**Управление предприятием в условиях кризиса**

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Стратегия управления

2. Кадровая политика

3. Управление персоналом кризисного предприятия для достижения поставленных целей

4. Моделирование распределения управленческих работ в структуре аппарата управления организации

Список использованных источников

**1. Стратегия управления**

Существует два классических варианта стратегии поведения для управляющего – технократический и адаптивный. При технократическом подходе предприятие рассматривается, как некая механическая система, преодолеть кризис в которой можно, заменив отдельные элементы, отладив работу управленческого механизма. Адаптивный подход рассматривает предприятие как органическую систему, кризисы в которой носят естественный характер и вызваны сменой этапов развития. Эти подходы имеют свои недостатки, которые не всегда позволяют применить их при антикризисном управлении. Реализация технократического подхода вызывает сопротивление персонала. При адаптивном подходе естественное течение процессов может не уложиться в установленные временные рамки преодоления кризиса.

В обоих случаях наиболее походящим для условий антикризисного управления является организационно-культурный подход. При этом подходе предприятие представляется как система, ядро которой составляют доминирующие здесь ценности, комплекс норм принятия и реализации управленческих решений, принципы организационного построения и модели поведения. Кризис вызывается сменой состава ценностей, которые определяют способ жизнедеятельности организации и направления ее видоизменения.

Руководитель кризисного предприятия сталкивается с двумя группами конфликтов, в которых он участвует, как одна из действующих сторон; конфликты, возникающие в трудовом коллективе, которые он призван урегулировать, как первое лицо. Если в конфликте сталкиваются интересы при распределении ресурсов, наблюдается противоположность мнений и ценностных ориентации в решении задач развития предприятия, то можно говорить о производственном конфликте. При преобладании личных и групповых интересов, когда производственные проблемы отходят на второй план, налицо социальный конфликт. Характер конфликтов следует учитывать при выработке стратегии поведения предприятия в условиях кризиса.

Конфликтность ситуации на предприятии, которое находится в кризисных условиях, задается рядом факторов: готовностью коллектива к изменениям, взаимным восприятием антикризисного управляющего и коллектива, особенностями организационной культуры кризисного предприятия.

Важнейшим фактором является готовность коллектива к коренным изменениям. С одной стороны, она определяется мотивацией работников, с другой – уровнем их профессиональной подготовки. Выделяют четыре основных типа конфликтных ситуаций (табл. 2).

Таблица 2

Типология конфликтов с точки зрения готовности коллектива к изменениям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Условия возникновения конфликтов | Кадры умеют работать в новых условиях | Кадры не умеют работать в новых условиях |
| Кадры желают работать в новых условиях | Ситуация 1. Конфликты носят ценностный характер | Ситуация 2. Конфликты носят функционально-ролевый характер |
| Кадры не желают работать в новых условиях | Ситуация 3. Конфликты носят ориентационный характер | Ситуация 4. Конфликты носят коммуникативный характер |

В первой ситуации работники хотят работать в новых условиях, и они хорошо к этому подготовлены. Здесь в наибольшей степени характерны ценностные конфликты. Наблюдается обостренное отношение к профессионализму антикризисного управляющего. Управляющий должен сформировать целостную программу развития и приемлемые для коллектива ценностные ориентации. Он может включаться в возможные конфликты, в том числе и как инициатор.

Во второй ситуации работники предприятия желают изменений, но недостаточно подготовлены к ним. Для нее характерны функционально-ролевые конфликты. Одним из источников конфликта могут быть недостаточные качества антикризисного управляющего как руководителя, другой источник – трудности с освоением новых ролей как управляющим, так и коллективом. Главной задачей для управляющего является организация повышения профессиональной квалификации работников. Он должен избегать конфликтов с персоналом и переводить их в направление профессионального совершенствования работников. Главным средством преодоления конфликтов является инструктирование подчиненных.

