ВВЕДЕНИЕ

Поиск направлений усовершенствования организационной структуры предприятия – одно из сложных, но необходимых вопросов настоящего, поскольку успешное его разрешение чаще всего увеличивает эффективность деятельности предприятия.

Организационная структура представляет собой своеобразный каркас, основу всего предприятия, и ее построение – очень сложный процесс. Правильно построенная организационная структура позволяет предприятию эффективно руководить всеми подразделениями, и, в конечном счете, определяет финансовые результаты, поскольку правильно построенное управление ведет к снижению затрат и увеличению эффективности деятельности предприятия. Поэтому тема совершенствования организационной структуры является актуальной для любого предприятия.

Цель данного исследования – поиск направлений усовершенствования организационной структуры предприятия.

Предмет исследования данной работы – организационная структура предприятий.

Задачи данного исследования: определить основные направления усовершенствования организационных структур предприятий; выявить положительное влияние каждого из определенных направлений.

Данной темой занимались следующие ученые и бизнесмены: Ш. Аккерман, А. Свирщевская [1], С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова [2], У. Клиланд [3], Е. Макаров [4], В. Ходяев [5], Д. Хорнова [6] и др.. Но до конца вопрос усовершенствования организационной структуры на предприятиях еще не решен, потому данное исследование будет очень актуальным.

1. Основные типы организационных структур управления, их преимущества и недостатки

Организационная структура − один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления − это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений. Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Наиболее распространенными организационными структурами предприятия являются следующие:

1. Линейная – это одна из простейших организационных структур управления, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Ее преимущества: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; простота управления (один канал связи); четко выраженная ответственность; оперативность в принятии решений; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения. Недостатки: высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; затруднительные связи между инстанциями; концентрация власти в управляющей верхушке.
2. Функциональная – такая структура, при которой выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

Ее преимущества: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов; стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; уменьшение потребности в специалистах широкого профиля. Недостатки: чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений; трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами; появление тенденций чрезмерной централизации; длительная процедура принятия решения; относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

1. Линейно-функциональная – это структура, при которой всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Ее преимущества: более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем; возможность привлечения консультантов и экспертов. Недостатки: отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями; недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение как правило не участвует в его реализации; тенденция к чрезмерной централизации.
2. Дивизиональная – наиболее распространенная форма организации управления современной промышленной фирмы. Смысл ее состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или самостоятельные отделения полностью отвечают за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления). Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение. Ее главное преимущество – повышение самостоятельности и ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке. Недостатки: рост управленческого аппарата, возможность появления конфликтов из-за централизованного распределения ресурсов.
3. Матричная - представляет собой решетчатую организационную схему, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. При матричной структуре персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными разработками, проведения специальных работ. Ее преимущества: возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации; повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами; рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности; увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства; усиление контроля за отдельными задачами проекта; сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий; повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов. Недостатки: ложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение; присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ; необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям; трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.
4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Как было изложено выше, на данном этапе промышленные предприятия чаще всего используют следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную, дивизионную, матричную. Ни одна из них не является совершенной в условиях непостоянной внешней среды. Поэтому современным предприятиям очень сложно придерживаться какой-то одной схемы организационной структуры постоянно. Им нужна адаптивная модель, которая будет мобильно реагировать на изменения и в окружающем мире, и во взглядах руководства.

Ни одно предприятие не может функционировать бесцельно, у каждого должно быть представление о том, что его ожидает, чего оно может достичь. Реализация этих положений достигается с помощью разработки стратегии развития предприятия, эффективного сочетания различных видов планирования, повышения результативности маркетинга и т.д. Это должно делаться постоянно и непрерывно [3]. Но эффективное выполнение данных требований возможно только в том случае, если организационная система предприятия, ее механизм позволяют создать для этого благоприятные условия. На деле это означает необходимость совершенствования самой организационной структуры как в целом, так и ее отдельных элементов. И возникает вопрос о том, каким образом можно эффективно это осуществить. В данном исследовании автор и попытался выделить несколько таких направлений совершенствования организационной структуры предприятия, а именно:

− децентрализация управления;

− специализация и диверсификация производства;

− совершенствование хозяйственного механизма;

− организационное планирование;

− создание соответствующей системы управления производством и сбытом продукции.

