирование отдельных предприятий и Корпоративного Центра (менеджеры, инженеры-конструкторы, инженеры-производственники, финансисты, сбытовики).

2003-2008 гг.

- Консолидация активов в единую специализированную компанию с глубокой кооперацией между предприятиями. Подготовка к выходу на финансовые рынки**
- Объединение разрозненных машиностроительных заводов в холдинг;
 - Создание управляющей компании;
 - Создание операционных компаний (по территориальному признаку);
 - Централизация сервисных функций;
 - Централизация НИОКР (единое для всех предприятий концерна КБ);
 - Реформирование Совета директоров концерна, привлечение независимых директоров;
 - Введение международных стандартов и требований финансовых рынков.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КОНЦЕРНА РУСЭЛПРОМ (3)

Итоги реструктуризации - прирост стоимости компании в 2007 году составил 167%.

К середине 2008 г. продукция концерна занимала свыше 1/3 российского рынка генераторов и крупных электрических машин (от 1000 кВт до 32,5 МВт), более 30% рынка двигателей общепромышленного назначения. Около трети всего объема продаж идет на экспорт.

Объем консолидированной выручки от продаж с 2002 года вырос более чем в 4,3 раза и в 2008 году составил 11,877 млрд. рублей. За 4 года (с 2002 по 2006) валовая прибыль концерна выросла почти в 3 раза .

Компания имеет в своем продуктовом портфеле уникальные для российского и мирового рынка продукты (гибридный двигатель для большегрузных машин типа БелАЗ, аналог которого есть только у Siemens и General Electric), что существенно усиливает конкурентные преимущества Концерна на российском и мировом рынке.

Компания вошла в список крупнейших компаний России согласно рейтингу РА «ЭКСПЕРТ» «ТОП - 400» и Top - 200 Forbes (рейтинг крупнейших частных компаний).

Компания в 2008 году подготовлена к размещению облигационного займа.

Пример 5.

ГК «ДСК» - с 1947 года крупнейший производитель стройматериалов и застройщик на Кубани. **В 2007 году** группа РОЭЛ приобрела Краснодарский ДСК с крупными долгами, незавершенными объектами строительства и дольщиками, не получившими свои квартиры еще в 2002-2004 годах.

Исходная ситуация 2007 г.

- Заморожено 15 объектов;
- Долговые обязательства в сумме составили более 3 млрд. рублей;
- Налоговая подала иск о банкротстве;
- Отсутствие четкого графика расчета с дольщиками (реструктурированного на 3 года). Количество дольщиков – 3500;
- Дефицит оборотного капитала составил 681 млн. руб.. Годовой оборот 475 млн. руб.;
- Выпуск панельных изделий в объеме 50 тыс. м²; при проектной мощности в 140 тыс. м²
- Задолженность по зарплате – более 12 месяцев.

Задачи

Осуществить реструктуризацию

- Сохранить девелоперский бизнес;
- Зафиксировать прибыль.
- Сократить издержки;
- Снизить долговую нагрузку;
- Вывести завод ЖБИ и другие компании группы ДСК в точку безубыточности;
- Определить перспективы среднесрочного развития группы.

Решения

- Смена менеджмента на предприятиях группы ДСК;
- Проведен полный аудит деятельности всех компаний группы;
- Погашена годовая задолженность по заработной плате (до покупки РОЭЛом);
- Реструктуризация кредитов Крайинвестбанка и долгов перед бюджетами, внебюджетными фондами;
- Завод ЖБИ восстановлен и загружен заказами, дает стабильную прибыль;
- Количество объектов незавершенного строительства в ДСК снизилось втрое; количество дольщиков уменьшилось в 6 раз;
- В 2008 году начато освоение новых стройплощадок, возобновлено строительство жилья эконом-класса.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ «ДСК»

К началу 2009 года группа РОЭЛ завершила проект по реформированию и реструктуризации активов ДСК в Краснодаре.

- В 2008 году начато освоение новых стройплощадок.
- Производство (завод ЖБИ) загружено заказами на 85%.
- К ряду активов проявляют интерес инвесторы, идут переговоры о продаже завода ЖБИ.
- Заключены долгосрочные договоры с риэлтерскими компаниями (которые отказывались работать с ДСК с 2002 по 2008 г.) .
- Выстроена система эффективных отношений с городской и краевой Администрациями.
- График погашения задолженностей перед банком полностью соблюдается.
- Инвестиции в проект за полтора года окупились на 50%.
- До конца 2009 года готовятся к сдаче еще три жилых дома ДСК.

Пример 6.

Открытое акционерное общество «Муромский машиностроительный завод»

- Основными направлениями деятельности предприятия являются производство и сбыт:
 - запорной арматуры (задвижек);
 - бытовых холодильников марки «Ока»;
 - узлов трансмиссий и ходовых частей для дорожно-строительной техники;
 - тренажеров для Министерства обороны; различных товаров народного потребления.
- Сильной стороной предприятия является значительный научный и производственный потенциал, который характеризуется высоким техническим уровнем и многопрофильностью производства, наличием современных (а в ряде случаев уникальных) технологий и квалифицированными кадрами. Предприятие имеет перспективные разработки продукции, пользующейся спросом.

