

УДК 338.242

## РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В ИНТЕНСИФИКАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

© 2012 г.

*Н.А. Ягунова*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

natalia\_yagunova@mail.ru

*Поступила в редакцию 18.05.2011*

Дан анализ функционирования организационных структур управления на промышленных предприятиях, с выделением основных недостатков этих структур, влияющих на снижение эффективности управления. На основе выделенных недостатков организационных структур приводятся рекомендации по построению оптимальной оргструктуры, отвечающей современным требованиям рыночной экономики.

*Ключевые слова:* организационная структура управления, эффективность управления, интенсификация процесса управления, машиностроительные предприятия.

В настоящее время в России много говорится о необходимости повышения эффективности управления. Однако, несмотря на достаточное количество информации данного рода, многие предприятия оказываются неспособными решить эти проблемы. Одной из главных причин сложившейся ситуации, наряду с нехваткой различного вида ресурсов, неплатежеспособностью дебиторов и других, является неспособность руководителей правильно спроектировать организационную структуру управления.

Актуальность данной проблемы обусловлена следующими причинами. Во-первых, ростом значимости управленческого фактора в повышении эффективности производства, требующего более полного использования организационного, информационного и кадрового потенциала. Во-вторых, необходимостью интенсификации управленческой деятельности на базе роста производительности управленческого труда. В-третьих, существенным ростом требований к качеству управления. В-четвёртых, и это особенно важно, значительным увеличением информационной нагрузки на управленческий персонал. В-пятых, усложнением самого процесса управления, вызванного, в свою очередь, усложнением организационной структуры и значительным увеличением информации, поступающей на предприятие.

Возрастающая роль управления в функционировании и развитии производственного организма обусловлена тенденцией непрерывно возрастающей сложности последнего, объективная закономерность которой вызвана темпами научно-технического прогресса и его все большим влиянием на сферу материального производства.

Для познания процессов возрастания сложности управления важно установить, в каких случаях возникает в нем необходимость в реальных производственных условиях. Главная задача управления – устанавливать согласованность действий отдельных элементов любой управляемой системы. Следовательно, необходимость в управлении возникает всякий раз, когда возникает рассогласование между звеньями производственной системы. Управление в этом случае можно определить как процесс, который на основе поступившей информации должен обеспечить ликвидацию рассогласований, возникших либо внутри объекта управления, либо в процессах взаимодействия этого объекта с внешней средой. Но поскольку объекты управления имеют все более сложную организационную структуру, обусловленную более сложным характером производства, и более тесные взаимосвязи между собой, то, во-первых, больше становится звеньев, и поэтому растет вероятность появления рассогласований, а во-вторых, сложнее становится увязывать взаимные интересы различных сторон, поскольку они нередко неоднозначны и затрагивают сразу несколько стыков. Таким образом, рост сложности управления – процесс объективный. Это одна сторона проблемы. Вторая заключается в том, что рост сложности управления должен сопровождаться ростом его качественных и количественных характеристик. И это тоже объективная закономерность, поскольку управление более сложным объектом с неизменным качеством и интенсивностью ведет к росту числа сбоев в его функционировании и, следовательно, к увеличению материального ущерба. Последнее обусловлено тем, что при росте взаимосвязей и

взаимозависимостей между звеньями народного хозяйства любой сбой даже в каком-либо одном производственном звене увеличивает количество сбоев в других звеньях и порождает новые потоки информации, циркулирующие по каналам управления. Следовательно, одним из важнейших факторов, определяющих сложность управления как системы, является рост числа элементов (управляемых звеньев), составляющих эту систему.

Современное промышленное предприятие представляет собой сложную производственную систему организационного типа. Последнее означает, что её функционирование определяется поведением людей в этой системе в процессе производства. В современных условиях, когда система управления производством на промышленных предприятиях значительно усложнилась, когда существенно выросло число структурных единиц со своими целями и задачами, возникла реальная опасность инерционности системы и дублирования функций, что не может не сказаться на скорости и качестве исполнения управленческих процессов, а следовательно, на результатах деятельности предприятия. Поэтому необходимо более четко разграничивать функции каждого управленческого звена, определять принцип взаимосвязей и взаимоотношений между ними.

