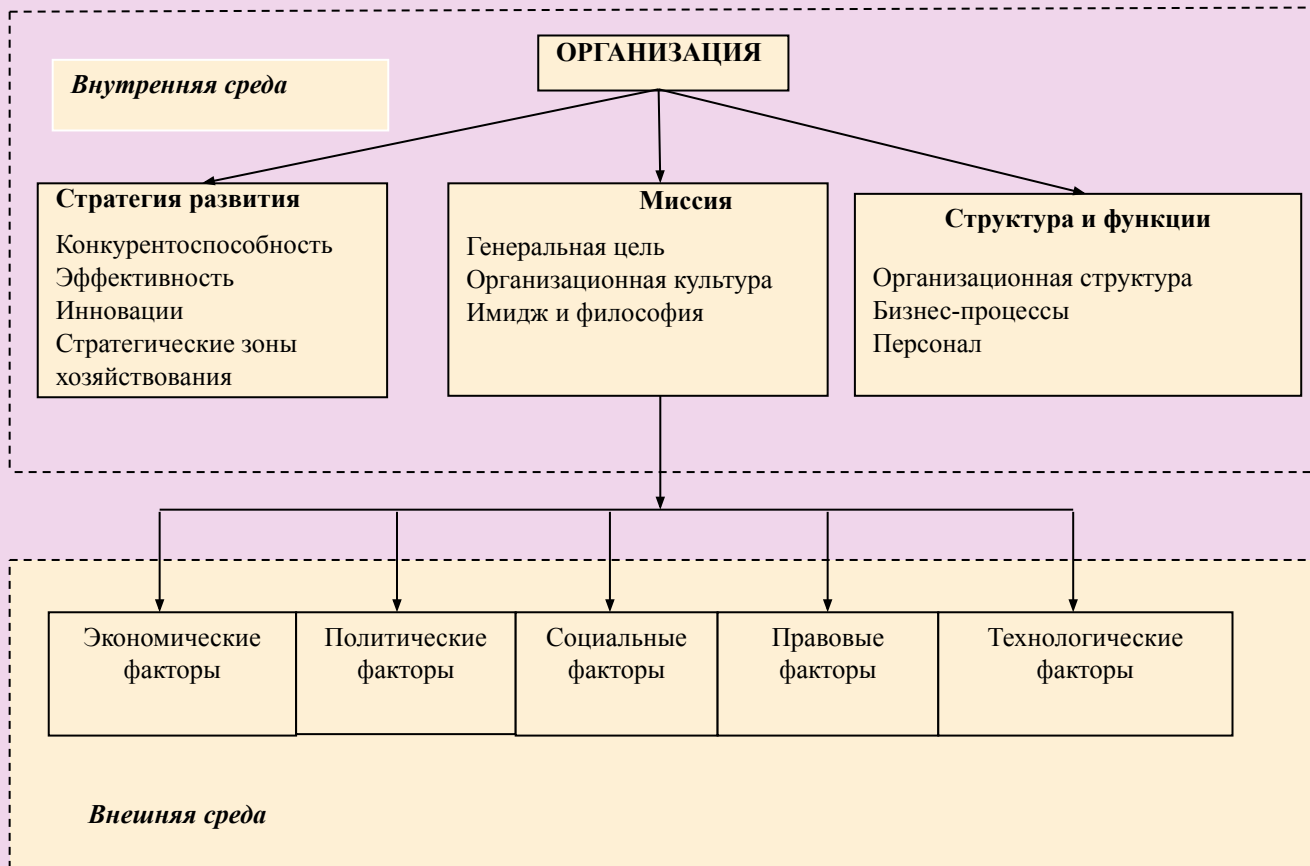


# ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

*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
<p>1. Хозяйственные товарищества и общества</p> <p>2. Товарищество:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> полное;</li> <li><input type="checkbox"/> на вере;</li> </ul> <p>3. Общество:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> с ограниченной ответственностью;</li> <li><input type="checkbox"/> с дополнительной ответственностью;</li> </ul> <p>4. Акционерное общество:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> открытого типа;</li> <li><input type="checkbox"/> закрытого типа;</li> </ul> <p>5. Производственный кооператив</p> <p>6. Унитарное предприятие</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фонд</li> <li>2. Общественная организация</li> <li>3. Религиозная организация</li> <li>4. Потребительский кооператив</li> <li>5. Учреждение</li> </ol>
<p>Объединения юридических лиц: ассоциация, союз, финансово-промышленная группа</p>	
<p>Оффшорная компания</p>	
<p>Дочерняя, зависимая организация</p>	

