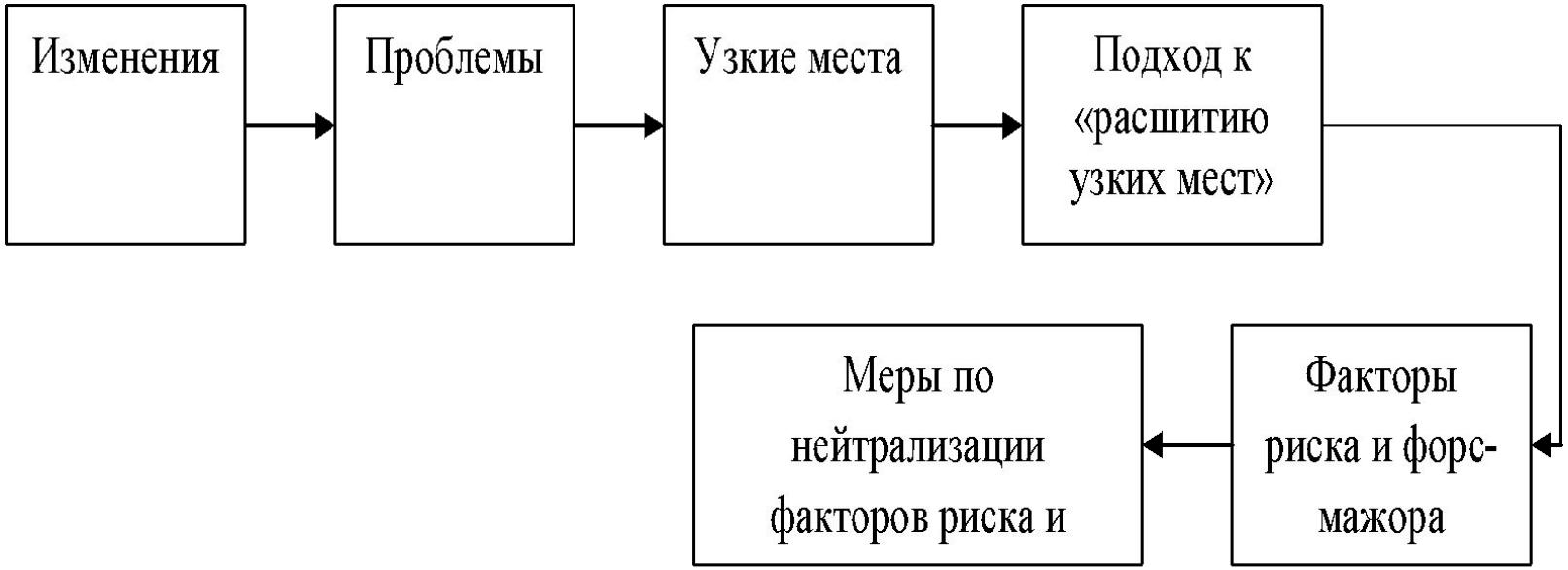
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ, ДИАГНОСТИКА И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

к.э.н. БОБКОВА В.М.

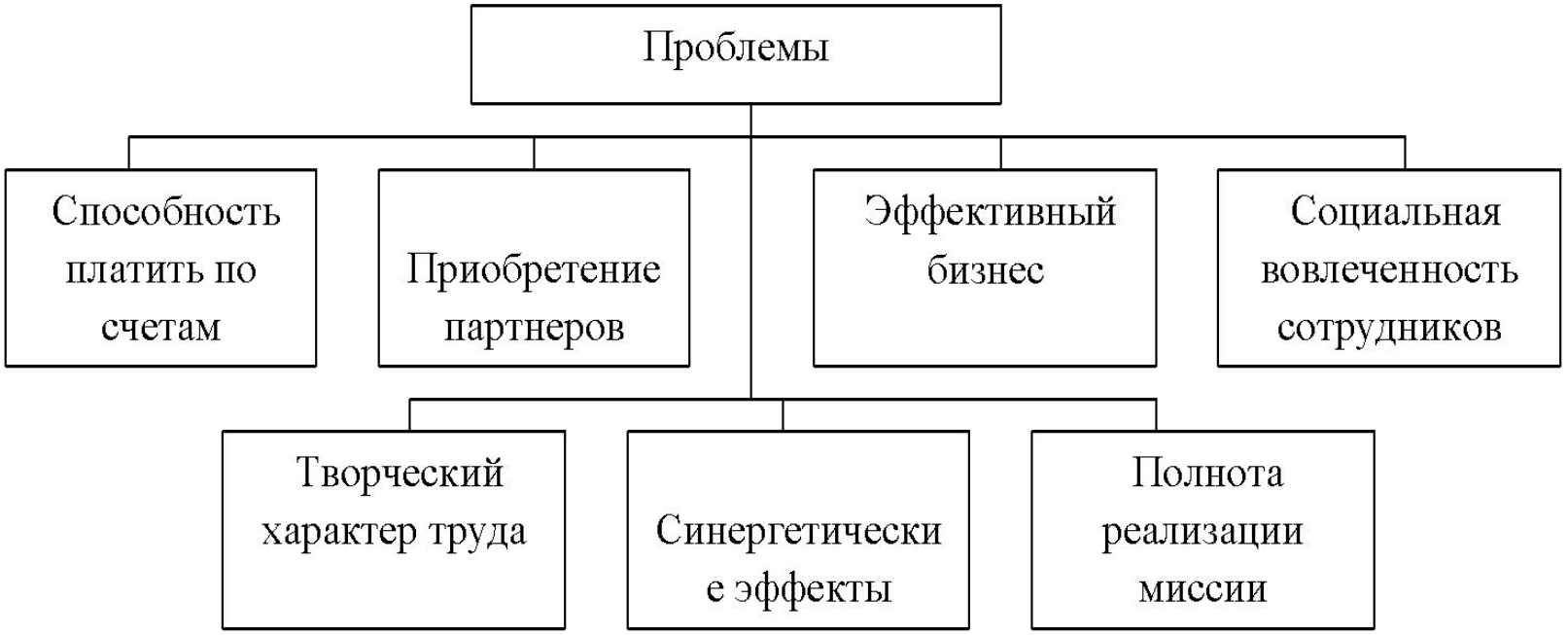
Деятельность предприятия сопровождается возникающими проблемами.