На основе вышеизложенного можно констатировать, что важной проблемой организации управления является создание эффективной организационной структуры управления предприятием, так как она является одним из основных факторов, существенно влияющих на сложную и динамическую работу всего предприятия. При проектировании организационной структуры руководитель должен помнить, что эффективная организационная структура не должна допускать потерь и ошибок, она обеспечивает удовлетворение от работы, имеет четкие линии подчиненности, позволяет подчиненным принимать участие в решении проблем, придает уверенность в будущем и представляет определённый статус и возможности для служебного роста. К созданию такой структуры управления должен стремиться каждый управляющий высшего звена предприятия и руководитель каждой функциональной службы этого предприятия.

Проведенный анализ показал, что в СССР, при построении организационных структур управления промышленными предприятиями, доминировали следующие приоритеты: производственно-техническая и научно-техническая самостоятельность, планирование, снабжение, управление трудом и заработной платой, бухгалтерский учет, сбыт и кадры. В силу ограни-

ченной макроуровневой самостоятельности предприятий, связанной с ценообразованием и сбытом, оставалась неразвитой финансовая служба и полностью отсутствовала маркетинговая служба. В результате ликвидации системы централизованного планирования и управления экономикой изменились соотношение и важность исполнения некоторых управленческих функций. Так, отсутствие государственного заказа промышленным предприятиям и либерализация внешнеторговых отношений, сопровождаемая снижением таможенных пошлин на продукцию зарубежных предприятий, резко усложнили снабженческо-сбытовую деятельность предприятий и функции обеспечения их финансовыми ресурсами. На этом фоне возникает настоятельная необходимость создания в структуре мощных функциональных структур финансовой и маркетинговой направленности, а в высших звеньях управления появляются директор по маркетингу, коммерческие и финансовые директора. Кроме того, на крупных промышленных комплексах, ввиду того что многие из них проводят самостоятельную внешнеэкономическую деятельность, формируются соответствующие структуры этого функционального направления.

При этом в системе управления отечественных предприятий в настоящее время значительно ослаблены позиции плановых и технических отделов, что, впрочем, никоим образом нельзя признать нормальным явлением. В условиях высокой неопределенности, предприятия зачастую отказываются от составления не только годовых, но и квартальных планов, не уделяется должного внимания планам технического развития. Так, например, на целом ряде даже крупных предприятий годовые планы их организационно-технического развития, ранее считавшиеся обязательными, не составляются уже в течение нескольких лет. Безусловно, все это является негативной тенденцией, ослабляющей способность предприятий не только к перспективному развитию, но и к элементарному выживанию. По нашему мнению, главная причина сложившейся ситуации заключается прежде всего в нехватке финансовых ресурсов и в значительном снижении общего управленческого потенциала ввиду оттока из системы управления наиболее профессионально подготовленных руководителей. В настоящее время, особенно для крупных промышленных комплексов, таких, например, как ОАО «ГАЗ», ОАО «Сокол», завод «Красное Сормово» и др., является весьма актуальным создание мощной прогнозной службы, в функции которой входил бы анализ тенденций в развитии соответствующих отрас-

лей промышленности в России и за рубежом, а также анализ темпов и направлений развития научно-технического процесса и оперативных и перспективных намерений конкурентов как в России, так и за ее пределами. Некоторые шаги в этом отношении предпринимаются. Однако данное нововведение не получило должного развития. Анализом установлено, что здесь сыграли свою негативную роль нехватка опыта работников, а также отсутствие профессионально подготовленных руководителей, которые могли бы координировать деятельность молодых специалистов в нужном направлении.