# ПРОЦЕССЫ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

<b>РЕОРГАНИЗАЦИЯ</b>	Преобразование, переустройство организационной структуры и управления организацией при сохранении основных средств, производственного потенциала организации	<i>Преобладают организационно-управленческие аспекты</i>
<b>РЕФОРМИРОВАНИЕ</b>	Изменение принципов действия организации, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансовоэкономических результатов деятельности	<i>Преобладают производственно-экономические аспекты</i>
<b>РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ</b>	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	<i>Гармонично сочетаются все аспекты деятельности предприятия: организационные, производственные, социальные, имущественные и финансовые</i>

# 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 $A + B = C$	Полностью от А и В	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> На основании решения общего собрания акционеров квалифицированным большинством голосов (75%); единогласно - в ООО, производственном кооперативе.</li> <li><input type="checkbox"/> Предоставление права голоса владельцам привилегированных акций.</li> <li><input type="checkbox"/> Предоставление права требовать выкупа акций обществом по рыночной цене.</li> <li><input type="checkbox"/> Уведомление кредиторов.</li> <li><input type="checkbox"/> Возникновение права у кредиторов требовать прекращения досрочного исполнения обязательств, возмещения убытков.</li> <li><input type="checkbox"/> Составление передаточного акта, разделительного баланса.</li> </ul>
Присоединение $A + B = B$	Полностью от А	
Разделение $A = B + C$	Полностью от А в соответствии с разделительным балансом	
Выделение $A = A + B$	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 организационно-правовой 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	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Финансового состояния</li><li>□ Состояния активов</li><li>□ Загрузки ресурсов (технологические ресурсы, персонал, производственные мощности)</li><li>□ Структуры издержек</li></ul>
Разработка концепции реструктуризации	<p>Анализ:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ Миссии;</li><li>□ Организационной структуры;</li><li>□ Организационной культуры;</li><li>□ Бизнес-процессов;</li><li>□ Позicionирования на рынке;</li><li>□ Стратегии развития.</li></ul>
Разработка программы реструктуризации	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Бизнес-план</li><li>□ Планы действия по направлениям</li><li>□ Описание новых и реинжиниринг имеющихся бизнес-процессов</li><li>□ Стратегии</li></ul>
Реализация программы реструктуризации	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Детализация планов</li><li>□ Информирование и обучение персонала</li><li>□ Реформирование организационной структуры</li><li>□ Внедрение новых бизнес-процессов</li><li>□ Производственная и финансовая реструктуризация</li><li>□ Контроль сроков</li></ul>

# ПРИНЦИПИАЛЬНАЯ СХЕМА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ



# СТРУКТУРА ЗАДАЧ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ



# ИЕРАРХИЯ ЗАДАЧ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Направление	Содержание
Диагностика	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Стратегический анализ (миссия, цели, стратегии)</li><li>□ Ситуационный анализ (клиенты, конкуренты, партнеры, рынок)</li><li>□ Организационно-управленческий анализ (структура, функции, процессы, методы управления, информационные потоки)</li><li>□ Финансовый анализ (движение денежных средств, структура капитала)</li><li>□ Производственно-хозяйственный анализ (использование производственного потенциала)</li></ul>
Проект реструктуризации	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Анализ результатов диагностики</li><li>□ Проект изменений</li><li>□ Проект развития</li><li>□ Расчет затрат</li><li>□ График проекта</li><li>□ Расчет эффективности</li><li>□ Оценка рисков</li></ul>
Реализация проекта реструктуризации	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Совершенствование структуры и функций управления</li><li>□ Изменение стратегий</li><li>□ Изменение структуры и функций управления</li><li>□ Реинжиниринг бизнес-процессов</li><li>□ Логистика</li><li>□ Менеджмент качества</li><li>□ Информатизация</li></ul>
Развитие методов управления	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Снабжение и сбыт</li><li>□ Цены</li><li>□ Финансовая политика</li><li>□ Финансовая отчетность</li><li>□ Инвестиционная политика</li><li>□ Кадровая политика</li></ul>



