

Сучасні питання щодо удосконалення організаційної структури управління підприємства

В статті описано процес проектування структур управління на промислових підприємствах. Розглянуто поняття організаційної структури управління, організаційного проекту і плану організаційних заходів. Розкриваються характеристики організаційної структури управління, послідовність організаційного проектування на підприємстві. Досліджено фактори, які впливають на формування оргструктури управління та обумовлюють її зміни та вдосконалення.

організаційне проектування, реорганізація, організаційний проект, план організаційних заходів, структуризація, композиція, регламентація, орієнтація

Складні умови періоду ринкових перетворень, які переживає Україна, актуалізують роль людського фактора у виробничому процесі, що вимагає нового підходу до організаційного проектування на промислових підприємствах. Для сучасної економіки України характерні деякі особливості, які необхідно враховувати при формуванні системи управління персоналом. По-перше, нестача корпоративних фінансових ресурсів значно обмежує діапазон засобів та інструментів управління, в цілому, та його персоналу, зокрема. По-друге, з введенням технологій виробництва товарів і послуг у відповідність з розвитком НТП, ускладнився менталітет працівника; зокрема, його емоційна і психологічна сфера все більшою мірою здійснює вплив на кінцевий результат діяльності. По-третє, загальний стан економіки України змінюється настільки швидко, що важко його прогнозувати і вчасно вживати превентивних заходів. Додатковий динамізм в системі управління сповіщає загострення конкуренції в різних сферах бізнесу. Ці та інші обставини дозволяють визначати сучасну управлінську діяльність як одну з найскладніших технологій, які сприяють досягненню цілей промислового підприємства.

Проблеми побудови організаційних структур та управління персоналом, як одного з

© В.В. Баранов, 2010

найважливіших напрямів роботи промислових підприємств, постійно привертають увагу вчених-економістів. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили зарубіжні вчені – І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс, Г. Саймон.

Процес соціально-економічних перетворень ініціював зростання дослідницького інтересу в цьому напрямку багатьох вітчизняних науковців, результатом якого стали роботи С.І. Бандура, Д.П. Богині, О.А. Грішнєвої, В.М. Данюка, А.В. Калини, А.М. Колота, І.Д. Крижка, Н.Д. Лук'янченко, О.М. Уманського, в яких обґрунтовано теоретико-прикладні аспекти організаційного проектування на підприємстві.

Широке відображення різних сторін становлення і формування системи управління персоналом знайшло відображення в працях російських вчених: В.Г. Афанасьєва, В.Г. Асєєва, Б.М. Генкіна, В.А. Дятлова, А.П. Єгоршина, П.І. Іванова, А.Я. Кібанова, Р. Марра, С.А. Нікітіна, Ю.Г. Одягова, Г.В. Слущького, Г. Шмідта.

Водночас, за наявної великої кількості слухних думок, пропозицій, узагальнень, висловлених у науковій літературі, поки що відсутні комплексні розробки щодо системного вирішення проблеми організаційного проектування на підприємстві, що обумовлює необхідність комплексного аналізу цієї проблеми і визначає її актуальність. Потребують

дослідження і подальшого розвитку також підходи до розв'язання завдань організаційного проектування, розробки рекомендацій щодо підвищення його ефективності, що є метою даної статті.

Створення підприємства, фірми або установи починається з організаційного проектування. Сутність організаційного проектування полягає у визначенні майбутньої структури і системи управління організації, технологічних, адміністративних, інформаційних взаємозв'язків між елементами, правил та процедур виконання тих або інших дій. Воно передбачає найбільш раціональний варіант розподілу праці, його наступної кооперації, і відображується в організаційному проекті.

Якщо підприємство, організація, фірма вже існують, то у відповідності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організаційна структура та її окремі елементи повинні постійно вдосконалюватись. Таке вдосконалення здійснюється в межах розвитку організації, і реалізується шляхом періодичної реорганізації та обґрунтовується у плані організаційних заходів.

В залежності від масштабів необхідних змін реорганізація може бути елементною, частковою або загальною. Елементна може обмежуватись, наприклад, зміною окремих складових або процесів в організаційній структурі; часткова – перетворення окремих підрозділів; загальна охоплює всі об'єкти і напрями діяльності організації, передбачає повне оновлення її структури, системи управління, функцій підрозділів, окремих посад та інше.