Относительно плановых служб предприятий нужно отметить, что зачастую их функции сведены к калькулированию себестоимости по фактическим затратам. В случае же внедрения новых методов калькуляции основную работу здесь выполняют производственные отделы и бухгалтерия, располагающие оперативными данными, что в значительной степени ослабляет позицию плановых отделов.

По техническим службам следует заметить, что на большинстве предприятий их функции, в условиях практически повсеместного отсутствия средств на техническое перевооружение, сводятся к разработке проектов технологической оснастки и способов поддержания работоспособности морально и физически изношенного оборудования, что, безусловно, грозит большими негативными последствиями.

Исследованиями также установлено, что в организационной структуре управления на крупных промышленных предприятиях в настоящее время явно снижается значимость отдела труда и заработной платы (ОТИЗ), поскольку детализированные правительственные инструкции по труду фактически уступили место налогообложению фонда оплаты труда.

В условиях формирования рыночных отношений и практически отсутствующей власти центра, эффективным механизмом реализации интеграционных процессов являются холдинговые компании, предполагающие консолидацию интересов предприятий на основе владения контрольными пакетами акций, а также создания системы материнских и дочерних компаний. Важную роль в интеграционном процессе машиностроительного производства, имеющего высокий управленческий и конкурентный потенциал, должны играть финансово-промышленные группы (ФПГ). В отечественной промышленности одна из первых ФПГ стала функционировать на базе автомобилестроительных предприятий ОАО «АвтоВАЗ» и ОАО «КамАЗ». Главными целями этого стратегического альянса стала консолидация ресурсов для более ак-

тивного отстаивания интересов производителей на рынке, реализация совместных проектов, взаимопомощь и сотрудничество в условиях обострения конкуренции с зарубежными производителями [1, с. 37].

Перспективным для промышленных предприятий, с точки зрения наилучшего использования их внутренних ресурсов, является внедрение интеграционных процессов в форме системы внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства), предусматривающего на первом этапе определенную дифференциацию внутренних структурных образований. В частности, на ОАО «ГАЗ» подобные дифференциально-интеграционные процессы имеют место в некоторых цехах литейного производства. Внедрение внутрифирменного интрапренерства в перспективе может привести к созданию на базе интрапренерских подразделений дочерних организаций. В связи с этим для обеспечения успешного прохождения процесса важным является определение оптимальной «меры свободы» данных предпринимательских подразделений. Здесь высказываются различные мнения по поводу степени автономии структурных образований. Так, В. Тарасов [2, с. 88] отстаивает целесообразность преобразования последних в юридически самостоятельные подразделения, которые имели бы технологически законченный производственный цикл; могли бы быть обособлены территориально и имущественно без ущерба для головного предприятия; производили бы значимый объем реализуемой на сторону продукции и услуг; способны были бы обеспечить свою оперативную и перспективную деятельность на условиях самофинансирования. В непосредственном подчинении материнского предприятия целесообразно сохранить, с их точки зрения, лишь подразделения, деятельность которых жизненно важна для обеспечения нормального функционирования дочерних самостоятельных новообразований и в целом головного предприятия. С нашей точки зрения, за головным предприятием должны быть оставлены следующие функции: взаимоотношения с общественностью и государственными органами управления; защита интересов предприятия как целостного образования; внешнеэкономическая деятельность; внутренний арбитраж; кадровая политика; управление стандартами качества; защита окружающей среды; охрана предприятия; контроль безопасности труда; капитальное строительство. В компетенцию автономных образований должны входить: заключение договоров с потребителями своей продукции, заключение договоров с другими автономными структурами, входящими в состав се-