В третьей ситуации работники не хотят работать в новых условиях, хотя профессионально подготовлены хорошо. Здесь на первый план выходят ориентационные конфликты. Управляющий, оказавшийся в подобной ситуации, должен стремиться повысить уровень мотивации работников. Для этого с помощью конфликтов можно провоцировать смену ценностных ориентации. Управляющему остается или убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации и тем самым наладить контакт с подчиненными, или, если это не удается, избавляться от противостоящих работников. Здесь возможен вариант сознательного дистанцирования от подчиненных или интеграции.

В четвертой ситуации работники предприятия не хотят и не могут работать в новых условиях. Поэтому на первый план выступают коммуникативные конфликты. Коллектив, как правило, пытается всю вину взвалить на управляющего. Целесообразно применять комплекс мер по обучению работников и убеждению их в правильности предлагаемого пути.

С точки зрения взаимного восприятия трудового коллектива и антикризисного управляющего, ситуации, в которых приходится действовать последнему, различаются. Во-первых, ориентируется ли в своих действиях руководитель на интеграцию с коллективом или стремится отделиться от него. Во-вторых, принимает коллектив нового руководителя, как своего или рассматривает его, как чужого. В зависимости от этого и должны строиться отношения руководителя с коллективом.

Организационная культура предприятия слагается из совокупности ценностей, разделяемых работниками, и системы норм и правил, принимаемых ими. С этой точки зрения является важным, насколько работники интегрированы в существующую систему ценностей и насколько готовы к переменам в этой области. Важно также, живет ли предприятие по единым правилам и принципам или разные группы живут по различным правилам. Соотношение нормативного и ценностного приведено в табл. 3.

Таблица 3

Соотношение ценностного и нормативного в организационной культуре предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Характеристика системы ценностей** | | **Характеристика нормативной системы** | |
| Адаптивность | Консерватизм | Нормы одни для всех | много норм для различных групп |
| Сильная, сильный | Политический конфликт | Политический конфликт | Сильная адаптивная организационная культура |
| Умеренная | Умеренный | Организационная культура, пригодная для одной стратегии | Стратегический конфликт |
| Слабая | Слабый | Предприятие на грани распада | Предприятие существует как набор автономных групп |
| Сильная | Слабый | Организационный конфликт | Адаптивная организационная культура |
| Слабая | Сильный | Сильная рганизационная культура | Конфликт вакуума власти |

Современные управленческие подходы предполагают, что объектом управления являются организационные культуры различного типа, а не люди и их деятельность. Различные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают организационные культуры как механизм воспроизведения социального опыта. Предприятие как совокупность людей, решающая определенные цели и задачи, вынуждено заниматься воспроизведением и заимствованием социального опыта. Различаются следующие основные типы организационных культур: органический, предпринимательский, бюрократический, партиципативный. Их характеристики показаны в табл. 4.

Таблица 4

Основные типы организационных культур и их характеристика

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Характеристика организационной системы** | **Типы организационных культур** | | | |
| **Органический** | **Предпринимательский** | **Бюрократический** | **Партиципативный** |
| Организация направляется | согласием с общей идеей | свободной инициативой | сильным руководством | всесторонними обсуждениями |
| Проблемы решаются на основе | исходного согласия с целями и задачами | индивидуального творчества | ясного и сосредоточенного продумывания | открытого взаимодействия |
| Лидерство основывается на | разделяемых взглядах на направлениях общего движения | наличие авторитета и признания | власти и положения | содействии контактам и сотрудничеству |
| С хроническими проблемами справляются с помощью | не придания им значения и отказа от обсуждения | поиска новых творческих подходов | укрепления руководства и следования правилам | более напряженной дискуссии и выработки способов решения |
| Повседневная работа | при минимальном вмешательстве в нее | выполняется и видоизменяется каждым по-своему | зависит от неизменности курса и активности руководства | постоянно перепроверяется для большего совершенства |
| Функции и ответственность | реализуется с почти автоматической точностью | получаются такими, какими их делают люди | предписываются и закрепляются | разделяются и сменяются по необходимости |
| Желания и интересы отдельных людей | оцениваются по степени их согласованности с целыми пред-приятиями | считаются более важными, чем интересы предприятия | подчиняются интересам предприятия | согласуются с интересами предприятия путем договоренности |
| Руководство | задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство | дает людям возможность делать так, как они считают нужным | определяет лидеров и возможные направления развития | действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества |
| Разногласия и конфликты | отражают факт расхождения с общими целями и задачами | являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий | угрожают стабильности предприятия и мешают работе | считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем |
| Общения | ограничены и несущественны | меняются по интенсивности и непредсказуемы | формальные и подчиняются правилам | открыты и насыщены |
| Как правило, информация и данные | расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить наружу | используются для индивидуальных достижений | контролируются и доступ к ним ограничен | оцениваются и распределяются открыто |

