

## ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ РЕОРГАНИЗАЦИИ

**Бородина Т.В., Иосифова О.Н.**

*Камышинский технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный технический университет», Камышин, e-mail: ebuh@yandex.ru*

Результативность реорганизации зависит от большого количества разнообразных факторов: своевременности ее осуществления; правильного выбора методов и путей проведения изменений; наличия или возможности найма, подготовки или переподготовки необходимых кадров; финансовой возможности проведения реорганизации и т.д. Количество и качество этих факторов индивидуально для любого вида реорганизации и в первую очередь зависит от ее размеров. В работе обобщены основные методы, используемые при проведении изменений в организации. В статье процесс реорганизации разделен на пять этапов: комплексная диагностика внешней и внутренней среды; формирование концепции стратегии реорганизации; разработка компонентов программы реорганизации; контроль за реализацией программы реорганизации; анализ эффективности, экономичности и результативности проведения реорганизации.

**Ключевые слова:** реорганизация, проведение изменений в организации, этапы реорганизации на предприятии

## STAGES OF REORGANIZATION

**Borodina T.V., Iosifova O.N.**

*Kamyshin Technological Institute (branch) of the State Educational Institution of Higher Professional Education «Volgograd State Technical University», Kamyshin, e-mail: ebuh@yandex.ru*

The effectiveness of the reorganization depends on many different factors: the timeliness of its implementation; the correct choice of methods and ways of change; the existence or possibility of hiring, training or retraining of personnel needed; Financial possibility of reorganization, etc. The number and quality of these factors individually for any type of reorganization and is primarily dependent on its size. The paper summarizes the main methods used to carry out changes in the organization. In the article the process of reorganization is divided into five phases: a comprehensive diagnosis of internal and external environment; the formation of the concept of strategy of reorganization; development component of the program of reorganization; monitor the implementation of the restructuring program; analysis of the effectiveness, efficiency and impact of the reorganization.

**Keywords:** reorganization, making changes in the organization stage of reorganization in the enterprise

Проведение реорганизации на предприятии затрагивает одновременно несколько аспектов деятельности, независимо от глубины реформ и как любое изменение должно быть тщательно спланировано. В целом планирование можно разделить на пять этапов.

Первый этап – комплексная диагностика внешней и внутренней среды организации, которая включает в себя ситуационный, экономический, организационно – управленческий анализ.

1. Ситуационный анализ – это объективная оценка влияния внешних факторов на деятельность компании. Как правило, он реализуется при помощи проведения PEST и SWOT анализов.

PEST-анализ позволяет улучшить понимание рынка, позиции организации, потенциала и направление бизнеса, а так же дает возможность увидеть картину внешнего окружения организации и выделить наиболее важные влияющие на его работу факторы.

SWOT-анализ позволяет выявить слабые стороны предприятия, каковые определяют направления будущих изменений и сильные стороны, благодаря которым эти изменения могут быть реализованы.

2. Экономический анализ на практике состоит из двух видов: управленческого и финансового. Финансовый анализ основывается на данных публичной бухгалтерской отчетности и является внешним по отношению к организации. Управленческий анализ включает внутрихозяйственный финансовый и производственный анализ, и является внутренним.

Поскольку оба вида анализа одинаково необходимы и взаимосвязаны, то в последнее время их рассматривают как единое целое.

В рамках экономического анализа также выделяют:

– отраслевой анализ – направленный на оценку конкурентоспособности и перспектив отрасли хозяйства в сравнении с другими отраслями;

– фундаментальный анализ – предполагающий глубокое исследование финансового положения и результатов хозяйственной деятельности предприятия, их возможных изменений;

– внутрифирменный анализ – это анализ результативности и эффективности деятельности предприятия, а также возможных вариантов деятельности предприятия, в том числе по отдельным функциям, процессам,

подразделениям. Во внутрифирменном анализе можно выделить стратегический и оперативный анализ [1].

3. Выделяют так же организационно – управленческий анализ, который направлен на изучение системы целей предприятия, стратегии их достижения, организационной структуры управления, особенностей управленческих процессов и организационной культуры.

Благодаря организационно – управленческому анализу определяются проблемные и узкие места организации с точки зрения осуществления управления, ее организационно управленческий потенциал, а также формируются цели организационной реорганизации и подходы к ней. Управление деятельностью предприятия представляет собой целенаправленный процесс, охватывающий не только стадии снабжения, создания и реализации услуги, но и все структурные подразделения организации. При этом любое управление представляет собой синтез взаимосвязанных функций (планирование, учет, анализ, принятие управленческих решений). Основной задачей комплексной диагностики является подготовка информации, необходимой для планирования и принятия управленческих решений. Это обеспечивает планомерное развитие организации в целом и каждого её сотрудника в частности, а так же определяет направления улучшения конечных результатов её деятельности.

Второй этап – формирование концепции стратегии реорганизации. На данном этапе формулируются предварительные стратегические цели, с последующим их уточнением и выделение ключевых проблем для определения способа эффективной реализации поставленных задач.

Чтобы успешно достигать целей, их необходимо правильно формулировать. Одним из наиболее распространённых методов является постановка целей на основе S.M.A.R.T. критериев, предложенных Д. Доурдэном:

- конкретность цели – цель должна быть чётко сформулирована, иначе в конечном итоге может быть достигнут результат, отличающийся от запланированного;

- измеримость цели – отсутствие измеримых параметров, делает невозможным определение, достижения результата;

- достижимость цели – цели используются в качестве стимула для решения конкретных задач и, таким образом, дальнейшего продвижения вперёд за счёт достижения успеха. Если цель недостижима, то все усилия пойдут прахом;

- ориентированность на результат цели – цели должны ставиться исходя из

результата, а не проделанной работы, таким образом, достигается эффективность;

- цели, должны соотноситься с конкретным сроком – цель должна быть выполнена в определённый временной период.

