

**РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ, ДИАГНОСТИКА  
И ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР  
УПРАВЛЕНИЯ**

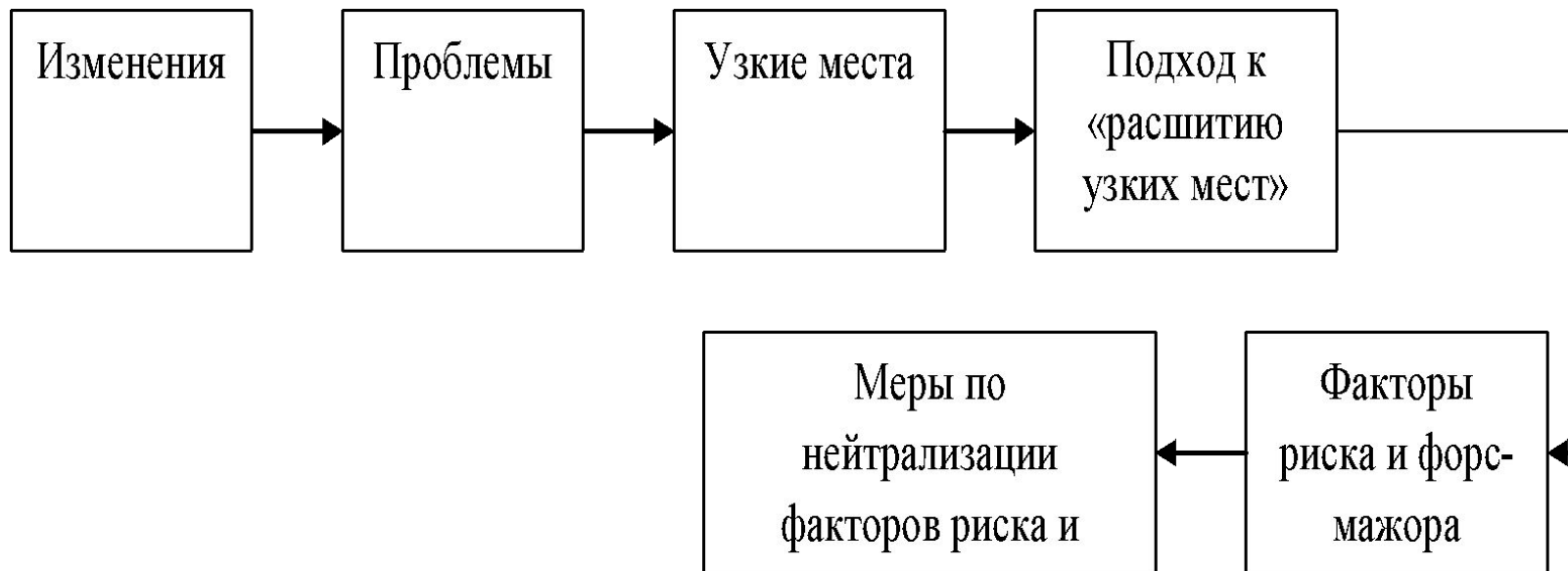
**к.э.н. БОБКОВА В.М.**

## «ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР»

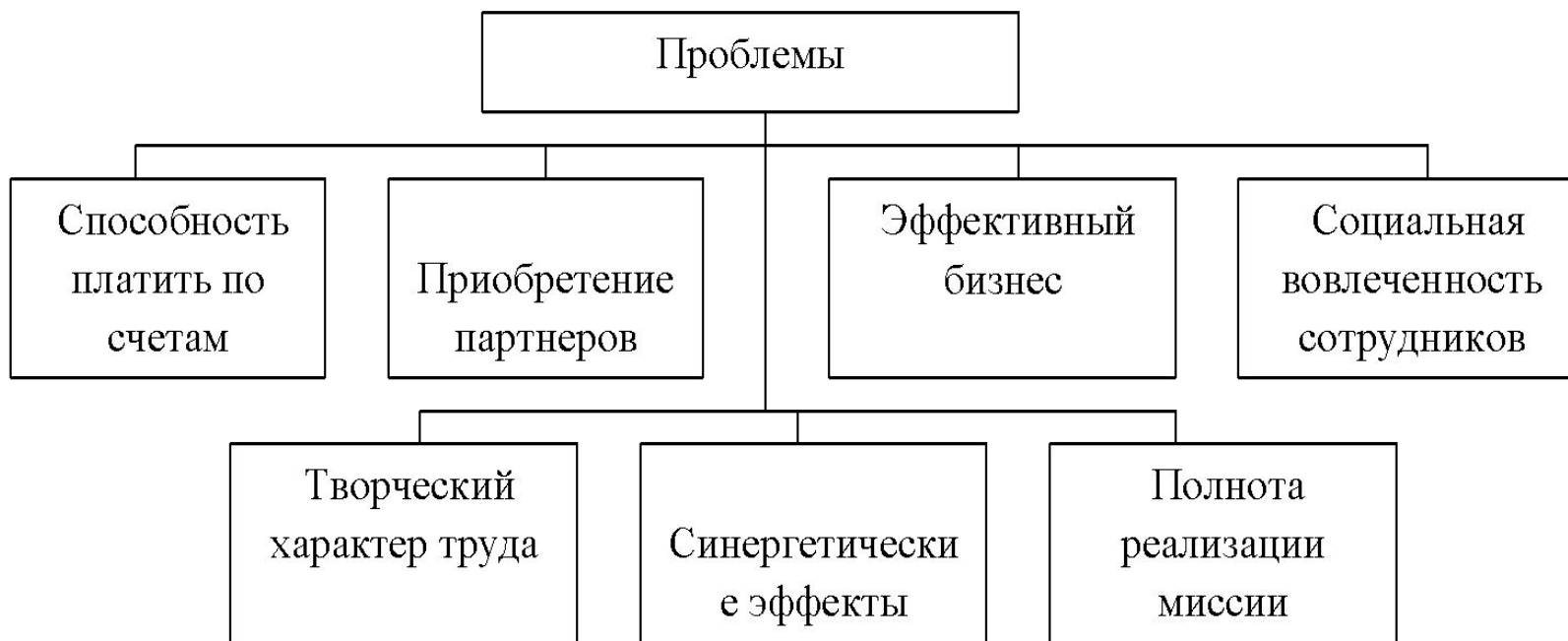
Деятельность предприятия сопровождается возникающими проблемами.

Проблемы проявляются в виде «узких мест», сдерживающих развитие предприятия.

### Технология решения проблем



# КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ



- ⦿ Проблемы верхних уровней иерархии вырастают на почве решенных проблем нижнего уровня.
- ⦿ Оптимизация бизнес-процессов требует оптимизации управленческих процессов.
- ⦿ Серьезные нарушения на нижних уровнях иерархии осложняют решение проблем высшего уровня.

# КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

## ◎ **Этапы комплексной диагностики (элементы анализа):**

- стратегический (экономический) анализ;
- управленческий анализ;
- технологический анализ (потребности клиентов удовлетворяются при помощи технологий);
- финансовый анализ (эффективность использования финансовых ресурсов);
  - анализ организационной структуры (рациональность «скелета» предприятия);
  - анализ механизмов координации (почему подразделения будут действовать согласованно);
  - анализ системы стимулирования;
  - анализ корпоративной культуры (уровень реально сложившихся отношений в организации);