Подробнее о каждом направлении можно прочитать далее.

2. 1. Децентрализация управления

Относительно быстрая адаптация системы управления предприятием на происходящие изменения в условиях ведения бизнеса, как показывает опыт отечественных и зарубежных компаний, зависит от степени централизации (децентрализации) в принятии решений. Это связано с той мерой, в которой полномочия уровня переходят на более низкие уровни управления (децентрализация) или сохраняются на верхнем уровне (централизация).

Эффективное функционирование структуры, состоящей из большого количества уровней, требует разработки обширных правил, инструкций и процедур. В итоге все это делает структуру управления не только громоздкой, но и негибкой, не способной оперативно реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию. Вот почему в условиях быстро изменяющегося спроса, сокращения жизненного цикла многих товаров, расширения номенклатуры продукции, уменьшения объема ее выпуска, усложнения технологических процессов, усиления требований к качеству обслуживания и продукта при решении проблемы своевременного выполнения заказов, децентрализация управления приобретает первостепенное значение. С одной стороны, она позволяет быстро реагировать на запросы потребителей, а с другой – делает процесс принятия решений более действенным. Децентрализация управления происходит в двух взаимосвязанных направлениях:

1) путем делегирования прав в принятии решения,

2) за счет разукрупнения крупных компаний и перехода к относительно небольшим автономным структурным единицам, наделенным правами принимать решения по всем производственным и хозяйственным вопросам.

Делегирование власти с высших уровней управления на низшие обусловливается рядом причин. В производственной и хозяйственной деятельности возникает много неопределенности и риска, ситуация постепенно изменяется, что становится характерной чертой развития предприятия, усложняется протекание производственных процессов. Поэтому ни один руководитель, даже самый талантливый, не в состоянии охватить во всей полноте происходящие изменения и процессы. Решение этой проблемы предполагает делегирование власти с высшего уровня на низшие. Здесь важно помнить, что при делегировании власти руководители не уменьшают собственную ответственность.

Разукрупнение компаний идет по принципу создания горизонтальных структур, то есть компании сокращают число уровней управления и расширяются по горизонтали путем создания автономных структур, подчиняющихся вице-президентам.

2. 2. Специализация и диверсификация производства

Не сложно догадаться, что предприятие должно очень много внимания уделять своей основной продукции. Принимать меры по улучшению ее качества, разрабатывать новые и улучшать старые виды, реагировать на желания потребителей, касающиеся данной продукции – делать все, чтобы этот товар или услуга пользоваться реальным спросом и деятельность предприятия была не бессмысленной. Но, тем не менее, ограничиваться каким-либо одним видом производимой продукции не стоит. Время идет, желания и потребности потребителей изменяются, а, следовательно, спрос на продукцию может снизиться или вообще исчезнуть. В такой ситуации на помощь приходит диверсификация, которая не позволяет предприятию заострять свое внимание на чем-то одном [2]. Специализация и диверсификация производства представляет собой основу для занятия им лидирующих позиций на рынке [3]. Специализация и диверсификация в отрыве друг от друга малопродуктивны. В связи с этим в задачу управления входит установление правильного соотношения между ними, т.к. именно оно определяет продуктивность ресурсов предприятия, его устойчивость и экономический рост. Следовательно, в организационной структуре предприятия появляются новые элементы, которые отвечают за диверсификацию.