Обычно существующая на предприятии организационная культура является соединением всех типов культур. Руководитель должен рассматривать культуру как мощный инструмент для мобилизации коллектива и сотрудников на решение возложенных задач, способ эффективного общения между членами коллектива.

**2. Кадровая политика**

Суть кадровой политики состоит в работе с персоналом в соответствии с концепцией развития предприятия. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса обновления и сохранения кадров в соответствии с потребностями предприятия действующего законодательства, состоянием рынка труда.

В кадровой политике предприятия должны быть реализованы следующие этапы:

– разработка принципов, определение приоритетов и целей;

– планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, создание резерва, перемещения;

– создание и поддержание системы движения кадровой информации;

– создание эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

– реализация программы развития, профориентации и адаптации сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации кадров;

– анализ соответствия кадровой политики стратегии развития предприятия.

Различают пассивный, реактивный, превентивный и активный типы кадровой политики.

При пассивном типе у руководства предприятия отсутствует выраженная программа действий в отношении персонала, в условиях кризиса работа сводится, в лучшем случае, к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза и не располагает средствами оценки персонала. В отношении финансового оздоровления кадровый вопрос, по сути, не рассматривается.

Реактивный тип предполагает осуществление руководством предприятия контроля за развитием ситуации. Кадровые службы владеют средствами диагностики персонала. С целью финансового оздоровления, кадровые вопросы выделяются и рассматриваются отдельно.

При превентивном типе руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств для управления ею. Кадровая служба располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозированием кадровой ситуации на среднесрочный период. Для финансового оздоровления имеются краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах.

При активном типе руководство предприятия располагает обоснованным прогнозом развития ситуации. Кадровая служба располагает средствами диагностики персонала, прогнозирования ситуации в среднесрочном и долгосрочном периоде. В плане финансового оздоровления имеется краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный прогнозы потребности в кадрах, программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

Кадровая политика зависит от внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся: особенности законодательного регулирования трудовых отношений, ситуация на рынке труда, профессиональные и общественные объединения.

К внутренним факторам относятся: цели предприятия, стиль управления, условия труда, качественные характеристики трудового коллектива.

**3. Управление персоналом кризисного предприятия для достижения поставленных целей**

Мобилизация коллектива кризисного предприятия включает следующие этапы:

– агитация, в ходе которой работникам показывается зависимость их личных судеб от выживания фирмы, формируется имидж надежного руководителя, устанавливаются каналы взаимодействия между руководителем, коллективом и работниками;

– профессиональный рост (создаются условия для повышения работниками своей квалификации, обеспечивается высокое стремление работников к самосовершенствованию, формируется новая цель предприятия и определяется ее взаимосвязь с развитием в будущем);

– интеграция (создаются новые модели поведения, закрепляющие новые отношения, выбираются проекты, в которых реализуются перспективные идеи, позволяющие объединить усилия всех работников кризисного предприятия).

В работе с персоналом кризисного предприятия существует два подхода по повышению конкурентоспособности:

– ликвидация имеющихся недостатков в организации путем реорганизации, связанной с устранением подразделений и работников, которые не вписываются в стратегию вывода предприятия из кризисной ситуации;

– поиск уникальных черт предприятия, которые создают положительный образ у потребителей.

Реорганизация, связанная с сокращением персонала, может быть эффективной и неэффективной.

Неэффективная реорганизация может привести к следующим негативным результатам (табл. 5).