  - анализ потоков (исправность функционирования, наличие разрывов, скоординированность):
    - материально-финансовых;
    - информационно-аналитических.

## ***Стратегический (экономический) анализ*** изучает:

- ⊙ потенциал предприятия и перспективы его использования;
- ⊙ сильные и слабые стороны предприятия;
- ⊙ угрозы и возможности среды;
- ⊙ узкие места.

## ***Финансовый анализ*** изучает:

- ⊙ ликвидность предприятия;
- ⊙ оборачиваемость капитала, запасов, сырья, продукции;
- ⊙ собираемость денег;
- ⊙ динамику роста заемного капитала.

◎ *Управленческий анализ* позволяет выявить недостатки в системе управления.

◎ *Анализ организационной структуры исследует* скелет организации.

◎ *Анализ потоков:*

- материально-финансовых;
- информационно-аналитических;
- административно-управленческих.

## ◎ *Анализ системы стимулирования.*

Система стимулирования направлена:

- на поддержание дисциплины, технологий, стандартов;
- на принятие собственных решений, связанных с риском и ответственностью.

## ◎ *Система стимулирования включает:*

- систему продвижения по служебной лестнице;
- систему оплаты.



◎ **Требования**, к качествам сотрудника для продвижения по службе, в организации опирающейся на исполнительную вертикаль:

- дисциплинированность;
- умение отдавать и исполнять приказы.

◎ **Требования**, к качествам сотрудника для продвижения по службе, в организации опирающейся на горизонтальные связи:

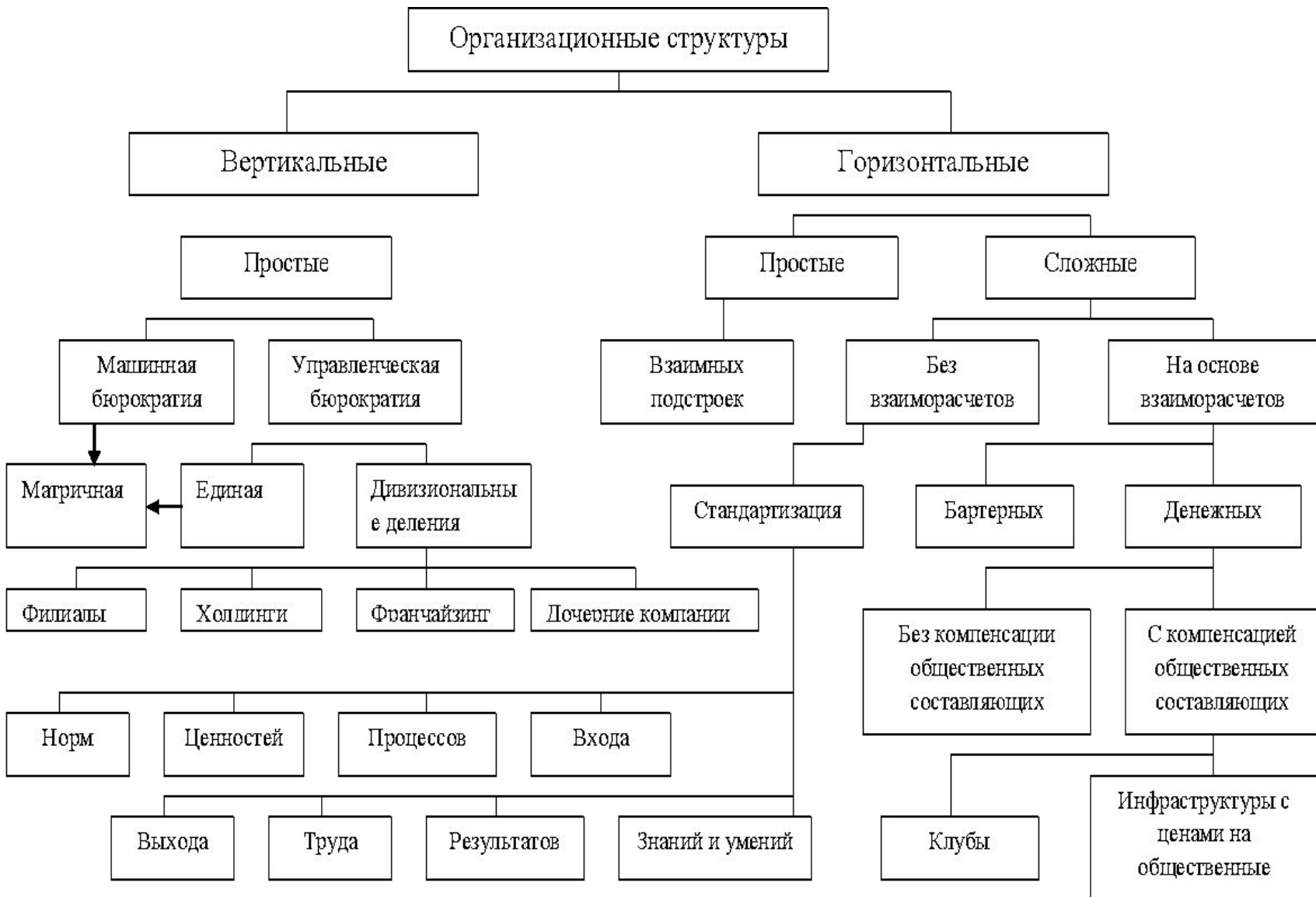
- профессиональная компетентность;
- умение выдавать результат;
- готовность брать на себя ответственность и риск.

## ◎ *Анализ механизмов координации.*

*Координация* в организациях опирающихся на исполнительную вертикаль осуществляется на основе регламентов, процедур, приказов, делегирования полномочий.

*Координация* при помощи горизонтальных связей осуществляется за счет общности интересов (взаимные подстройки, стандартизация входа, выхода, результатов, общие ценности, взаиморасчеты).

