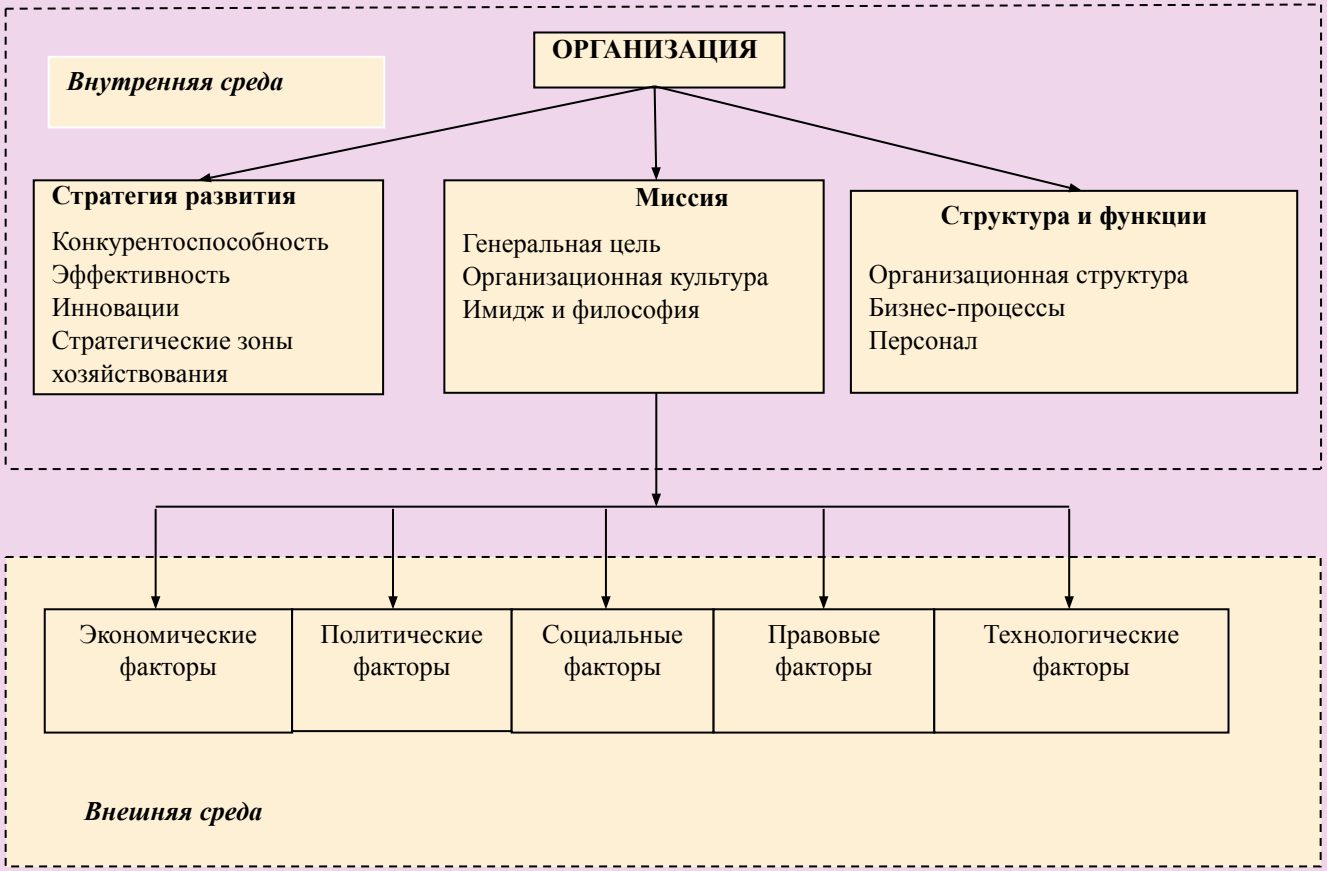
ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Под организацией понимается организационно-правовая форма, включающая иерархически структурированные совокупности профессионально ориентированных людей (персонал), имеющих обособленное имущество, объединенных определенной совместной целенаправленной деятельностью.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ



ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

Коммерческие	Некоммерческие
1.Хозяйственные товарищества и общества 2.Товарищество: полное; на вере; 3.Общество: с ограниченной ответственностью; с дополнительной ответственностью; 4.Акционерное общество: открытого типа; закрытого типа; 5.Производственный кооператив 6.Унитарное предприятие	1. Фонд 2. Общественная организация 3. Религиозная организация 4. Потребительский кооператив 5. Учреждение
Объединения юридических лиц: ассоциация, союз, финансово-промышленная группа	
Оффшорная компания	
Дочерняя, зависимая организация	

ПРОЦЕССЫ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

РЕОРГАНИЗАЦИЯ	Преобразование, переустройство организационной структуры и управления организацией при сохранении основных средств, производственного потенциала организации	*Преобладают организационно-управленческие аспекты*
РЕФОРМИРОВАНИЕ	Изменение принципов действия организации, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансовоэкономических результатов деятельности	*Преобладают производственно-экономические аспекты*
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ	Комплексная оптимизация системы функционирования организации в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией её развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем	*Гармонично сочетаются все аспекты деятельности предприятия: организационные, производственные, социальные, имущественные и финансовые*

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Реорганизацией называется перестройка, переустройство юридического лица (лиц), которая означает прекращение деятельности конкретного юридического лица (лиц) без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица. Целью реорганизации является получение эмерджентного (суммарного) эффекта от изменения структуры капитала, устранения дублирования функций, снижения издержек при увеличении объема производства и др.

Реорганизация организации проводится в следующих случаях:

- при признании организации банкротом, а структуры её баланса неудовлетворительной;
- с целью повышения эффективности работоспособной (платежеспособной) организации. Реорганизационные процедуры проводятся по инициативе юридических лиц;
- принудительно по решению федеральных антимонопольных органов в случае, когда коммерческие и некоммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность, занимают доминирующее положение и совершили два или более нарушений антимонопольного законодательства.

ФОРМЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ

Форма реорганизации	Передача (переход) прав и обязанностей	Обязательные условия реорганизации
Слияние А + В = С	Полностью от А и В	На основании решения общего собрания акционеров квалифицированным большинством голосов (75%); единогласно - в ООО, производственном кооперативе. Предоставление права голоса владельцам привилегированных акций. Предоставление права требовать выкупа акций обществом по рыночной цене. Уведомление кредиторов. Возникновение права у кредиторов требовать прекращения досрочного исполнения обязательств, возмещения убытков. Составление передаточного акта, разделительного баланса.
Присоединение А + В = В	Полностью от А	
Разделение А = В + С	Полностью от А в соответствии с разделительным балансом	
Выделение А = А + В	Частично от А в соответствии с разделительным балансом	
Преобразование АО = ООО или ООО = АО	Полностью к новому лицу	

ФОРМЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ

- ***Слияние и присоединение*** **должны быть согласованы с федеральным и территориальным антимонопольными органами. Эти же органы вправе потребовать *разделения или выделения* юридического лица для предотвращения злоупотребления коммерческими организациями доминирующим положением или ограничения конкуренции (на основе Закона «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»). Реорганизация любого юридического лица (кроме АО) требует единогласного решения всех его участников.**
- **Судьба имущества при *разделении и выделении* юридического лица решается в передаточном акте и разделительном балансе. Этими документами определяется объем прав и обязанностей образуемых юридических лиц. Имущество передается по разделительному балансу со всеми активами и пассивами, включая прибыли и убытки. Гражданским кодексом РФ и Законом "Об акционерных обществах" предусмотрено обеспечение прав кредиторов в случае реорганизации юридического лица.**
- **Указанные варианты реорганизации различаются аспектами перехода прав и обязанностей к вновь возникающему юридическому лицу.**
- **При *слиянии* юридических лиц права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом.**
- **При *присоединении* юридического лица к другому юридическому лицу к последнему переходят права и обязанности присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом.**
- **При *разделении* юридического лица его права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом.**
- **При *выделении* из состава юридического лица одного или нескольких юридических лиц к каждому из них переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с разделительным балансом.**
- **При *преобразовании* юридического лица одного вида в юридическое лицо другого вида (изменении организационноправовой формы) к вновь возникшему юридическому лицу переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с передаточным актом.**

ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

До процедуры реорганизации проводится **диагностика организации**, которая включает оценку и анализ :

- управления предприятием (эффективность);
- бизнеса (анализ положения на рынке, оценка бизнеса, точек роста и др.);
- имущества (инвентаризация имущества и осуществление реструктуризации имущественного комплекса предприятия);
- активов (оценки чистых активов и рыночные оценки активов предприятия),
- производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности;
- снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной и кадровой политики.