Таблица 5

Последствия неэффективной кадровой политики на кризисном предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| **Мероприятия** | **Результат** |
| Выполнение программ добровольного увольнения персонала, в том числе уход на пенсию по возрасту | Риск потери квалифицированных кадров, из-за чего у предприятия могут быть значительные трудности |
| Сокращение или временное освобождение от работы некоторой доли работников во всех структурных подразделениях | Неравномерное распределение рабочей силы в структурных подразделениях предприятия |
| Сокращение программ финансирования обучения и повышения квалификации работников предприятия | Неподготовленность работников к работе на новых рабочих местах в условиях ограниченности ресурсов |
| Чрезмерно резкое и значительное сокращение персонала | Нарушение ритмичного технологического процесса, необходимость возвращения уволенных на рабочие места или найм других работников, что может создать конфликтные ситуации |
| Расстановка на место уволенных оставшихся работников | Кратковременный успех до тех пор, пока у оставшихся работников будет побудительный стимул к труду |
| Введение жесткой регламентации труда и строгой отчетности взамен широкого вовлечения персонала в разработку и реализацию мер по выводу предприятия из кризиса | Отчуждение коллектива от руководителя и, как результат, снижение стимулов к высокопроизводительному труду |
| Поэтапное отправление работников в неоплачиваемый отпуск | Ухудшение в коллективе морально-психологического климата и отношения к труду |
| Внедрение системы стимулирования, которая не учитывает перспективы роста карьеры работников на предприятии | Негативное отношение к предприятию отдельных групп работников, порождение стремления к сиюминутному успеху |

К положительному эффекту при реорганизации кризисного предприятия, как правило, приводят следующие мероприятия.

– сокращение уровней в структуре управления с сохранением рабочих мест при одновременном укреплении резерва для высшего звена управления предприятием;

– сокращение структуры управления с учетом взаимозависимости ее элементов и разработка мер по стабилизации новой структуры;

– периодическая переоценка кадровой политики с целью наибольшего соответствия сложившейся ситуации;

– выявление, поддержание и обучение работников, проявивших лидерские качества и склонность к управленческой деятельности;

– реализация образовательных программ, поддержание профессионального роста работников, особенно в приоритетных для предприятия областях;

– заблаговременная подготовка перспективных кандидатов на ключевые должности с учетом их умения выполнять свои функции в условиях кризиса;

– децентрализация структуры управления с делегированием необходимых полномочий ключевым фигурам в аппарате управления на стратегическом и оперативном уровне;

– создание команд единомышленников на уровне руководства и структурных подразделениях;

– отслеживание и сохранение кадрового потенциала.

Повышение уровня конкурентоспособности предприятия во многом зависит от его интеллектуального потенциала. Способности, составляющие ядро кадрового потенциала, имеют следующие свойства:

– важность для краткосрочного выживания в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

– недоступность для конкурентов из-за трудности их заимствования;

– сочетание знаний и умений персонала, а не их воплощение в продукции и функциональных обязанностях;

– соединение в концентрированном виде научно-технического, производственного, организационно-управленческого и кадрового потенциалов;

– принадлежность организационной системе предприятия в целом, а не отдельным работникам;

– долговременная основа для принятия стратегических решений;

– поддерживаются и воспринимаются предприятием в течение определенного временного периода;

– обеспечивают доминирующее положение на рынке.

Во взаимоотношениях с коллективом зачастую приходится преодолевать сопротивление со стороны персонала. Основным методом здесь является принудительный, который предусматривает использование силы для преодоления сопротивления. Принудительный метод в социальном плане нежелателен, но в условиях дефицита времени он дает преимущества. Однако, когда причина сопротивления работников ясна, открытого проявления силы не требуется. При применении силового метода встречаются следующие трудности:

– отсутствие, как правило, до начала перемен основы, которая обеспечила бы осуществление силового метода, и как следствие, высокий риск неудачи;

– трудность прогнозирования силы сопротивления персонала и устранения причин, порождающих это;

– преждевременность вызова перемен в конечном итоге замедляет сроки выхода предприятия из кризиса;

– игнорирование силовых указаний по внедрению изменений;

– преобладание силовых методов в ущерб другим.