2. 3. Совершенствование хозяйственного механизма

Совершенствование хозяйственного механизма - это такое построение организационных структур управления, мотивации и методов управления, которые позволяли бы предприятию не только адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей среде, но и создавали возможности быть готовым к вызовам завтрашнего дня. В основе совершенствования, как показывает опыт производственных компаний промышленно развитых стран, лежит серия новшеств и новых подходов к ведению бизнеса. Это, например, создание своего покупателя. А для этого необходимо уделить внимание созданию маркетингового отела, который есть в настоящее время далеко не на всех предприятиях [1].

Решение данной задачи предполагает постоянное проведение критического самоанализа деятельности предприятия. Центр внимания, как считает В. Ходяев [5], в проведении самоанализа должен находиться в области поиска неожиданного. Например, следует поинтересоваться: кто не покупает продукцию предприятия и почему? Что покупатели предприятия (и не покупатели) приобретают у других? Какую ценность имеют для них эти приобретения? Конкурируют ли они фактически или потенциально с тем удовлетворением, которое приносят товары данного предприятия или услуги? Все это заставляет предпринимателя действительно встать на рыночную точку зрения, а не просто говорить о ней. Следовательно, маркетинг – это нечто большее, чем исследование рынка и потребителя. Во-первых, его главной задачей становится взгляд на бизнес в целом, а во-вторых, он должен рассматривать не просто своего потребителя, свой рынок, свои изделия, а рынок вообще, потребителя в целом, его покупки, систему ценностей, степень удовлетворения, устоявшиеся схемы покупок и затрат, его рационализм.

2. 4. Организационное планирование

Согласно классической формуле организационные схемы состоят из маленьких кубиков, которые ограничивают талантливых людей, не беря во внимание их творческие способности и индивидуальные усилия. Это ошибка. Организованность предусматривает такое планирование процесса, в котором определены конкретные мероприятия для реализации принятых руководством решений. Направления деятельности группируются по позициям так, чтобы быть распределены между отдельными работниками, которые становятся ответственными за свою часть работы. Но при таком распределении необходимо анализировать рабочий потенциал каждого сотрудника, чтобы результат был максимально эффективным. Полномочия также распределяются по каждой отдельной позиции и, соответственно, ответственном за нее сотруднике. Это касается и ответственности.

Очень важно на руководящие должности в отдельных ячейках ставить людей, которые имеют к этому предрасположенность и желание [6]. Ведь человек работает более усердно и с удовольствием лишь в том случае, если его обязанности ему не в тягость. В таком случае и ответственность за свою долю работы он понесет без всяких обид, и приложит все усилия, чтобы ущерба от деятельности подчиненного ему звену не было.

Организационное планирование должно быть процессом, разработанным для управления людьми такими, какими они являются, со всеми их разнообразными качествами. Каждый сотрудник хочет иметь свой четко определенный круг обязанностей и полномочий, и чтобы никто без необходимости не вмешивался в его работу. Поэтому хорошо спланированная структура служит поддержанию контроля персональной политики и конфликтов персонала. И деятельность самого предприятия становится более слаженной и эффективной, когда присутствует вот такая вот личная заинтересованность сотрудников в своей работе.

2. 5. Создание соответствующей системы управления производством и сбытом продукции

В период динамического развития НТП предприятия постоянно испытывают его последствия через ужесточение конкуренции. Чтобы вынести эти испытания, система организации производства на каждом предприятии должна обладать определенным запасом прочности. Поскольку любое предприятие, как правило, в своей деятельности ограничено величиной производственных и финансовых ресурсов, то хозяйствующий субъект должен самым эффективным образом использовать имеющийся персонал и оборудование. А достигается это с помощью соответствующей системы организации управления производством и сбытом продукции [2].

В связи с усилением конкуренции за рынки сбыта наблюдается повышение внимания к качеству продукции. Данный фактор, в свою очередь, обусловливает необходимость проведения соответствующих изменений в системе управления качеством продукции. В зарубежных странах это нашло свое выражение в перенесении акцента с управления контролем за качеством выполняемой продукции на создание условий для бездефектной работы.