тевой организационной структуры материнского предприятия; подготовка производства; контроль качества продукции; сбыт продукции; взаимоотношения с банком и потребителями продукции; техническое перевооружение предприятия в рамках общей технической политики головного предприятия; прием и увольнение работников; установление режима труда и отдыха; организация безопасного труда; оплата труда; распределение доходов; социальная политика в рамках общей социальной политики головного предприятия. Помимо этих общих рекомендаций, необходимо учитывать то обстоятельство, что более детальная форма взаимоотноственности для каждого отдельно взятого предприятия определяется исходя из его конкретных особенностей, традиций, а также из сложившихся на данный момент условий хозяйствования. В настоящее время на ОАО «НИТЕЛ» и на Нижегородском заводе им. М.В. Фрунзе, например, происходит процесс объединения нескольких цехов основного производства в единый комплекс с потерей права самостоятельного их функционирования. В то же время на ОАО «НИТЕЛ» инструментальный отдел, пройдя через форму полуавтономного функционирования в рамках предприятия и показав эффективность своей технико-экономической и управленческой деятельности, фактически стал самостоятельным предприятием в структуре ОАО со своим расчетным счетом. На базе объединения инструментального цеха и инструментального отдела на заводе им. М.В. Фрунзе образован комплекс инструментального обеспечения (КИО). Здесь интересно отметить, что, как показал опрос руководства предприятия, данный шаг был вызван в основном сокращением расходов на содержание аппарата управления, а не стремлением повысить эффективность их деятельности, что, безусловно, нельзя признать позитивным решением, если при этом не сохранились хотя бы прежние объемы производства. С этой же целью на данном предприятии образован производственно-технический комплекс товаров народного потребления (ПКТНП) путем слияния трех цехов основного производства, ориентированного на выпуск многоуровневых счетчиков электроэнергии. В результате слияния четырех цехов основного производства здесь же образовано новое структурное подразделение – производственный комплекс радиоизмерительной аппаратуры (ПК РИА), ориентированный на удовлетворение потребностей в продукции промышленного использования.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что на указанных предприятиях внедряется система внутрифирменного предпринимательства

(интрапренерства), заключающаяся в образовании отдельных укрупненных производственных комплексов и направленная, как правило, на рост результативности их функционирования. Предоставление частичной или полной экономической самостоятельности подразделениям преследует и другую, не менее важную цель – разгрузить высшее руководство предприятий от решения оперативных вопросов, сосредоточив их внимание на решении макроуровневых проблем перспективной направленности.

Предоставление хозяйственной самостоятельности подразделениям никоим образом не должно вести к дроблению предприятий на полностью независимые мелкие структуры. В Нижегородском регионе имеется немало случаев неудачных попыток такого дробления, одним из примеров которого является ОАО «Термаль», являвшееся одним из крупнейших высокотехнологичных предприятий судостроительной отрасли промышленности. Явно деструктивная политика руководства этого предприятия, взявшего курс на создание совершенно чуждых прежней технологической специализации предприятия мелких структурных самостоятельных предприятий и производств, привела к тому, что в настоящее время это предприятие является чисто номинальной единицей.

В отличие от механического дробления крупного предприятия на ряд мелких, при правильном внедрении системы внутрифирменного интрапренерства, происходит разделение функций стратегического и оперативного управления, и это, с нашей точки зрения, должно являться главной целью руководства головных предприятий. Получив определенную хозяйственную самостоятельность и свободу принятия оперативных управленческих решений, структурные полу- или автономные подразделения решают текущие проблемы путем быстрого реагирования на изменения на предприятии и в его окружении, а центральный орган в этой ситуации должен вырабатывать общую стратегию предприятия, разрабатывать перспективные планы и вносить в них изменения, опираясь на оперативную информацию, поступающую из интрапренерских подразделений и стратегически важную информацию из ее внешних источников.

При этом главные функции центрального аппарата должны включать в себя: выработку целей и стратегий в рамках предприятия в целом и на этой базе для каждой его единицы; формирование инвестиционной, финансовой, ценовой, научно-технической политики; внешнеэкономические отношения, аудит, защита окружающей среды; макроуровневый марке-

тинг, патентоведение, информационное обеспечение, юридическое обслуживание.