Для уменьшения трудностей целесообразно провести анализ настроений работников и выявить хотя бы потенциальный источник сопротивления или поддержки.

Если сопротивление или благоприятные возможности можно предвидеть, и нет особой срочности в реализации мер, то изменения можно проводить постепенно в течение длительного периода времени. Процесс изменений в этом случае в основном должен идти не от руководства, а от сторонников руководства на разных уровнях. Конфликты разрешаются компромиссами, перемещениями руководящих кадров.

Если внешние изменения угрожают самому существованию руководства, как правило, сопротивление персонала начинает ослабевать и уступать место поддержке. В этом случае главной задачей является не борьба с сопротивлением, а предупреждение паники. Если кризис неизбежен, руководитель может принять следующие меры:

– убедить коллектив в необратимости кризиса и подготовке к нему;

– готовить себя в глазах коллектива на роль «спасателя», когда кризис наступит;

– до настоящего кризиса организовать искусственный кризис, создав образ внешнего «врага», который угрожает руководству.

Последняя мера значительно снижает сопротивление, обеспечивает поддержку принимаемым решениям и увеличивает шансы на выход из реальной кризисной ситуации. Однако, она может иметь и серьезные последствия, поскольку искусственный кризис не всегда может перерасти в реальный.

Наибольший эффект имеет управление сопротивлением персонала, когда этот процесс контролируется администрацией. Такой подход эффективен, если внешние воздействия постоянно повторяются и руководству необходимо создать постоянный управленческий потенциал для реагирования на эти воздействия. Для его реализации необходимо реализовать ряд мер:

– сформировать аналитическую группу, способную давать обоснованные прогнозы развития ситуации на предприятии и за его пределами, разрабатывать схемы преодоления возможного сопротивления, создавать атмосферу поддержки инноваций;

– координировать управленческие усилия на решение приоритетных проблем;

– отделять стратегические изменения от текущих конфликтов;

– организовать обучение персонала;

– привлекать к принятию решений экспертов;

– обеспечить для руководителей реальную возможность влиять на принятие решений по вопросам, относящимся к их компетенции.

Указанные элементы системы управления должны быть направлены на решение проблем организации. Так, управление, как функция, должно больше реализовываться через выполнение антикризисных управленческих работ, процедур финансового оздоровления деятельности организации во взаимосвязи с другими обычными управленческими работами.

Управление, как процесс, требует взаимоувязки между собою управленческих действий, направляемых на подготовку и принятие решений для реализации программы повышения финансовой устойчивости организации.

Следует отличать вертикальные связи – связи подчинения, при наличии нескольких уровней управления и горизонтальные связи – связи согласования и координации управленческих действий между службами одного уровня и работниками.

Таким образом, структура управления, ее эффективность существенно влияют на все стороны жизнеобеспечения организации.

Выбор вида структуры управления, ее построение и совершенствование – это процесс адаптации структуры управления к внешним условиям деятельности организации (требованиям рынка, государственных органов, внешней экономической среды и внутренним факторам экономического положения организации (технологии, трудовым, материальным, техническим и финансовым ресурсам, масштабу производства, доле продукции на рынке и т.д.)).

Распространенными видами структуры управления организации являются линейно-функциональная, линейно-функционально-штабная и линейно-дивизиональная. Указанные виды структуры управления характерны для различных производственно-хозяйственных и торговых организаций. Более редко применяются проектная структура управления (для научно-исследовательских организаций), программно-условная и матричная структуры управления, как правило, охватывающие только часть организации.

В основу линейно-функциональной, линейно-функционально-штабной и линейно-дивизиональной структур положены линейная вертикаль управления между уровнями и специализация звеньев, отделов, служб и отдельных управленческих работников по функциям.

Линейно-функциональная структура. Подразделения в рамках структуры этого типа специализируются на выполнении основных функций управления (производство, исследования и разработки, снабжение, сбыт, бухучет, экономика и финансы, кадровая политика). Эта структура лежит в основе высокоцентрализованной системы управления предприятием.

Основными достоинствами такой структуры являются незначительное дублирование функций и высокий уровень специализации. При этом недостатками выступают сложность решения «сквозных» задач, трудность движения информации между подразделениями как по горизонтали, так и по вертикали и нечеткая ответственность за хозяйственные результаты деятельности организации.

