**Управление изменениями организационной структуры предприятия в условиях кризиса**

Одна из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации — выбор такой оптимальной организационной структуры, которая лучше всего отвечала бы целям и задачам предприятия, а также воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования предприятия. Эффективное решение этой задачи — цель диагностического анализа организационного и кадрового потенциала предприятия

Организационный потенциал - это совокупные возможности работников аппарата управления, выражаемые в объемах и видах работ, которые может выполнить руководство предприятия.

Основными составляющими потенциала организационной структуры управления предприятием являются ресурсы управленческого персонала, технического оснащения управленческого труда и информационного обеспечения. Совокупность этих ресурсов, характеризующихся производительностью, экономичностью, адаптивностью, надежностью, призвана обеспечить цели производства.

Прежде всего руководителю необходимо вначале выработать собственное мнение, личную концептуальную (желаемую, «идеальную») модель управления предприятием.

Начальный этап этой работы — постановка лично руководителем цели стратегического развития предприятия с учетом эффективного использования его потенциала.

Для разработки стратегии и тактики реализации выработанной цели необходим стратегический анализ следующих составляющих организационной структуры предприятия:

уровня специализации, концентрации, кооперирования, централизации производства (организационно-производственной структуры);

функций, управленческих процессов, состава управленческих;

звеньев и их взаимодействия, степень централизации управления (организационной структуры управления в вертикальном и горизонтальных разрезах);

уровня хозяйственной самостоятельности предприятия и его подразделений, филиалов, хозрасчетных связей, организации внутрипроизводственного хозрасчета (хозрасчетного статуса предприятия и его звеньев, используемых методов управления);

уровня использования экономических, организационных и социально-психологических методов управления;

обеспечивающих подсистем управления (кадрового, информационного, технического обеспечения и др.).

Однако одной, оптимальной для всех ситуаций, организационной структуры предприятия не существует, относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами. Внешние условия определяют цели управления ресурсами организационной структуры, обусловленные изменением общественных потребностей и необходимостью взаимодействовать с другими системами внешней среды: вышестоящими организациями, региональными органами, банками, поставщиками и потребителями [2, c.17].

Внутренние условия функционирования производственной системы определяют цели управления ресурсами организационной структуры, обусловленные необходимостью обеспечить эффективное управление всеми ресурсами производственной системы: техническими, технологическими, кадровыми и т.д. Если условия функционирования одних подразделений отличаются от условий других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Объединяет такие подразделения единство целей, которое является элементом как процесса планирования, так и организации и не дает подразделениям предприятия возможности «тянуть» ее в различных направлениях, распылять силы и способности достичь общих целей предприятия.

Учет и выявление факторов могут оказать существенное влияние на эффективность принимаемых руководителем предприятия управленческих решений, использование организационного потенциала.

Чтобы использовать собственный положительный опыт и предусмотреть ошибки, которые были сделаны в прошлом в связи с попытками внедрения на предприятии изменений в организационной структуре и системе стимулирования (укрупнение, слияние, выделение, разукрупнение, ликвидация, появление новых подразделений; введение новых форм, методов, показателей, шкал стимулирования и т.д.), руководителю рекомендуется провести анализ указанных изменений за последние пять лет. При этом целесообразно установить причины, по которым не были достигнуты поставленные цели [1, c.7].

Руководителю необходимо учесть следующие наиболее характерные ошибки, встречающиеся при внедрении управленческих новшеств на предприятии:

некомплексность внедрения мероприятия. Так внедрение новой системы стимулирования требует, как правило, изменения внутрипроизводственного хозрасчета, систем планирования, учета, контроля, формирования цен, состава функциональных отделов и т.п., что не всегда выполняется, и в течение полугода (максимум года) предприятие постепенно отказывается от нововведения, обвиняя в этом его разработчиков. Через некоторое время предприятие вынуждено возвратиться к данному вопросу и в случае сохранения прежнего подхода к его разработке и внедрению все повторяется безрезультатно вновь. Аналогичные ситуации могут возникнуть при внедрении АСУ, АРМ, новых видов планирования, учете, контроле и т.п.;

неучастие управленческого персонала предприятия в разработке мероприятий (никакие консультанты и профессиональные проектировщики не могут знать, а следовательно, учесть и использовать специфику и резервы предприятия, как это знают его сотрудники);

необеспеченность стопроцентной возможности контроля и воздействия руководства предприятия на ход разработки и внедрения мероприятия;

несоответствие рекомендуемого мероприятия специфике и возможностям предприятия;

отсутствие или низкий уровень обеспеченности внедрения мероприятия (несвоевременность подготовки и переподготовки кадров, недостаточное выделение финансовых и материальных ресурсов, отсутствие пропаганды преимуществ внедряемого мероприятия и т.д.).