КОМПОНЕНТЫ ПЛАНА РЕОРГАНИЗАЦИИ

На основе диагностики разрабатывается комплексная программа реорганизации, включающая:

- *организационно-структурную политику* (перестройка структуры, реорганизация управленческих функций, полномочий и ответственности);
- *снабженческо-сбытовую политику* (выбор маркетинговой стратегии и тактики на всем протяжении от появления продукции до ее продажи, послепродажного обслуживания, мониторинг оперативной информации о рынке, переход на прямые поставки продукции, создание сбытовой сети);
- *производственно-технологическую и инновационную политику* (минимизация издержек производства, приведение качества продукции в соответствие с запросами потребителей, создание оптимальной системы обеспечения сервисных служб, повышение конкурентоспособности на базе усовершенствования производимой продукции и действующей технологии производства, создание принципиально новых продуктов и производств);
- *ценовую политику* (установление цен на продукцию предприятия в рамках политики управления ее сбытом в целях достижения наиболее выгодных объемов продаж, средних затрат на производство и максимально возможного уровня прибыли);
- *финансовую политику* (анализ и планирование денежных потоков, выбор стратегии привлечения внешних ресурсов, кредиты, эмиссионная форма привлечения капитала, управление дебиторской и кредиторской задолженностью, разработка учетной и налоговой политики, контроль и управление издержками);
- *инвестиционную политику* (определение общего объема инвестиций предприятия, способов рационального использования накоплений, сочетания различных источников финансирования, привлечение заемных средств);
- *кадровую политику* (формирование идеологии и принципов кадровой работы, планирование, привлечение, отбор и высвобождение работников, организация работ и руководство кадрами, повышение квалификации и подготовка работников предприятия, внедрение системы стимулирования их деятельности, развитие социального партнерства).

ЦЕЛЬ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Цели реформирования:

1. *Преодоление структурно-функциональной несбалансированности*:
   - несоответствие финансового состояния организации её положению на товарных рынках (предприятия, чья продукция пользуется стабильным спросом, организация имеет низкий уровень ликвидности);
   - диспропорции между интенсивностью производственных и воспроизводственных процессов из-за дефицита инвестиций;
   - разрыв между уровнем корпоративного управления и требованиями рыночной экономики;
   - несоответствие внутренней структуры организации её целям и задачам.
2. *Повышение эффективности организации бизнес-процессов*:
   - анализ бизнес-процессов организации;
   - выделение центров затрат и центров ответственности;
   - внедрение процессного подхода в управлении - BPMS.

ПРЕДПОСЫЛКИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Внешние – *обеспечение конкурентоспособности продукции в результате системных преобразований в сегментах*:

- качество продукции и услуг;
- стратегия маркетинга и сбыта;
- квалификация персонала;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда организации;
- доступность источников финансирования.

Внутренние - *обеспечение согласования экономических интересов всех субъектов организации*:

- собственники организации;
- топменеджмент организации;
- стейкхолдеры организации;
- криминальные элементы;
- профсоюзы рабочих организации;
- региональная администрация.

МЕТОДЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- Комплексный финансово-экономический анализ состояния организации, с детализацией до отдельных структурных подразделений.
- Комплексная бизнес-диагностика организации(анализ стратегии развития, маркетинговой и сбытовой политики, учетной политики, производственной политики, планов снабжения и закупок, инвестиционной политики, организационноуправленческой структуры, применения современных технологий управления).
- Разработка прогнозной финансово-экономической модели развития организации на 3 - 5 лет без проведения реструктуризации.
- Определение основных преимуществ и проблем организации, разработка предложений по оптимизации состояния организации(финансовое оздоровление организации, реинжиниринг, модернизация и возможные источники ее финансирования, децентрализация или наоборот централизация, т.е. создание холдинговой структуры, внедрение современных технологий и методов управления).
- Разработка нескольких альтернативных прогнозных финансово-экономических моделей развития организации с учетом основных возможных мероприятий и рисков, определение базового варианта.
- Разработка итогового документа для практической реализации проекта - Программа реструктуризации.

ЭТАПЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Этап	Содержание
Полная диагностика	Финансового состояния Состояния активов Загрузки ресурсов (технологические ресурсы, персонал, производственные мощности) Структуры издержек
Разработка концепции реструктуризации	Анализ: Миссии; Организационной структуры; Организационной культуры; Бизнес-процессов; Позиционирования на рынке; Стратегии развития.
Разработка программы реструктуризации	Бизнес-план Планы действия по направлениям описание новых и реинжиниринг имеющихся бизнес-процессов Стратегии
Реализация программы реструктуризации	Детализация планов Информирование и обучение персонала Реформирование организационной структуры Внедрение новых бизнес-процессов Производственная и финансовая реструктуризация Контроль сроков

ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

СТРУКТУРА ЗАДАЧ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

ИЕРАРХИЯ ЗАДАЧ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Направление	Содержание
Диагностика	Стратегический анализ (миссия, цели, стратегии) Ситуационный анализ (клиенты, конкуренты, партнеры, рынок) Организационно-управленческий анализ (структура, функции, процессы, методы управления, информационные потоки) Финансовый анализ (движение денежных средств, структура капитала) Производственно-хозяйственный анализ (использование производственного потенциала)
Проект реструктуризации	Анализ результатов диагностики Проект изменений Проект развития Расчет затрат График проекта Расчет эффективности Оценка рисков
Реализация проекта реструктуризации	Совершенствование структуры и функций управления Изменение стратегий Изменение структуры и функций управления Реинжиниринг бизнес-процессов Логистика Менеджмент качества Информатизация
Развитие методов управления	Снабжение и сбыт Цены Финансовая политика Финансовая отчетность Инвестиционная политика Кадровая политика

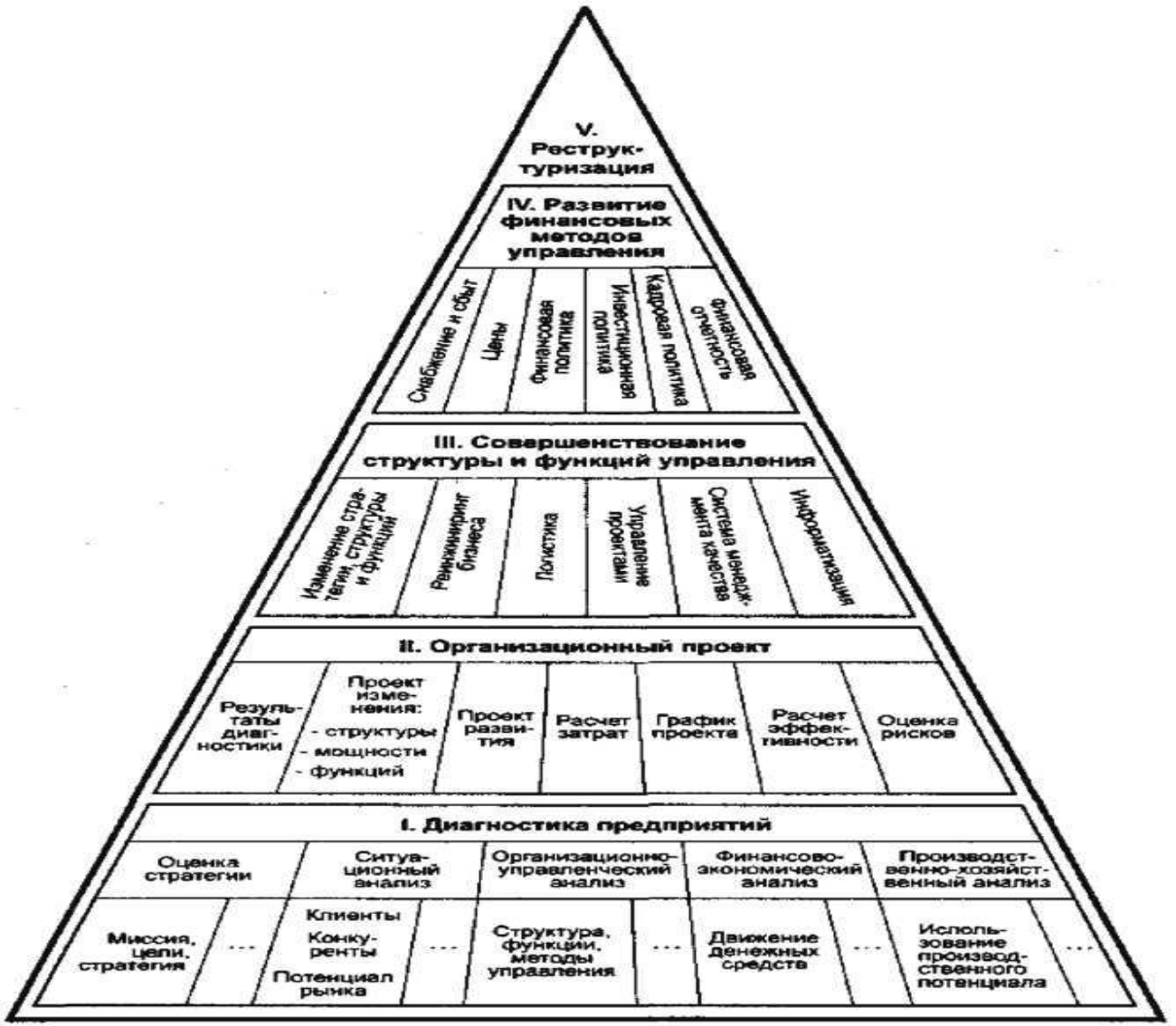
ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