В экономически развитых странах линейно-функциональные структуры свойственны лишь мелким и небольшой части средних фирм.

Линейно-дивизиональная структура. При этой структуре управления все подразделения организации специализированы по продуктам, видам деятельности или конкретным рынкам и на них возлагается вся ответственность за разработку, развитие, производство и сбыт конкретных товаров. Решения по полностью автономным в хозяйственном отношении отделениям – дивизионам, имеющим узкоотраслевую или продуктовую специализацию, принимаются на межфункциональной основе. Реализация решений осуществляется по дивизионам, а внутри них – по линейно-функциональным службам.

Достоинством этой структуры управления является полнота ответственности за результаты деятельности. Недостатки структуры связаны с дублированием функций, высокой автономностью и конкурентностью дивизионов.

Организация структуры управления по дивизиональному типу обычно дополняется приданием дивизионам статуса центра финансовой ответственности и предоставлением полной хозяйственной самостоятельности в текущих вопросах. За высшим руководством остаются вопросы стратегии развития предприятия, разработки инвестиционного бюджета, эмиссий и дивидендной политики и др.

В 1980-х годах около 96% американских успешных компаний имели дивизиональные структуры управления.

Программно-целевая структура. Программно-целевой подход представляет собой функциональный и продуктовый принципы. Для решения конкретных задач формируются программы или проекты. В распоряжение руководителей проектов выделяются мощности и фонды, а также специалисты функциональных служб.

Достоинства этого типа структур обусловлены их гибкостью и мобильностью в сочетании с персональной ответственностью. Программно-целевые структуры могут выступать переходными формами, позволяющими повысить эффективность управления без ломки традиционной системы, организованной по функциональному принципу.

Матричная структура. При такой структуре управления производственные единицы находятся под контролем как функциональных, так и продуктовых служб. Очевидные достоинства этого типа структур в виде улучшения информационного обеспечения и использования опыта специалистов сочетаются с недостатками в виде нарушения иерархии управления и двойственности полномочий и подчинения, возможности роста конфликтности.

В практической деятельности в основном используются 2–4-уровневые структуры, где число уровней и звеньев управления на каждом из них зависит от масштаба производства организации, разнохарактерности ассортимента продукции, территориальной рассредоточенности производственных, подсобных и вспомогательных подразделений, наличия дочерних и зависимых предприятий, особенностей работы на рынке, квалификационного состава управленческих кадров и других факторов.

За конечный результат в целом на каждом уровне управления отвечает руководитель, задача которого состоит в координации работы всех подчиняющихся ему функциональных и производственно-вспомогательных подразделений в достижении конечных результатов.

Достоинства и недостатки организационных структур управления оцениваются тем, насколько конкретный вид структуры эффективно реагирует на изменения во внешней среде и внутри организации, обеспечивает сплоченность управленческого персонала и межфункциональную координацию в достижении намеченных организацией целей, насколько финансовое состояние подразделений зависит от результатов их функционирования, насколько подразделения могут оперативно и самостоятельно решать текущие хозяйственные задачи, а высшее руководство может принимать эффективные стратегические решения.

При оценке эффективности действующей структуры управления в условиях появления признаков кризисного состояния организации следует обращать внимание на следующие факторы, способные влиять на ее построение:

– размер и степень разнообразия деятельности организации;

– территориальное размещение подразделений организации;

– динамизм внешней среды, рынка сбыта продукции;

– стратегию, реализуемую организацией;

–эффективность принимаемых и реализуемых решений на разных уровнях управления;

– объем дублирования функций управления;

– несоответствие обязанностей объему прав и полномочий;

– трудности в прохождении потоков информации;

– противоречивость принимаемых и реализуемых решений;

– практику делегирования полномочий и ответственности.

Основной целью организации, находящейся в кризисной экономической ситуации, является ее платежеспособность.