Таким образом, отмечая необходимость комплексного подхода, выделим основные этапы при разработке проекта совершенствования организационной структуры управления предприятием:

1. Разработка концепции развития системы организацион-ного управления предприятием.

2. Анализ существующей структуры или организационных структур аналогичных предприятий.

3. Формирование первоначального варианта структуры целей и (функций системы управления).

4. Формирование перечня изменений функций существующей системы управления.

5. Моделирование процессов выполнения основных функций системы управления и определение характеристик организационной структуры.

6. Выбор и обоснование варианта совершенствования существующей организационной структуры.

7. Разработка программы внедрения проекта.

8. Регулирование, уточнение проекта.

Разработка программы внедрения проекта (этап 7) включает разработку программы (мероприятий) по переводу системы из существующего состояния в проектное (решение по организации исполнения), внедрение программы.

Регулирование, уточнение проекта (этап 8) включает контрольную (опытную) проверку соответствия состояния системы проектному, а также регулирование (принятие решения по улучшению, упорядочению отдельных элементов и их связей — «привязка» проекта к конкретным условиям данного предприятия), затем - вновь анализ существующего состояния системы и проектирования решения по ее дальнейшему совершенствованию [2, c.12].

Опираясь на вышесказанное, можно сформулировать следующие рекомендации руководителю по управлению изменениями структуры фирмы в условиях кризиса:

А. Сформировать организационно-методические предпосылки разработки и внедрения изменении.

1. Поставить цель.

2. Пронести стратегический диагноз организационного потенциала фирмы.

3. Выработать собственную концепцию изменений, определить, какая стратегия необходима для реализации поставленной цели.

4. Исходя из этого определить желаемый вид организационной структуры.

5. Выбрать метод проектирования совершенствования оргструктуры.

6. Организовать привлечение консультантов и проектировщиков для разработки мероприятий по совершенствованию оргструктуры.

7. Определить состав сотрудников, которых целесообразно включить в группу проектировщиков как ответственных исполнителей от фирмы по отдельным направлениям разработки проекта.

8. Уточнить с проектировщиками (консультантами) предварительно сформулированные цель, стратегию и тактику ее реализации.

9. Обеспечить материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами разработку проекта.

10. Контролировать результаты каждого этапа разработки и внедрения проекта.

Б. Планировать внедрение проекта.

11. Обеспечить внедрение проекта в кратчайшие сроки, создать на предприятии группу внедрения и адаптации проекта.

12. Организовать работу по информации, пропаганде и мобилизации коллектива на поддержку нововведений.

13. Проверить на совместимость и перспективную динамику команду высшего и среднего руководства фирмы.

14. Определить основной набор убеждений, ценностей, которым будут привержены сотрудники в новых (частично измененных) условиях.

15. Определить, какие люди нужны, в чем должны быть их особенности, помимо функциональных способностей.

16. Обеспечить подбор недостающих кадров, подготовку и переподготовку сотрудников, исходя из новых задач, с опережением завершения проектных разработок (до начала этапа внедрения).

17. Вознаграждать за успешную стратегическую деятельность.

18. Организовать систему гибкого управления и контроля.

19. Определить направления наиболее эффективного использования ожидаемого дохода.

Качественное выполнение данных этапов способствует получению расчетного эффекта от внедрения разработанных нововведений в установленные сроки и с соблюдением проектного уровня затрат. Рассмотренные мероприятия носят стратегический характер, требуют значительных капиталовложений и сроков реализации. Они способны принести ожидаемый эффект в перспективе.

**Список литературы**

1. Гибкость организационных форм.// Журнал для акционеров. 2007. № 11. С. 6 – 12.

2. Елекоев С., Зондхоф Г., Кролл Х. Реструктуризация промышленных предприятий.// Вопросы экономики. 2008. № 9. С. 13 – 22.