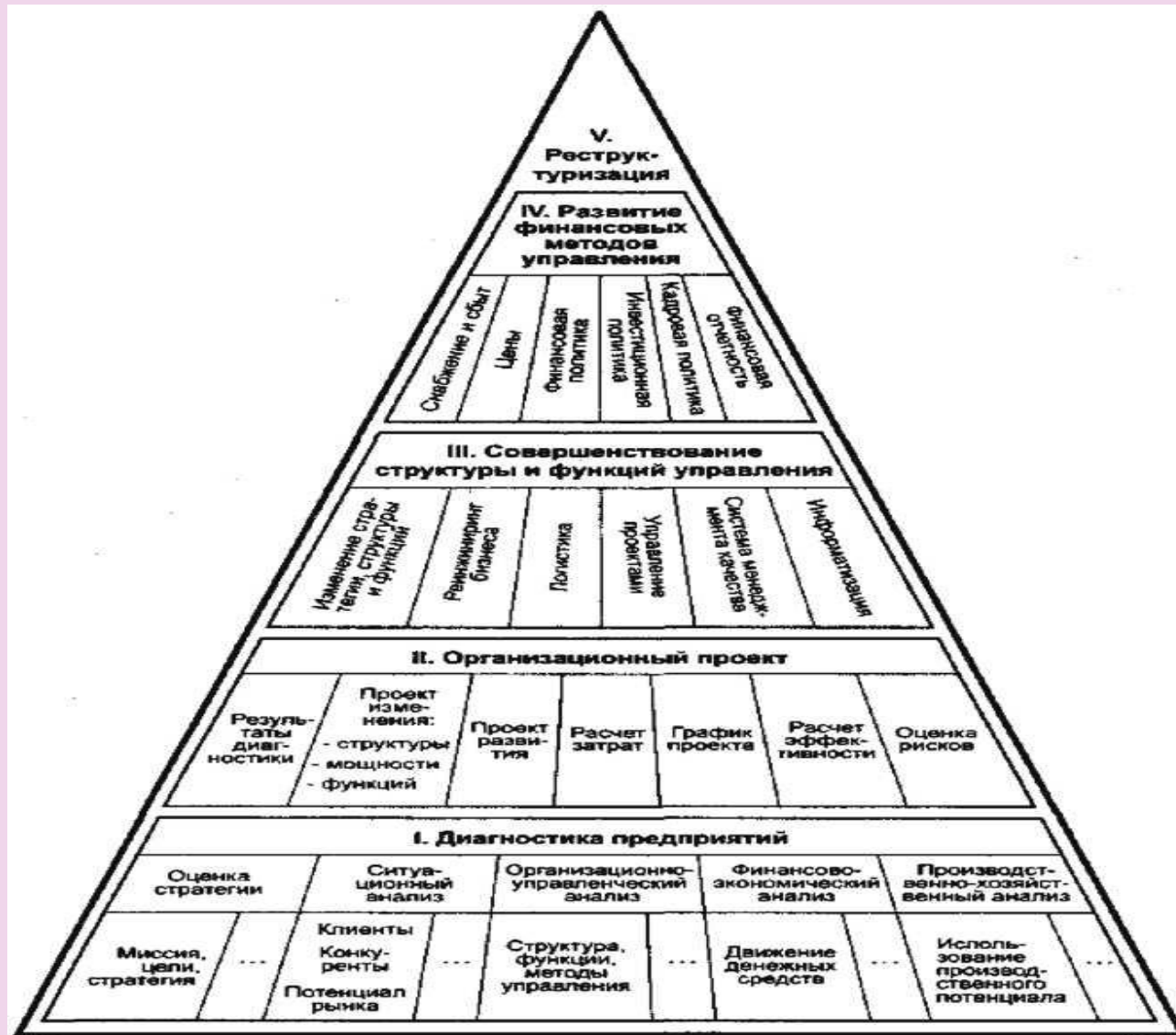
# ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