	Организационный инструментарий		
	Структурные факторы	Человеческие факторы	Учет требований технологического менеджмента
Базисные организационные элементы	Делегирование решений Сокращение иерархических уровней Структуры с ориентацией на клиента Структурные интеграционные инструменты Информационная технология Системы стимулирования труда и служебного продвижения	Развитие персонала: ▪повышение профессиональной квалификации; ▪повышение общей квалификации Организация отношения доверия: ▪отказ от принципов тейлоризма; ▪изменение представления о человеке; ▪стимулирование внутрифирменных предпринимательских отношений	Увеличение гибкости производственных процессов Интеграция разработки и производства Синхронизация спроса и производства Выпуск единичных изделий на конвейере
Интегрированные организационные концепции	Сегментирование хозяйственной деятельности Концепция центров прибыли, затрат Управление координацией Оптимизация процессов	Развитие фирменной культуры	

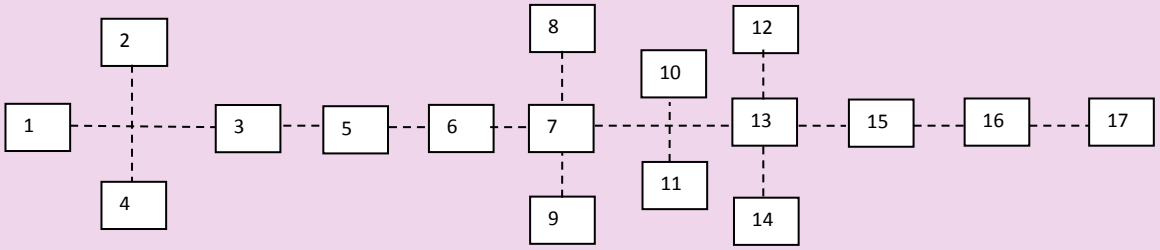
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Начальная фаза - разработка концепции		Фаза подготовки реструктуризации			Фаза реализации		Фаза завершения	
Комплексная диагностика	Разработка концепции	Анализ ключевых сегментов реструктуризации	Разработка программы реструктуризации	Система бизнес-планов реструктуризации	Организация реализации	Управление проектом реализации	Завершение проекта	Анализ результатов реструктуризации
▪Ситуационная. ▪Организационно-управленческая. ▪Финансово-экономическая. ▪Производственно-хозяйственная. ▪Кадровая ▪Обобщающая.	▪Структура и функции. ▪Сегментация рынка. ▪Группировка бизнес-единиц. ▪Концепция организации проекта.	▪Анализ рынка. ▪Оценка сегментов. ▪Выход из неперспективных сегментов. ▪Поиск новых сегментов.	▪Создание системы мероприятий (технико-технологических, организационно-управленческих, финансово-экономических, социальных) распределенных во времени и бюджетированных. ▪Планирование проекта.	▪Формирование системы бизнес-планирования. ▪Бизнес-планирование. ▪Подготовка к реализации результатов бизнес-планирования.	▪Структуризация проекта. ▪Планирование проекта. ▪Финансирование. ▪Формирование рабочих групп. ▪Подготовка персонала ▪Разработка мастер-плана.	▪Контроль. ▪Мониторинг проекта. ▪Управление изменениями. ▪Разрешение конфликтов. ▪Управление человеческими ресурсами. ▪Оценка качества.	▪Завершение проекта преобразований. ▪Определение фактических параметров функционирования реструктурированных бизнес-единиц и компании в целом. ▪Демобилизация ресурсов. ▪Закрытие проекта.	▪Анализ технико-экономических результатов реализации проекта реструктуризации. ▪Поиск противоречий, указывающих на необходимость начала нового проекта реструктуризации.