Організаційний проект і план організаційних заходів мають багато спільного. По-перше, вони складаються з однакових елементів: переліку заходів що плануються, і технологічних карт їх здійснення; методичних рекомендацій і конкретних прикладів. По-друге, обидва мають загальний об'єкт – організацію, підприємство, хоча вона и знаходиться на різних етапах свого життєвого циклу. В першому випадку мова йде про організацію що створюється, а в другому – про існуючу. [5]

Однак між поняттями “організаційного проекту” і “плану організаційно-технічних заходів” існує кілька суттєвих відмінностей. В межах проекту організація розглядається в загальному, ідеальному стані, і працівники виступають абстрактно, в якості середньостатистичних суб'єктів, які повинні заповнити вакантні місця. План організаційних заходів відноситься до реальних структур, в яких працюють реальні працівники, з власними інтересами, зв'язками і т.д., ось чому він повинен бути більш індивідуальним і вибіркоким.

Виходячи з того що проектування починається з «нуля» і охоплює всі напрями діяльності організації, воно є трудомістким процесом, який виконується у більшості випадків спеціалізованими фірмами, які мають можливість залучити до нього висококваліфікованих фахівців.

Загальну послідовність організаційного проектування можна представити так:

- здійснення розподілу організації горизонтально, виходячи з відповідності важливим напрямам діяльності щодо реалізації стратегії;

- встановлення співвідношення повноважень різних посад;

- визначення посадових обов'язків, як сукупність певних задач і функцій.

Реалізація організаційного проекту відбувається в кілька етапів:

- передпроектний етап, який включає наступні підетапи:

- 1) попереднє техніко-економічне обґрунтування (ПТЕО) і техніко-економічне дослідження (ТЕД) – визначаються цілі, критерії ефективності і обмеження, які існують в зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- 2) розробка технічного завдання (ТЗ) – описуються основні характеристики майбутньої системи управління, строки розробки і ефективність витрат.

- проектний етап:

1) технічний проект (ТП) розробка технічної документації: загальносистемна документація, документація лінійного керівництва, функціональних підсистем, підсистем забезпечення і т.д.;

2) робочий проект (РП) – метою робочого проекту є розробка робочої документації, яка необхідна для впровадження системи управління і проведення відповідних документів.

– впровадження проекту – його початок відбувається після офіційного затвердження РП і включає адміністративні, мотиваційні і організаційні дії.

Розвиток – процес постійний, в кожний конкретний момент часу він торкається лише окремих сторін діяльності організації. Ось чому розробка організаційного плану значно менш трудомістка і може здійснюватись власними силами.

Проектування і удосконалення організації, її підрозділів, включає наступні головні напрями: структуризацію, композицію, регламентацію, орієнтацію. Оскільки всі вони тісно взаємопов'язані, то частіше за все здійснюються паралельно. [5]

Композиція полягає в розробці загальної структурної схеми організації з врахуванням технологічних, інформаційних та інших взаємозв'язків між підрозділами і робочими місцями. В її межах формулюються загальні вимоги до механізму функціонування і характеру взаємодії окремих елементів організації, принципи підбору і просування кадрів, оплати праці, матеріального і морального стимулювання.

В процесі структуризації, виходячи з організаційних цілей, визначається склад підрозділів, їх внутрішня структура, задачі, які стоять перед ними і робочими місцями та посадами що поєднуються.

Під регламентацією розуміється розробка правил, процедур, інструкцій, нормативів, якими повинні керуватись працівники організації в своїй діяльності, визначення основних функцій працівників, кола їх посадових обов'язків, нормативів виконання тих чи інших операцій. Важним об'єктом регламентації є інформація, її зміст, періодичність надходження або надання. Регламентація забезпечує однакове здійснення управлінських дій що повторюються, незалежно від персональних особливостей тих, хто їх виконує. Вона може здійснюватись централізовано або самостійно на основі рекомендацій.

Регламентацію можна розглядати в статичі та в динаміці. В першому випадку мова йде про визначення статусу ланок управління цілями, задач кожної ланки, її місця в загальній системі, зв'язків з іншими, прав, обов'язків, відповідальності, умов економічного стимулювання, порядку роботи з кадрами і т. ін. Регламентація в динаміці – це визначення витрат робочого часу на здійснення тих або інших процесів, функцій, процедур. Регламенти розділяють на: організаційні; економічні, які встановлюють межі господарської діяльності; соціальні, які регулюють окремі сторони і види діяльності.

Орієнтація полягає в створенні умов для впорядкування руху суб'єктів та матеріальних об'єктів в межах організації. Вона буває нумераційною, словниковою, словниково-нумераційною, яка представляє собою комбінацію того і іншого, символічною, графічною, кольоровою. [3]

Слід сказати, що на організаційну структуру управління здійснюють істотний вплив кілька факторів. До них слід віднести наступні: розмір організації і види діяльності які вона здійснює, масштаб керованості, технологію, організаційну культуру, оточуюче середовище і фактори національної культури, економічні фактори та інші.

Чим більші розміри організації, тим, при інших рівних умовах в ній більша кількість підрозділів, більше зв'язків між ними, які необхідно контролювати, і відповідно складнішою повинна бути організаційна структура управління.