Организационный инструментарий			
	Структурные факторы	Человеческие факторы	Учет требований технологического менеджмента
Базисные организационные элементы	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Делегирование решений</li> <li>□ Сокращение иерархических уровней</li> <li>□ Структуры с ориентацией на клиента</li> <li>□ Структурные интеграционные инструменты</li> <li>□ Информационная технология</li> <li>□ Системы стимулирования труда и служебного продвижения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Развитие персонала:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ повышение профессиональной квалификации;</li> <li>▪ повышение общей квалификации</li> </ul> </li> <li>□ Организация отношения доверия:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ отказ от принципов тейлоризма;</li> <li>▪ изменение представления о человеке;</li> <li>▪ стимулирование внутрифирменных предпринимательских отношений</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Увеличение гибкости производственных процессов</li> <li>□ Интеграция разработки и производства</li> <li>□ Синхронизация спроса и производства</li> <li>□ Выпуск единичных изделий на конвейере</li> </ul>
Интегрированные организационные концепции	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Сегментирование хозяйственной деятельности</li> <li>□ Концепция центров прибыли, затрат</li> <li>□ Управление координацией</li> <li>□ Оптимизация процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Развитие фирменной культуры</li> </ul>	

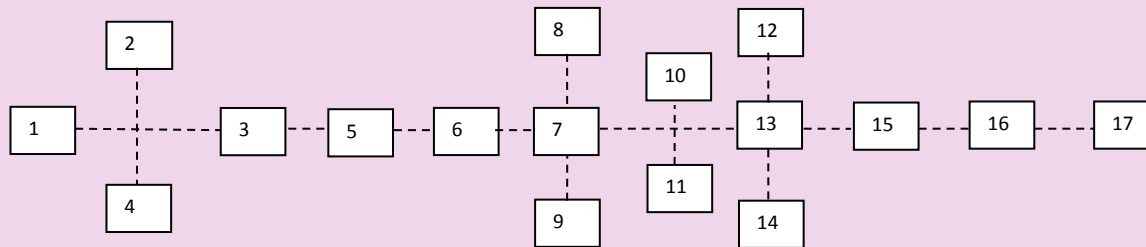
# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ситуационная.</li> <li>▪ Организационно-управленческая.</li> <li>▪ Финансово-экономическая.</li> <li>▪ Производственно-хозяйственная.</li> <li>▪ Кадровая</li> <li>▪ Обобщающая.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Структура и функции.</li> <li>▪ Сегментация рынка.</li> <li>▪ Группировка бизнес-единиц.</li> <li>▪ Концепция организации проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ рынка.</li> <li>▪ Оценка сегментов.</li> <li>▪ Выход из неперспективных сегментов.</li> <li>▪ Поиск новых сегментов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Создание системы мероприятий (технологических, организационно-управленческих, финансовых, социальных)</li> <li>▪ распределенных во времени и бюджетированных.</li> <li>▪ Планирование проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Формирование системы бизнес-планирования.</li> <li>▪ Бизнес-планирование.</li> <li>▪ Подготовка к реализации и результатов бизнес-планирования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Структуризация проекта.</li> <li>▪ Планирование проекта.</li> <li>▪ Финансирование.</li> <li>▪ Формирование рабочих групп.</li> <li>▪ Подготовка персонала</li> <li>▪ Разработка мастер-плана.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Контроль.</li> <li>▪ Мониторинг проекта.</li> <li>▪ Управление изменениями.</li> <li>▪ Разрешение конфликтов.</li> <li>▪ Управление человеческими ресурсами.</li> <li>▪ Оценка качества.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Завершение проекта преобразований.</li> <li>▪ Определенные фактически параметров функционирования реструктурированных бизнес-единиц и компании в целом.</li> <li>▪ Демобилизация ресурсов.</li> <li>▪ Закрытие проекта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ технико-экономических результатов реализации проекта реструктуризации.</li> <li>▪ Поиск противоречий, указывающих на необходимость начала нового проекта реструктуризации.</li> </ul>

# 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