В кризисный период изменения в структурах управления должны быть направлены, прежде всего, на создание условий для выживания организации за счет рационального использования ресурсов, снижения затрат и более четкой работы управленческого аппарата. В этот период могут быть предусмотрены следующие изменения в структуре:

– сокращение числа уровней управления, переход к более централизованной системе выполнения функций управления;

– установление, из-за каких функций и нерешаемых задач организация попала в кризисную ситуацию;

– сокращение числа заместителей руководителей и смена отдельных руководящих кадров;

– сокращение управленческого персонала в соответствии с уменьшением объема реализации продукции;

– делегирование большего объема полномочий и ответственности производствам, выпускающим рентабельную продукцию;

– усиление работы, связанной с организацией и контролем за финансовыми потоками предприятия;

– сокращение дублирования функций и перераспределение функций управления в аппарате управления;

– объединение некоторых служб в более крупные подразделения;

– сокращение производственных служб на нижнем уровне управления (в связи с сокращением объема выпуска продукции);

– создание временной целевой группы из работников аппарата по разработке программы финансового оздоровления организации.

При переходе от восстановления платежеспособности организации к созданию финансового равновесия и устойчивости в длительной перспективе необходимо вновь провести изменения в системе управления организацией, в структуре управления. С изменением стратегии организации на втором этапе восстановления нормального функционирования организации должна измениться и организационная структура управления, являющаяся одним из важных средств обеспечения реализации данной стратегии. Возможные преобразования могут строиться по следующим направлениям:

– определяются задачи и функции, которые имеют критическое значение для осуществления стратегии на данном этапе продвижения организации к долгосрочной финансовой устойчивости;

– формируются подразделения аппарата и структурных единиц организации, в основе которых лежат стратегические задачи и функции;

– определяется степень самостоятельности подразделений аппарата и структурных единиц в подготовке и принятии решений и уровни иерархии, на которых происходит принятие и реализация решений;

– по мере увеличения объема реализации продукции и объема выпуска продукции, расширения ассортимента товаров может происходить образование новых подразделений и служб, что будет означать переход к более сложной структуре управления;

– с увеличением численности управленческого персонала устанавливается более узкая специализация служб по отдельным наиболее важным функциям;

– по мере увеличения объемов и разнообразия выпускаемой продукции в организации создаются относительно самостоятельные подразделения, специализирующиеся на определенных видах продукции, рынках и регионах с подчинением и внешнему руководству. Одновременно сокращается уровень централизации выполнения отдельных функций (производственных, снабженческих, организации труда и др.) с передачей их на нижний уровень управления;

– происходит сосредоточение на высшем уровне руководств функций по разработке стратегии, финансового контроля, политики управления персоналом и др.;

– создаются или усиливаются службы маркетинга на высшем уровне управления и при необходимости в относительно самостоятельных подразделениях и отделениях;

– создаются службы (группы) стратегического развития;

– для усиления координации и связи между службами, уменьшения дублирования управленческих работ, подготовки более качественных решений и ответственности за них используются матричный классификатор функциональных обязанностей;

– создается постоянная или временная финансовая структура (центр доходов и центр затрат);

– подбираются профессиональные и квалифицированные менеджеры;

– масштабы управляемости приводятся к рациональным значениям, и обеспечивается обоснованность подчинения отделов и служб аппарата функциональным директорам (заместителям генерального директора), гарантирующим целостность процесса управления.

**4. Моделирование распределения управленческих работ в структуре аппарата управления организации**

В целях рационального распределения функциональных обязанностей в аппарате управления организации и создания условий повышения эффективности управленческого труда рекомендуется использовать модель матричного классификатора, которая широко и успешно применяется за рубежом в средних и крупных компаниях.

Модель матричного классификатора представляет собой таблицу, в которой по вертикали приведены сгруппированные управленческие работы по функциям, а по горизонтали – должностные лица (руководитель и его заместители), наименования отделов и служб аппарата и структурных подразделений организации. На пересечении столбцов и строк показываются с помощью условных обозначений виды участия должностных лиц, отделов и служб и структурных подразделений в выполнении управленческих работ по функциям.