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 деньг;
- 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;

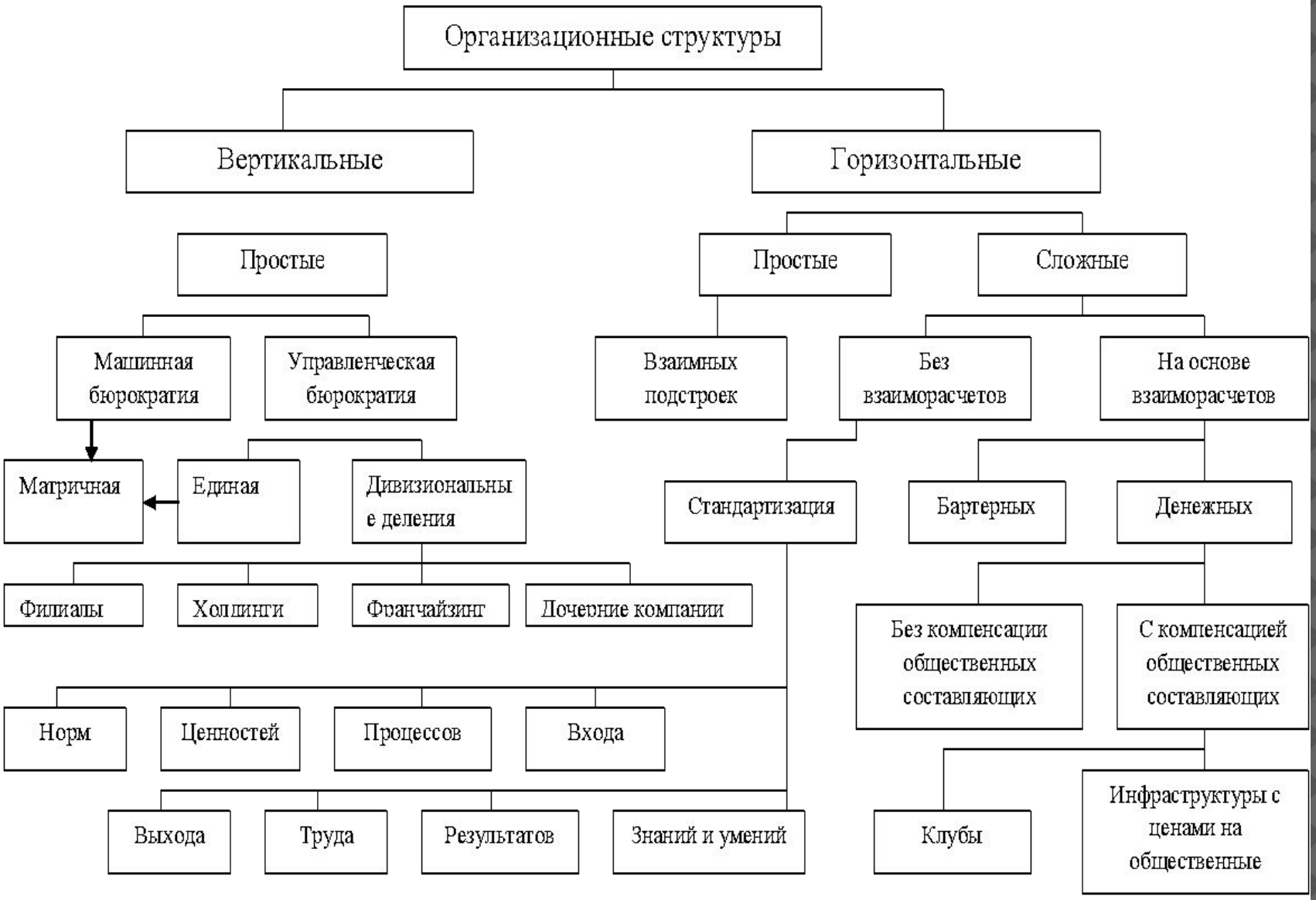
  - готовность брать на себя ответственность и риск.

- ***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.

- ***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.