Характеристика состояния предприятия к началу проведения работ:

- Сентябрь 1997 г. - финансово-экономическое положение было тяжелым:
- баланс был неплатежеспособным;
- полугодовая задолженность по заработной плате;
- на складах — сверхнормативные запасы готовой продукции, незавершенного производства, неликвидных товаров, сырья и материалов;
- значительная часть рынка холодильной техники была утеряна;
- отсутствовала система сбыта запорной арматуры;
- доля постоянных затрат в общем их объеме превысила 50% и часть производимой в прежних объемах продукции стала нерентабельной;
- дебиторская и кредиторская задолженность, а также количество запасов на складах неуклонно росли.

Основные причины:

- недостаточная эффективность системы управления финансами и персоналом;
- неэффективность системы управления ассортиментом;
- плохая работа отдела маркетинга (одна из причин — отсутствие необходимого оснащения);
- полное отсутствие какой-либо мотивации; негативная реакция на проявление активности и генерацию идей персоналом;
- устаревшая организационная структура, не способная решать текущие проблемы предприятия;
- отсутствие рыночной стратегии.

Первоочередные цели ОАО «Муромский машиностроительный завод»:

- улучшение финансово-экономического состояния;
- выход на безубыточную работу, для чего необходим прирост маржинальной прибыли с одновременным погашением долга по заработной плате;
- **реструктуризация** и погашение долгов (в течение пяти лет).

В связи с этим намечены первоочередные мероприятия:

- активизация сбыта и маркетинга, формирование рыночных ниш, совершенствование работы с клиентами;
- создание эффективной маркетинговой службы, реализующей основные стратегические задачи ОАО «Муромский машиностроительный завод»;
- создание механизма управления по результатам (определение целей, критериев развития, стратегии и тактики, оценка и выбор ассортиментной политики, система управления изменениями);
- создание команды единомышленников, способной реализовать намеченную стратегию;
- ? клиентская ориентация, создание эффективной технологии обслуживания клиента;
- формирование эффективной финансовой политики, создание единой системы бухгалтерского учета и финансового планирования, управленческого учета;
- изменение структуры организации, четкое распределение задач и функций с делегированием ответственности и полномочий;
- создание системы управления персоналом;
- обучение персонала эффективным методам работы в условиях цивилизованного рынка, формирование командно-главным направлениям деятельности;
- приобретение и освоение компьютеризованных систем поддержки принятия решений и обработки информации по направлениям — управление, маркетинговая деятельность, финансовые потоки, анализ эффективности деятельности;
- ? постановка налогового планирования;
- разработка **бизнес-планов** развития производства холодильной техники и запорной арматуры.

Для реализации необходимых мер создан ряд служб и временных целевых групп:

- служба стратегического развития;
- группа финансового планирования;
- целевые группы:
 - по взысканию дебиторской задолженности,
 - реализации остатков готовой продукции,
 - экономии энергоресурсов,
 - снижению материальных затрат,
 - комплексному управлению финансами,
 - маркетинговым мероприятиям,
 - управлению противозатратным механизмом,
 - информационному обеспечению,
 - управлению персоналом,
 - сокращению срока оборачиваемости всего финансово-экономического цикла,
 - восстановлению и развитию производства холодильников,
 - ремонту оборудования и транспорта,
 - созданию комплексной системы управления качеством продукции,
 - реализации экспортной продукции.

Результаты проделанной работы:

- Разработаны три **бизнес-плана**:
 - 1) по развитию производства холодильной техники;
 - 2) по развитию производства запорной арматуры;
 - 3) полный **бизнес-план** по развитию холодильной техники и запорной арматуры.
 - Проведены работы по созданию системы комплексного управления предприятием, установке эффективной системы финансового планирования и внесению необходимых для этого изменений в организационную структуру.
-

-
- Объем производства и реализации продукции вырос на 50 %
 - Выросли:
 - производительность труда — на 9,5%;
 - число рабочих мест — на 10%;
 - средняя заработная плата — на 20%.
 - Освоен выпуск ряда новых изделий.

 - Начаты текущие выплаты в бюджет.
 - Прекратился отток квалифицированных кадров и начался их возврат на предприятие.

 - Разработан **бизнес-план** по освоению серийного выпуска нового конкурентоспособного автопогрузчика.
-

Общие рекомендации консультантов:

Реструктуризация:

- Реструктуризация долговых обязательств (максимизация ликвидности, минимизация рисков), изменение модели финансирования;
- Переориентация производства, смена линейки;
- Избавление от непрофильных активов...

Управление:

- Возврат собственников к управлению;
- Разработка активной/агрессивной стратегии развития;
- Пересмотр кадровой политики с учетом охлажденного рынка труда;
- Смена менеджмента (хотя бы частично)

Использование нерыночных инструментов:

- Отсрочка платежей;
- Использование давальческих схем;
- Использование бартерных схем и взаимозачетов и векселей...

Прямые инвестиции:

- Поиск форм взаимодействия с фондами выкупа основных и непрофильных активов, выкупа долговых обязательств (вхождение в капитал, долговое финансирование и т.д.);
- Поиск бизнес-ангелов.

Консолидация:

- Поглощение более слабых игроков на профильном рынке – укрепление позиций за счет экстенсивного роста;
- Слияние с более устойчивыми игроками рынка – опора на сильное плечо.