Для обозначения характера трудового участия должностных лиц и подразделений при осуществлении своих функциональных обязанностей применяются следующие условные обозначения:

Р – принятие решения (утверждение, подписание документа, устное распоряжение);

П – подготовка решения (комплексная разработка решения, составление документа, мероприятия разрабатываются самостоятельно и с привлечением других лиц);

У – участие в подготовке решения (решение частных вопросов, подготовка информации, консультирование);

С – согласование решения (согласование документа);

И – реализация решения;

К – контроль за исполнением решения (мероприятия, плана, документа);

О – обмен информацией, информирование руководства;

А – персональная ответственность.

При разработке матричного классификатора следует руководствоваться следующими положениями:

– выполнение управленческих работ должно предусматривать четкую определенность и по возможности автономность сферы деятельности и компетенции каждого отдела (службы) и должностного лица;

– характер распределения управленческих работ и виды трудового участия отделов (служб) в их выполнении должны предусматривать комплексность и законченность решения стоящих перед ними задач; подразделения аппарата должны нести персональную ответственность за комплексное выполнение возложенных на них функциональных обязанностей при участии в данных обязанностях других подразделений;

– распределение управленческих работ должно отвечать требованиям ограничения дублирования работ, создания условий концентрации однородных работ в одном подразделении и повышения качества принимаемых решений;

– распределение управленческих работ производится с учетом наличия и возможности сбора в подразделении достаточной и необходимой информации для подготовки и принятия управленческих решений;

– при формировании содержания работ в отделах (службах) необходимо проводить их специализацию, выявлять рациональное соотношение централизации и децентрализации в подготовке управленческих решений, объемов полномочий и ответственности;

– классификатор функциональных обязанностей утверждается руководством организации и доводится до исполнителя.

Утвержденный классификатор функциональных обязанностей подразделений аппарата управления является обязательным документом, регламентирующим и координирующим работу должностных лиц, отделов и служб в структуре управления, особенно при процедурах финансового оздоровления и внешнего управления (табл. 6).

При изменении условий производства и функционирования организации в классификатор и в структуру управления организации вносятся соответствующие изменения и дополнения.

Как показывает зарубежная практика применения классификаторов функциональных обязанностей в компаниях, их использование способствует уменьшению объема дублирования работ на 5–10%, ускорению составления документов на 10–20%, повышению качества принимаемых решений.

Таблица 6

Фрагмент матричного классификатора функциональных обязанностей служб аппарата управления организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Вид работы | Должностные лица и службы аппарата управления | | | | | | | | | | | |
| Ген. директор | Зам. ген. дир-ра по пр-ву | Зам. ген. дир-ра по экономике | Произ.-тех. отдел | ПЭО | Фин. отдел | Бухгалтеря | Отд. маркетинга | Отд. кадров | Договорный отдел | Диспетчерская служб | Рук-во и аппарат цехов |
| 1. | Планирование доходов и расходов | К | С | Р | о | у | П,И | о |  |  |  |  | У, И |
| 2. | Анализ убытков и определение мер по их сокращению | К | С | Р | У | С | У | П |  |  |  |  | У, И, С |
| 3. | Анализ дебиторской задолженности и разработка предложений по ее снижению | Р, К |  | С,  |  |  | П, И | У | У, С |  | О |  |  |
| 4. | Подготовка исков по взысканию просроченной дебиторской задолженности | Р, К |  | С,  |  |  | У | У | О, С |  |  | П, И |  |
| 5. | Анализ кредиторской задолженности и разработка предложений по ее реструктуризации | Р, К |  | С,  |  | С | П, И | У | У,С |  | У |  |  |

**Список использованных источников**

1. Шибеко А.Э. Антикризисное управление: Курс лекций/ Шибеко А.Э. Мн. 2005. – 188с.

2. Мартемьянов, В.С. Хозяйственное право. Т. 1 / В.С. Мартемьянов – М., 1994.

3. Антикризисное управление: Учебное пособие / Под ред. Г.К. Таль.- М.: ИНФРА-М, 2004.- 928 с

4. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А. Н Ряховская М.: 2009 – 160 с.

5. Фомин Я.А. "Диагностика кризисного состояния предприятия". – М.: "ЮНИТИ", 2003г. – 349 с.