Розмір організації складається з кількох компонентів: ємність організації (виробничі потужності, кількість технологічних ліній і швидкість переробки сировини); кількість персоналу в організації; випуск продукції або затрат на виробництво; наявність ресурсів для організації у вигляді матеріальних цінностей і чистих активів.

Важливим фактором є норма або масштаб керованості. Організація може мати вузький або широкий масштаб керованості. Топ-менеджмент підприємства повинен визначитись з оптимальним співвідношенням рівнів і масштабів управління. Це співвідношення, як правило, пов'язано зі спеціалізацією і розподілом трудового (технологічного) процесу на окремі операції.

Характер технології також безпосередньо впливає на структуру управління організацією. Від того яка застосовується технологія залежить кількість рівнів в управлінській ієрархії, обсяг повноважень керівників першого рівня і відповідно інших керівників. Технологія не лише впливає на структуру, але і ефективність організації залежить від «відповідності» технологічній структурі.

Внутрішня культура організації може здійснювати істотний вплив, як на формування структури управління, так і на її зміни. Цей фактор впливає на ступінь централізації та децентралізації в управлінні.

Характеристики оточуючого середовища здійснюють вплив на організацію, визначаючи масштаб роботи і спосіб технологічного виробництва. До таких основних характеристик можна віднести: стабільність, різноманіття ринку, ворожість. Чим динамічніше середовище, тим органічніша структура. Висока ступінь зовнішнього середовища приводить структуру до більш децентралізованої форми. Різноманітність ринків організації приводить структуру керування до ринкової орієнтації організаційних одиниць (якщо є можливість, використовується ефект масштабу). Підвищена ворожість оточення спонукає будь-яку організацію до тимчасової централізації структури управління.

Економічні фактори є достатньо вагомими в системі факторів, які впливають на управлінську структуру організації. Наприклад, поєднав схожі види діяльності в один підрозділ, який керується одним органом замість кількох попередніх, можливо значно знизити відповідні витрати.

Структура управління не може не знаходитись під впливом людського фактора — соціальної структури і взаємовідносин між людьми. Так, якщо в організації недостатньо працівників з необхідним рівнем освіти чи кваліфікації, спроба створити той або інший підрозділ, або посаду навряд чи зможе закінчитись успіхом, навіть якщо потреба в них суттєва. І навпаки, вони можуть бути і не потрібними, але створюються, оскільки певну особу потрібно працевлаштувати на гарне місце.

Національна культура впливає на менталітет людей, на їх систему цінностей і стиль керівництва. Організації піддаються впливу культури і середовища, в якому вони знаходяться, в такому ж ступені як і впливу розміру та технології. Багато спеціалістів в галузі управління впевнені що вплив національних культур є додатковими в тому сенсі, що розбіжності в структурі, обумовлені технологією та ринковими обмеженнями, додається національний колорит. Хоча можливі ситуації, коли культурні фактори виявляються сильнішими за технології.

Природні фактори також можуть здійснювати вплив на структуру управління. До них відносять географічні або кліматичні. Наприклад, їх вплив проявляється в територіальному розташуванні підрозділів і їх відірваності від центрального керівництва, а також в екстремальному характері умов їх діяльності.

Структура управління багато в чому визначається характером діяльності підрозділів які входять до організації. Зрозуміло, що для виробничих організацій вона буде принципово відрізнятися від наукових.

На практиці може мати місце відставання структури управління від реальних потреб, яке має властивість накопичуватись, породжувати дисбаланс, напруженість, і в кінцевому випадку великі проблеми для організації. Ось чому її необхідно постійно вдосконалювати і підтримувати на певному рівні ефективності.

Враховуючи все вищевикладене можна зробити висновок, що подальші дослідження зі створення ефективної організаційної структури будуть направлені на вивчення таких аспектів: економічність — єдність ланок з яких вона складається при

чіткому розподілі функцій що виконуються; динамічність та гнучкість — тобто властивість швидко змінюватися і пристосовуватись до нових внутрішніх та зовнішніх умов, для чого управлінська структура повинна бути в мінімальному ступені інерційна; стабільність – властивість зберігати рівновагу при значному впливі внутрішніх та зовнішніх факторів; мінімальну кількість рівнів управління; оптимальний рівень норми керованості; раціональне поєднання централізації та децентралізації.