На данном этапе так же решается вопрос относительно задач, которые преследует организация в процессе преобразований. Они должны соответствовать изменениям внешней среды и способствовать адаптации организации к ним.

Как правило, в процессе реорганизации решаются следующие задачи:

- модернизация производственно-технологической базы организации;

- изменение системы управления или использования человеческих ресурсов;

- трансформация взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой группы.

Третий этап – разработка компонентов программы реорганизации. Программа реорганизации – это подробный четко структурированный и тщательно подготовленный документ (бизнес-план), описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию в процессе реорганизации, способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения [4].

Программа позволяет оценить перспективы будущих трансформаций, даёт возможность понять, насколько успешным окажется планирование.

Итогом третьего этапа планирования является комплексный бизнес-план реорганизации, включающий номенклатуру и объем выпуска продукции, анализ инвестиционной политики, управления, организационную структуру, маркетинг, управление качеством, план финансирования и оценку эффективности.

Реализация программы реорганизации включает в себя так же детализацию планов, информирование и обучение персонала, реформирование организационной структуры, внедрение новых функций и бизнес-процессов, финансовую и производственную реструктуризацию, а также контроль сроков [5].

Составление программы процесс многоэтапный и кропотливый, и чем тщательнее проработан каждый пункт этого документа, тем меньше будет проблем в ходе реализации изменений. Программа реорганизации содержит календарные графики, финансовый план, план расходования материальных ресурсов, расчеты эффективности. Что позволит выбрать правильный путь в реализации изменений и избежать ненужных проблем.



Графическая связь между понятиями результативность, эффективность и экономичность [6]

В процессе создания программы реструктуризации должна быть сформирована рабочая группа, в состав которой могут входить: учредители организации, топ-менеджеры, непосредственные исполнители предстоящих изменений, внешние независимые консультанты, эксперты. Привлечение независимых консультантов и экспертов обеспечит методологическую поддержку и поможет добиться признания сотрудников.

Четвертый этап контроль за реализацией программы реорганизации, это один из самых важных этапов, так как именно он обеспечивает решение поставленных задач и достижение целей.

Контроль – это процесс регулирования операционной деятельности с целью соответствия практики ожидаемым стандартам и целям. Как видно из определения, в данной связи от руководства ожидается разработка подходящих стандартов, сравнение текущей деятельности с этими стандартами и, по необходимости, принятие мер, обеспечивающих корректировку. Поскольку большая часть деятельности организации зависит от поведения людей, контроль в значительной степени направлен на то, чтобы сориентировать сотрудников на достижение операционных целей.

В рамках контроля за реализацией проекта осуществляется мониторинг, управление изменениями и анализ результатов. Исходя из целей проводимых изменений, должны быть установлены формально измеримые критерии результативности программы, необходимые для контроля достижения поставленных задач [2].

Пятый этап – анализ эффективности, экономичности и результативности проведения реорганизации.

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления.

Так как любая хозяйственная система ориентирована, прежде всего, на конечные результаты, формулирование и взаимовязывание целей с итоговыми результатами приобретает большое значение. При оценке результативности реорганизации, ошибки в формулировании цели становятся ощутимей. Результативностью процесса реорганизации должно стать увеличение количества реальных потребителей услуг.

Эффективность экономических программ и мероприятий, характеризуется отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим его получение. Эффективность может определяться в натуральных показателях – увеличение объема реализации, производительности труда или стоимостных – рост прибыли, снижение уровня себестоимости, чистая продукция и т.д.

Но более информативными являются относительные показатели: доля затрат на проведение изменений в сумме общих затрат на управление; отношение прибыли предприятия к затратам на управление; отношение численности аппарата управления к численности производственного персонала; финансовое положение предприятия (коэффициенты ликвидности, платежеспособности, использования активов, рентабельности). Как правило, для оценки эффективности выбирается от 4 до 6 конечных результатов [3].

Экономичность является одной из основных составляющих успеха хозяй-

ственной деятельности организации. Суть экономичности заключается в разумной и рациональной экономии ограниченных ресурсов с целью более полного удовлетворения потребностей. Проведение реорганизации должно обеспечить увеличение объема потребителей посредством существующих ресурсов или незначительного их увеличения, в этом случае организация сможет достигнуть экономии затрат в расчете на одного потребителя [6].

Грамотное планирование позволит организации выявить наиболее эффективные направления развития организации; повысить управленческий потенциал; провести рационализацию бизнес процессов; организовать разумное управление ресурсами организации.

#### Список литературы

1. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 368 с. – ISBN 978-5-16-003521-5.
2. Бородина Т.В., Иосифова О.Н. Система внутреннего контроля как важнейший элемент управления организации // Проблемы экономики. – 2013. – № 3. – С. 51–52.
3. Иосифова О.Н., Бородина Т.В. Управление собственным и заемным капиталом как фактор финансовой устойчивости предприятия // Проблемы экономики. – 2015. – № 2. – С. 70–71.
4. Королькова Е.М. Реорганизация предприятий: учебное пособие / Е.М. Королькова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с. – ISBN 5-8265-0608-3 (978-5-8265-0608-0).
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реорганизация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2000. – 587 с. – ISBN: 5-06-003657-X.
6. Поршнев А.Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента / Центр дистанционного образования. Элитариум. URL: [http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo\\_menedzhmenta.html](http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo_menedzhmenta.html). (дата обращения 10.08.2015).