На основе вышеизложенного можно констатировать, что существующие оргструктуры промышленных предприятий не соответствуют современным организационно-экономическим условиям их деятельности. В настоящее время на промышленных предприятиях действуют в основном традиционные, организованные по иерархическому принципу оргструктуры управления.

Попытки при старых линейных структурах организовать горизонтальные связи, призванные объединить исполнителей по одной программе, большого эффекта не дали, так как сами эти структуры не соответствуют требованиям гибкости и адаптируемости.

Можно привести следующие типовые недостатки действующих оргструктур на промышленных предприятиях:

- отсутствие рациональных связей и отношений;
- сложность и громоздкость;
- слабая адаптивность;
- неопределенность обязанностей у многих руководителей и специалистов, размытость ответственности за выполнение отдельных функций, за законченный комплекс вопросов;
- ориентация на решение в основном текущих задач (особенно это касается служб главного инженера) и игнорирование перспективных, в результате чего в структуре многих предприятий отсутствуют подразделения, ориентированные на реализацию таких видов деятельности, как перспективное развитие, разработка и внедрение новых методов управления, маркетинг;
- слабость юридической службы, неудовлетворительное экономико-правовое обеспечение взаимоотношений между подразделениями;
- дублирование в реализации ряда экономических, управленческих и производственных функций;
- низкий уровень автоматизации управления.

К серьезным недостаткам существующих оргструктур, по нашему мнению, также относятся:

- отсутствие прямой связи задач каждого исполнителя с конечными целями предприятия;
- невозможность сочетания внутрипроизводственных отношений с формами самоуправления низовых звеньев;
- невозможность обеспечения необходимой оперативности и надежности управления из-за выполнения функций организации, координации и контроля только на вышестоящей ступени оргструктуры.

Оргпроблемы обостряются при расширении масштабов и увеличении сложности производства и приобретают в условиях рыночных отношений особую актуальность. Рыночная экономика требует совершенствования оргструктур управления на системной основе, обеспечивающей адаптацию производства и управления к изменениям внешней и внутренней среды, гибкое и оперативное реагирование на изменение спроса.

В современных условиях характерной чертой оргструктур промышленных предприятий является их большое разнообразие. Нельзя говорить об оргструктуре любого предприятия как о типовой, даже для предприятий с примерно одинаковыми размерами и производственно-отраслевым профилем. Типовыми, как показывает практика, могут являться лишь отдельные блоки.

Процесс рационализации управленческой оргструктуры становится перманентным и ставится в прямую зависимость от изменений в стратегии развития предприятия. Среди факторов, вызывающих необходимость проведения структурной перестройки предприятия, выделяются такие, как ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции, интенсивное внедрение наиболее передовых технологий, систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерных технологий.

Эффективность деятельности многофункционального предприятия в большой степени зависит от рациональности его оргструктуры. При этом под рациональной мы понимаем оргструктуру, которая соответствует следующим принципам:

- соответствие стратегическим целям и задачам предприятия;
- соответствие реально действующим внешним факторам;
- высокая мобильность;
- обеспечение возможности производственной и коммерческой инициативы;
- минимизация затрат на свое функционирование;
- адаптированность к руководящим и рабочим кадрам, находящимся в распоряжении предприятия;
- создание минимальных внутренних напряжений в коллективе.

Практика показывает, что многие принципы, влияющие на формирование организационной структуры, часто меняются, поэтому возникает необходимость в постоянном обновлении

структуры предприятия. Вследствие этого общей чертой для современных предприятий должна являться высокая мобильность их оргструктур. Оргструктура не может быть застывшей, она должна изменяться в соответствии с изменением внешних и внутренних условий, особенно при наличии потерь, неиспользованных резервов, ухудшении показателей производственно-хозяйственной деятельности [3, с. 34–41].

Совершенствование оргструктур на предприятии включает выбор рационального соотношения централизации и децентрализации управления, сочетания вертикального (линейного) и горизонтального (функционального) руководства с оптимальным распределением функций, прав и обязанностей между подразделениями и должностными лицами.