При проведенні змін головними повинні бути інноваційна спрямованість систем управління, гнучкість виробництва, постійне оновлення, спрямованість на максимально повне забезпечення споживача з метою забезпечення конкурентоспроможності. Впровадження високоефективних технічних засобів та обладнання, комп'ютеризація зв'язку і управління вимагають створення нової структури підприємств, організації малих та середніх високотехнологічних фірм, формування нових автоматизованих систем управління по всій технологічній ланці в межах кожної макротехнології тощо. При цьому основою оцінки ефективності пропонуваного рішення має бути соціальний, а не технократичний критерій. Тому обов'язковими є:

- організація системи управління якістю (менеджмент якості) та умов її сертифікації;
- створення ринкове орієнтованих систем управління підприємствами (менеджмент, маркетинг, менеджмент НДДКР, кадрів, фінансів тощо) та їх інтеграція у новий менеджмент підприємства.

Вибір організаційної структури управління виробництвом завжди є сферою компетенції вищого керівництва фірми (організації). Але керівники середнього та нижнього рівнів повинні знати організаційну структуру організації, в якій вони працюють. Організаційна структура визначає відносини, між елементами організації.

Своєрідність сьогоденного внутрігосподарського управління на українських підприємствах полягає в його перехідному характері, який виявив невідповідність принципів організації управління, що склалися раніше, умовам господарювання, які зазнали змін. Нові підходи ще не спираються на цілісну систематизовану теорію. Вона поки що перебуває на стадії моніторингу, початкового опрацювання емпіричного матеріалу. Недоліки в системі внутрішнього управління підприємством у більшості випадків є причиною виникнення кризової ситуації. Вихід підприємства з кризового стану вимагає розробки стратегії антикризового управління, стратегії виживання. Для цього потрібні консолідація його функціонально-управлінської конфігурації, створення гармонійно узгодженої структури, пропорційність обсягів влади та відповідальності кожного з учасників конфігурації на підприємстві. Таким чином, на підприємстві необхідно дотримуватися принципу інституціонального розподілу і функціональної взаємодії влади. При цьому потрібна ефективна система взаємного контролю, стримувань та противаг, що визначають повноваження кожної з "діючих осіб", рівноправність їх взаємовідносин та відносно збалансованість всієї конфігурації.

Для розвитку нового менеджменту потрібні нові спеціалісти та ефективні системи управління. Ось чому на підприємстві повинен бути розроблений комплекс заходів з підвищення науково-технічного рівня і значення людського фактора до сучасних показників, а також з підготовки менеджерів, створення нового інноваційного менеджменту підприємства.[2]

Звичайно, успіх перетворень і подальший розвиток вирішальним чином залежать від рівня та якості професіоналів, а також від ефективності, підвищення інтелектуальності систем управління та їх постійного оновлення. На сучасному етапі повинні бути змінені орієнтири і принципи управління. За допомогою менеджменту слід використовувати об'єднаний розум колективів, які складаються високоосвічених творчих професіоналів.

Усі ці перетворення, як показує зарубіжний досвід, мають вже апробовані технічні рішення та реалізацію. Тому головним для українських підприємств є адаптація зарубіжних рішень з урахуванням українських дійсності та менталітету. Це передбачає

наявність знань і вміння (волі) у керівників. Людський фактор, його рівень та якість (професійна підготовка, кваліфікація, управлінські навички, трудовий досвід, традиції, загальна культура і культура праці, соціально-психологічні якості, виховання та освіта, здоров'я і працездатність) стають визначальними умовами успішного перетворення.[6]

Список літератури

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – Москва: Юнити, 2002. – 397 с.
2. Грилан Ю. Напрями вдосконалення внутрігосподарського управління на підприємствах // Економіка України. – 2001. - №1. – с. 9 – 17.
3. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. – К.: Вища школа. – 1994. – 223 с.
4. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг: Учеб. пособие. - М.: Изд-во ПРИОР, 1999. - 256 с.
5. Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління // Фінанси України. – 2000. - №6. – с. 24 – 32.
6. Савон Р.Л. Оборотно́сть сукупних активів як фактор ефективності управління промисловим підприємством (зарубіжний і вітчизняний досвід) / Р.Л. Савон // Актуальні проблеми економіки. - 2002. - №12. - С.53-58.

В.Баранов

Современные вопросы участия в вопросе по усовершенствованию организационной структуры управления предприятием

В статье описан процесс проектирования структур управления на промышленных предприятиях. Рассмотрено понятие организационной структуры управления, организационного проекта и плана организационных мероприятий. Раскрываются характеристики организационной структуры управления, последовательность организационного проектирования на предприятии. Исследованы факторы, которые влияют на формирование оргструктуры управления и обуславливают ее изменения и усовершенствования.

V. Baranov

Modern aspects towards improvement of organizational structure of enterprise management

In article process of designing of structures of management at the industrial enterprises is described. The concept of organizational structure of management, the organizational project and the plan of organizational actions is considered. Characteristics of organizational structure of management, sequence of organizational designing at the enterprise reveal. It is investigated factors which influence formation of structure of management and cause its changes and improvement.

Одержано 02.11.10