ИЕРАРХИЯ ЗАДАЧ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ



ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ



1- определение целей развития и критериев их достижения; 2- анализ сильных и слабых сторон предприятия; 3– общая диагностика состояния и тенденций;4- анализ финансового состояния; 5 - анализ «проблемного поля» и выделение ключевых проблем;
6 - формирование путей и проектов решения проблемы;7 - оценка инновационного материала; 8 - выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий);
9 - прогноз, анализ и оценка вариантов реструктуризации предприятия; 10 - разработка программы и бизнес-плана реструктуризации;11- оценка источников ресурсов;
12 - распределение ресурсов; 13 - выделение первоочередных проектов;
14 - формирование команд; 15 - проработка и защита первоочередных проектов;
16 - выбор и фиксация стратегии и программы реструктуризации; 17 - определение первоочередных организационных шагов
Элементы 1 - 9 осуществляются в рамках диагностики предприятия.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЭЛЕМЕНТОВ МОДЕЛИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Элемент модели	Характеристика
1. Определение целей развития и критериев их достижения	Формируются цели, исходя из внутренних и внешних условий, определяется перспективная стратегия развития организации: эволюционного развития (выживания) или активная стратегия прорыва
2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия	Используются методы SWOT-анализа, оценки рыночного потенциала, оценки производственных возможностей, оценки человеческих ресурсов, оценки материальных ресурсов, оценки финансового состояния и финансовых ресурсов
3. Общая диагностика состояния и тенденций	Применяется углубленный анализ финансового состояния, усиленный анализ сильных и слабых сторон
4. Анализ финансового состояния	
5. Анализ «проблемного поля» и выделения ключевых проблем	Проводится анализ целей и стратегий, строится и исследуется «дерево целей», строится и исследуется соответствующее «дерево задач и решений», выявляются наиболее важные, ключевые задачи и проблемы
6. Формирование путей и проектов решения проблемы	Уточняется, детализируется и исследуется «дерево задач, проблем и решений», на основе которых уточняется оценка потенциальных возможностей предприятия с конкретизацией в виде комплекса возможных проектов
7. Оценка инновационного потенциала	Углубленно исследуется потенциал предприятия с точки зрения проведения новаций, развития, в том числе увеличение отдачи, снижение доли неэффективных технологий, низко рентабельной продукции

ХАРАКТЕРИСТИКА ЭЛЕМЕНТОВ МОДЕЛИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ (ОКОНЧАНИЕ)

Элемент модели	Характеристика
8. Выделение приоритетных направлений деятельности (стратегий)	На основе исследованных ранее потенциальных возможностей, путей решения проблемы проводится ранжирование задач, проблем и проектов с выделением наиболее приоритетных и установлением иерархии задач и проектов
9. Прогноз, анализ и оценка вариантов реструктуризации предприятия	Проводится оценка сценариев развития альтернативных вариантов реструктуризации на основе различных критериев
10. Разработка программы и бизнес-плана реструктуризации	Разрабатываются программа и бизнес-планы различной степени детализации
11. Оценка источников ресурсов	Проводится оценка источников, необходимых для реализации планов реструктуризации ресурсов, в первую очередь финансовых и человеческих
12. Распределение ресурсов 13. Выделение первоочередных проектов	Имеющиеся и прогнозные ресурсы распределяются в соответствии с приоритетными проектами
14. Формирование команд. 15. Проработка и защита первоочередных проектов	Организуется команда проекта, которая будет осуществлять первоочередные проекты реструктуризации.
16. Выбор и фиксация стратегии и программы реструктуризации	Уточняются стратегии и цели реструктуризации в привязке к проработанным первоочередным проектам. Проведенные оценки и мероприятия документируются.
17. Определение первоочередных организационных шагов	Конкретизируются организационные шаги, которые необходимо начать осуществлять, и начинается реальный процесс реструктуризации