В современных экономических условиях формируемая оргструктура предприятия при прочих равных условиях окажется эффективной, если будет обладать следующими качествами:

- ориентация всех организационных элементов на единые цели предприятия;
- постановка конкретных целей и формулирование реальных результатов деятельности каждого организационного элемента;
- обеспечение принципа личной ответственности руководящих работников и исполнителей за конкретные результаты деятельности предприятия, его подразделений;
- обеспечение максимального количества степеней организационной и экономической свободы по достижению целей;
- наличие организационных возможностей поддержки производственно-коммерческой инициативы;
- наличие организационных возможностей поддержки работ в области научно-технического развития.

В условиях рыночной экономики изменение организационной структуры управления предприятием должно идти по пути сочетания принципов централизации, специализации и экономической самостоятельности структурных единиц, создания гибких программно-целевых структур управления, позволяющих быстро реагировать на изменения внешней среды и требований к производству. При этом централизованное руководство состоит, главным образом, в информационном обеспечении и выработке рекомендаций.

Учитывая вышеизложенное, можно дать ряд рекомендаций по активизации реорганизационных процессов на предприятиях.

1. Степень автономности новых структур в рамках крупных предприятий определяется их

конкретными особенностями. Здесь не должно быть как излишней опеки, так и полной самостоятельности.

2. В процессе реорганизации необходимо серьезное внимание уделять обучению персонала, и в первую очередь руководителей всех уровней.

3. Баланс интересов между головным предприятием и его новыми структурами должен достигаться до начала их функционирования и закрепляться в соответствующей нормативной документации.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что на промышленных предприятиях России существует две закономерности прохождения процессов динамики организационных структур управления. Первая из них является реакцией на усиление в системе управления функций коммерческих, маркетинговых, внешнеэкономических и финансовых служб. Однако иногда динамизм организационных структур управления здесь носит ситуационный или половинчатый характер. Очень слабо представлены в организационных структурах предприятий службы прогнозной направленности, и это не может не вызвать негативных последствий при определении перспектив развития промышленных предприятий. Вторая закономерность связана с развивающейся в настоящее время интеграцией промышленных производств, слиянием банковского и промышленного капитала и образованием на этой базе ФПП. В этом случае на первый план выходят проблемы обеспечения как автономии на макроуровне, т.е. самих крупных предприятий в рамках ФПП, так и оптимальной степени автономии интрапренерских подразделений внутри предприятий.

Вышеуказанный подход к решению проблем управления имеет следующие позитивные элементы: обеспечивает последовательное развитие с учетом особенностей и возможностей; обладает высокой степенью динамичности, учитывающей конкретные ситуации; предполагает персональную ответственность каждого руководителя за результаты своей деятельности; позволяет широко привлекать все категории работающих к управлению предприятием.

#### *Список литературы*

1. Терешин Н.Н., Кулагова И.А., Алехина О.Ф. Исследование и совершенствование управления производством на промышленных предприятиях. Монография. Ижевск – Н. Новгород: Изд-во «Митра». 2010. 185 с.
2. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Про-

- блемы теории и практики управления. М.: Известия, 1998. № 1.
3. Зиновьев В. Методика разработки рациональной структуры управления предприятием. // Менеджмент сегодня. Краснодар: Изд-во ООО «Объединенная редакция», 2003. № 4.

### **THE ROLE OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES IN THE INTENSIFICATION OF THE MANAGEMENT PROCESS**

*N.A. Yagunova*

The paper analyzes the functioning of the organizational structures of management in industry, highlighting major shortcomings of these structures that result in the reduced management effectiveness. Based on the identified institutional weaknesses, some recommendations are given on how to build a rational organizational structure to meet the requirements of modern market economy.

*Keywords:* organizational structure of management, management efficiency, intensification of the management process, machine-building enterprises.