

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ «РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ»

КЕЙС: «Мебельная фабрика "Древо"»

Исходная ситуация

Мебельная фабрика «Древо» работает на рынке 20 лет. Специализация — производство корпусной мебели (кухни, шкафы, офисная мебель). В штате 320 человек. За последние 3 года фабрика столкнулась с системными проблемами:

1. Объём продаж снизился на 25% при росте рынка на 10%.
2. Себестоимость продукции выросла на 18% из-за роста цен на сырьё и энергоносители.
3. Задолженность перед поставщиками составляет 85 млн руб. (рост за год на 40%).
4. Кредиторская задолженность превышает дебиторскую в 2,5 раза.
5. Организационная структура — линейно-функциональная, с 6 уровнями иерархии, решение любого вопроса проходит через 4–5 согласований.
6. Текучесть кадров среди производственных рабочих — 45%, среди ИТР — 18%.
7. Моральный и физический износ оборудования — 65%.
8. Качество продукции: доля брака — 8% (при отраслевом показателе 3%).

Собственники приняли решение о проведении реструктуризации управления предприятием. Вас привлекли как внешнего консультанта для разработки программы преобразований.

ЗАДАНИЕ 1. Диагностика проблем (анализ текущего состояния)

1.1. Проведите SWOT-анализ предприятия (заполните таблицу)

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...

1.2. Оцените финансовое состояние предприятия (на основе исходных данных)

Показатель	Оценка (плохо/удовлетворительно/хорошо)	Обоснование
Выручка	...	...
Себестоимость	...	...
Задолженность перед поставщиками	...	...
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	...	...
Доля брака	...	...

1.3. Проанализируйте организационную структуру:

- Какие недостатки имеет линейно-функциональная структура в текущих условиях?
- Какие уровни иерархии можно сократить? Почему?

ЗАДАНИЕ 2. Определение целей и задач реструктуризации

Сформулируйте главные цели реструктуризации (не менее 3–4). Для каждой цели укажите измеримый критерий достижения.

Пример оформления:

Цель	Критерий достижения	Срок
1. Снижение себестоимости	...	...
2. Улучшение структуры управления	...	...
3. Повышение качества продукции	...	...
4. Снижение долговой нагрузки	...	...

ЗАДАНИЕ 3. Проектирование новой организационной структуры

3.1. Предложите новую организационную структуру для фабрики «Древо»:

- Опишите принципы, на которых будет построена новая структура.
- Нарисуйте (текстовым описанием или схемой) новую структуру с указанием подразделений.
- Укажите, какие подразделения следует объединить, выделить или ликвидировать.

3.2. Обоснуйте изменения:

Изменение	Причина	Ожидаемый эффект
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. ...	...	...

ЗАДАНИЕ 4. Разработка плана реструктуризации

Этап	Содержание работ	Срок	Ответственные
1. Подготовительный	...	...	...
2. Диагностический	...	...	...
3. Проектный	...	...	...
4. Внедренческий	...	...	...
5. Контрольно-оценочный	...	...	...

4.2. Оцените затраты на проведение реструктуризации (примерная структура бюджета):

Статья затрат	Примерная сумма (тыс. руб.)
Консультационные услуги	...
Переобучение персонала	...
Модернизация оборудования	...
Сокращение/перераспределение персонала	...
Прочие расходы	...
Итого	...

ЗАДАНИЕ 5. Управление сопротивлением персонала

Реструктуризация неизбежно затрагивает интересы сотрудников. Разработайте мероприятия по работе с персоналом в условиях преобразований.

5.1. Определите возможные группы сопротивления:

5.1. Определите возможные группы сопротивления:

Группа сотрудников	Причины сопротивления	Способы преодоления
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. ...	...	...

5.2. Разработайте коммуникационный план:

Что сообщать	Кому	Как	Когда
1. ...	...	...	...
2. ...	...	...	...
3. ...	...	...	...

ЗАДАНИЕ 6. Оценка эффективности реструктуризации

6.1. Заполните таблицу ожидаемых результатов:

Показатель	До реструктуризации	После (прогноз)	Изменение (+/-)
Выручка, млн руб.	...	...	...
Себестоимость, % от выручки	...	...	...
Доля брака, %	8	...	...
Текучесть кадров, %	45	...	...
Срок согласования решений, дни	...	...	...

6.2. Рассчитайте ожидаемый экономический эффект (в млн руб./год):

- Снижение себестоимости: _____
- Рост выручки за счёт повышения качества: _____
- Снижение потерь от брака: _____
- Итого ожидаемый эффект: _____

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ (для продвинутых групп)

Разработайте краткую презентацию (структуру) программы реструктуризации для совета директоров фабрики «Древо»: (8–10 слайдов)

1. Титульный слайд (название проекта, автор)
2. Текущие проблемы и вызовы
3. SWOT-анализ
4. Цели и задачи реструктуризации
5. Проект новой организационной структуры
6. План-график преобразований
7. Бюджет реструктуризации
8. Управление персоналом в период изменений
9. Ожидаемые результаты и экономический эффект
10. Риски и их минимизация

Критерии оценки

Критерий	Максимальный балл
Глубина диагностики проблем (Задание 1)	10
Чёткость целей и задач (Задание 2)	10
Обоснованность проектных решений (Задание 3)	15
Реалистичность плана и бюджета (Задание 4)	15
Проработанность работы с персоналом (Задание 5)	10
Расчёт ожидаемой эффективности (Задание 6)	10
Качество презентации (доп. задание)	10
Итого	80

Вопросы для обсуждения

1. В каком порядке целесообразно проводить изменения: сначала структуру, потом персонал, или наоборот? Аргументируйте.
2. Если у предприятия нет средств на внешних консультантов, можно ли провести реструктуризацию собственными силами?
3. Какие риски несёт затягивание реструктуризации?
4. Какую роль должен играть руководитель предприятия в процессе преобразований?