# КООРДИНАЦИЯ В СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЯХ

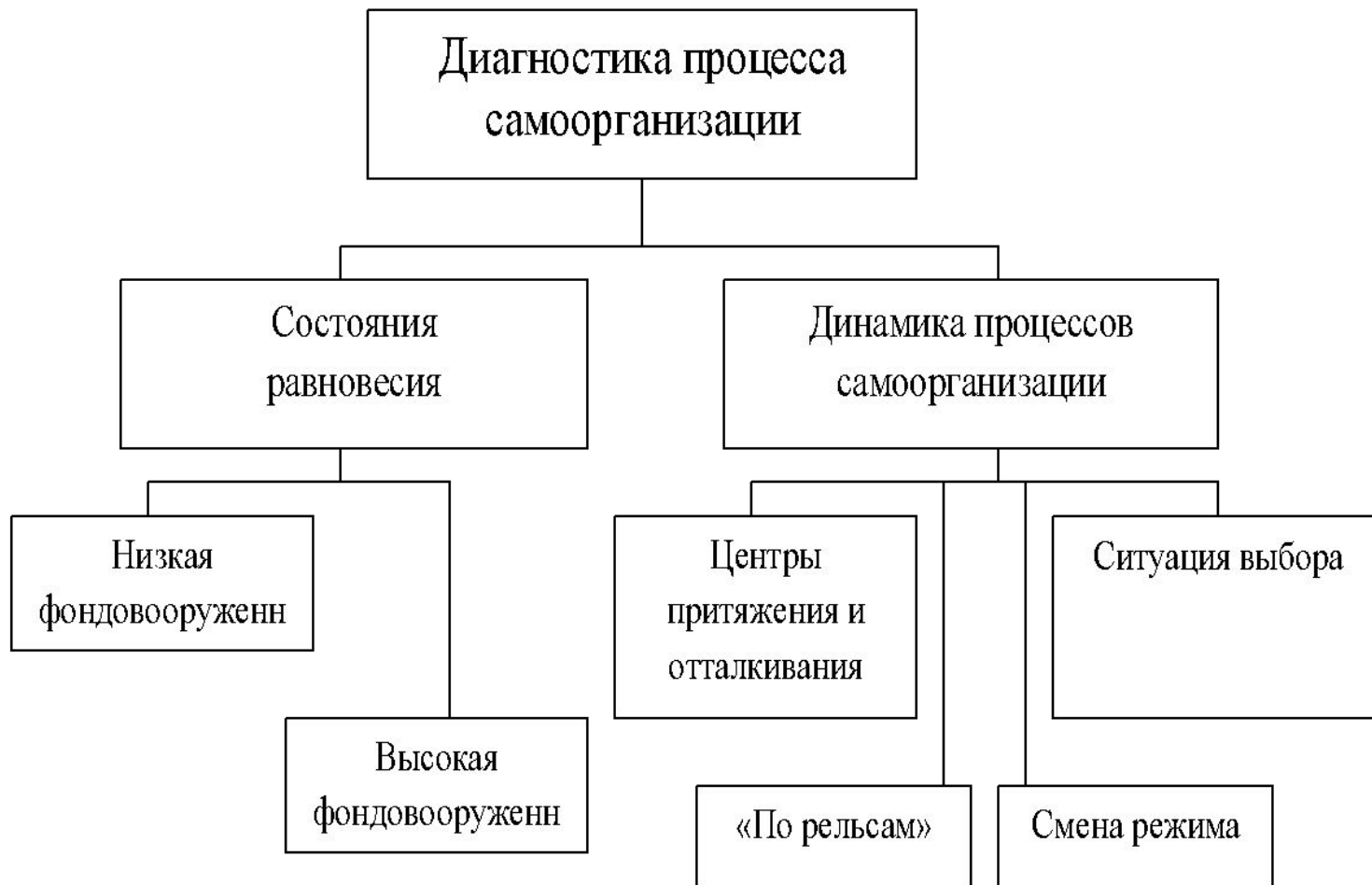


◎ *Технологический анализ позволяет оценить соответствие* применяемых предприятием технологий рынку и организационной структуре предприятия.

◎ *Анализ согласованности подсистем предприятия.*

Результат согласованности подсистем предприятия - выполнения заказов потребителей и максимизации прибыли.

◎ *Анализ процессов самоорганизации.*



- Процессы самоорганизации связаны с фондовооруженностью труда сотрудников предприятия и зависят от нее.
  
- *Низкая фондовооруженность* - низкая производительность труда и невысокая зарплата, высокая текучесть кадров.
  
- Для *неквалифицированных кадров* наиболее оптимальными являются:
  - вертикальная организационная структура;
  - дисциплина, стандарты, инструкции;
  - стабильный рынок стандартной продукции;
  - конкуренция по цене;
  - массовое производство.

- ◎ ***Высокая фондовооруженность*** - высокая производительность труда, наличие и удержание высококвалифицированных кадров, достойный уровень оплаты труда.
  
- ◎ ***Высококвалифицированным специалистам*** соответствуют:
  - органическая структура на базе горизонтальных связей;
  - право принимать собственные решения;
  - динамичный рынок;
  - конкуренция на основе качества и новизны продукта (неценовая конкуренция);
  - полное удовлетворение потребителя;
  - фокусирование на разных сегментах рынка.

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОЙ ДИАГНОСТИКИ

◎ **Варианты** конструктивного решения проблем системного совершенствования управления предприятием:

- 1) набор направлений контроля процессов жизнедеятельности хозяйствующего субъекта (план развития предприятия);
- 2) реализация запланированных мероприятий.



- ⦿ Достижение предприятием состояния *«зрелая организация»* означает, что предприятие по каждому из направлений достигает предельных значений.