Необходим также новый подход к размещению промышленного оборудования и разработке рабочих мест [2]. При размещении оборудования следует придерживаться правила, согласно которому все то, что предназначено для выпуска однотипных изделий или семейства сходных продуктов, должно быть сгруппировано в одном месте (от начала до конца технологического цикла). В рамках классической школы управления, как известно, все оборудование размещается не по сходству изделий или продукта, а по схожести технологических операций, поэтому путь движения материалов намного длиннее, вследствие чего увеличивается и время их ожидания своей очереди на обработку. В результате растут внепроизводственные потери, замедляется поток материалов в целом и т.д. Такой вид размещения оборудования был определен, когда доля затрат живого труда в стоимости продукции была высокой. В условиях современного производства, когда основным источником роста его эффективности становится экономия затрат ручного труда, материально-энергетических ресурсов, более эффективной формой размещения оборудования является ячеичная. При этом время технологической обработки сокращается на 80%. При внедрении ячеичной формы требуется соблюдение сбалансированности технологических операций, т.е. чтобы все они были приблизительно одинаковыми по своей продолжительности.

Опыт процветающих фирм Америки и стран Запада показывает, что практическое использование новых методов организации промышленного производства дает снижение запасов и незавершенного производства на 50-100%, потребности в производственных площадях – на 30-50%, общих издержек производства – на 30-50% и т.д.

Также одним из направлений усовершенствования организационной структуры предприятия автор считает обращение в консалтинговые компании по определенному кругу вопросов. Это сократит затраты предприятия на содержание соответствующих отделов и повысит качество решения данных вопросов. Осуществление рассмотренных выше направлений совершенствования управления позволит ему быть не просто восприимчивым к преобразованиям. Которые происходят в экономике, но и готовым к этим изменениям и умеющим проводить их в жизнь.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Совершенствование хозяйственного механизма − это такое построение организационных структур управления, мотивации и методов управления, которые позволяли бы предприятию не только адаптироваться к изменениям, происходящим в окружающей среде, но и создавали возможности быть готовым к вызовам завтрашнего дня. В основе совершенствования, как показывает опыт производственных компаний промышленно развитых стран, лежит серия новшеств и новых подходов к ведению бизнеса. Это, например, создание своего покупателя, перенесение акцента с управления контролем за качеством выполняемой продукции на создание условий для бездефектной работы, привлечение специалистов со стороны и т.д.

В условиях непостоянной внешней среды каждому предприятию необходимо быть готовым к реагированию на любые изменения без ущерба для него самого. А для это необходимо создать адаптивную организационную структуру, в которой все связи будут прозрачными, не будет перегруженности, каждое звено будет заниматься своим делом, грамотно будут расположены отдельные составляющие, не будет препятствий распространению информации.

Данная работа раскрывает некоторые направления усовершенствования организационных систем предприятий, поэтому может быть использована как фундамент для дальнейших разработок этой проблемы. Результаты данного исследования могут быть использованы в практической деятельности для усовершенствования организационной структуры на каком-нибудь предприятии.

Что касается проведенных расчетов, то они показали, что при различных видах движения предметов труда длительность технологического цикла также разнится: при последовательном движении труда она является максимальной и равняется 7600 мин., а при параллельном и параллельно-последовательном – одинакова, и составляет 3700 мин.

Список использованной литературы

1. Аккерман Ш., Свирщевская А. Азбука M&A // Сайт UaMarket. – 11.08.2010 // http://uamarkets.com/
2. Каменипера С.Е., Русинова Ф.М. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий // М.: Высшая школа, 2004. – 356 с.
3. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. – К.: Центр уч. л-ры, 2005. – 278 с.
4. Макаров Е. Продуманная организационная структура – грамотные инвестиции в будущее вашего бизнеса // Журнал «Стратегия бизнеса». – 2009. – № 51.
5. Ходяев В. Как делать бизнес // Газета «Аргументы и факты». – 2010 (электронная версия) // http://www.aif.ua/
6. Хорнова Д. Основы управления персоналом // Газета «Корреспондент». – 21.10.2010 (электронная версия) // http://ua.korrespondent.net/