

На правах рукописи

ГОНОВ АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –
промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск - 2011

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Нижегородский государственный
университет им. Н.И.Лобачевского»

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Удалов Федор Егорович

Официальные оппоненты:
доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

кандидат экономических наук, доцент
Морозов Геннадий Георгиевич

Ведущая организация –
ГОУ ВПО «Нижегородский государственный
архитектурно-строительный университет»

Защита состоится
«22» марта 2011 г. в 13.00 на заседании
диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ
ВПО «Удмуртский государственный университет»
по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская
1, корп. 4, ауд. 440

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО
«Удмуртский государственный университет», с авторефератом - на
официальном сайте ГОУ ВПО УдГУ»: <http://v4.udsu.ru/scince/abstract>

Автореферат разослан « » февраля 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук, профессор

А.С. Баскин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследований.

Современная экономическая ситуация предполагает рост эффективности деятельности как основное направление развития промышленных предприятий. Модернизация экономики требует осуществления широкого комплекса мер по оптимизации функционирования всех звеньев управления на всех уровнях его иерархической структуры. Особая роль здесь должна быть отведена новой целостной системе, которая должна вывести экономику на новые горизонты развития.

В настоящее время большую значимость приобретает проблема совершенствования организационных структур управления промышленными предприятиями как необходимый элемент интенсификации процессов производства и роста производительности труда.

Отказ от централизованной системы управления экономикой привел к тому, что промышленные предприятия оказались в состоянии управляемого вакуума, что повлекло за собой проблемы в организационно-технической, финансово-экономической, социально-психологической и других сферах их деятельности, а управленческий персонал оказался не готовым к оперативному и адекватному реагированию на новые для него проблемы. Проведенные исследования показали, что в изменившейся ситуации система управления на промышленных предприятиях должна быть более гибкой и более адекватно реагирующей на возникающие проблемы как внешнего, так и внутреннего характера.

Обращение к отечественной и зарубежной практике показывает, что решение этих проблем имеет прямое отношение к модернизации организационных структур управления (ОСУ).

Необходимость формирования высокоэффективной системы управления в современных условиях, когда состояние предприятия, его позиции на рынке в очень большой степени зависят от скорости принятия решений, как оперативного, так и перспективного характера и обуславливает актуальность выбранной темы диссертационного исследования.

Направления исследования соответствуют п.1.1.13 (инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов) и п.1.1.25 (методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса) паспорта специальностей ВАК РФ.

Степень разработанности проблемы. В отечественной и зарубежной литературе вопросы совершенствования организационных структур управления рассматриваются в трудах многих ученых, исследователей и специалистов. Здесь следует отметить работы Аганбегяна А.Г., Алавердова А.Р., Ансоффа И.К., Белоусова Р.А., Берга О.А., Васильева Ю.П., Герчиковой И.Н., Гребнева Е.Т., Гуияра Ф.Ж., Дракера П.Ф., Карлоффа Б., Киллена К.,

Козлова В.Д., Кострова А.В., Кузнецова О.А., Кунца Г., Латфуллина Г.Ф., Макарского Ю.И., Максименко Г.Б., Мильнера Б.З., Модина А.А., О`Доннела С., Олтяну И., Омарова А.М., Оучи У., Попова Г.Х., Райс М., Роббинса С.П., Русинова Ф.М., Румянцевой З.П., Слезингера Г.А., Смирнова К.А., Тихомирова А.В., Удалова Ф.Е., Уотермена Р., Фатхутдинова Р.А., Федоровой Н.Н., Хаммера М., Чампи Д. и др.

Отечественные ученые исследовали проблемы управления в условиях централизованного управления экономикой. При формировании рыночных отношений эти проблемы в силу объективных причин рассмотрены недостаточно. Поэтому выбор темы исследования обусловлен необходимостью решения теоретических и практических проблем, связанных с ростом значимости управления в изменившихся условиях, в первую очередь, на предприятиях машиностроительного комплекса, являющегося фундаментом экономики России.

На основании вышеизложенного **целью** диссертации является определение путей роста эффективности управления производством на крупных промышленных предприятиях машиностроительного профиля, базирующегося как на анализе отечественных и зарубежных подходов к совершенствованию организационных структур управления, так и на непосредственных исследованиях функционирования организационных структур на предприятиях.

На основе поставленной цели предусматривается решение следующего перечня **задач**:

- рассмотреть концепции научных подходов к формированию организационной структуры управления промышленных предприятий с позиции определения ее функциональной значимости;
- предложить подход к пониманию организационной структуры управления, раскрывающий его организационно-иерархическую и функционально-информационную сущность;
- установить современные проблемы функционирования предприятий в условиях формирования рыночной среды;
- дать диагностику проблем функционирования организационных структур управления на промышленных предприятиях с выявлением рангового ряда факторов, влияющих на эту деятельность;
- предложить направления совершенствования системы управления промышленными предприятиями с использованием комплекса координационных средств реорганизации их организационной структуры.

Объектом исследования являются крупные машиностроительные предприятия Нижнего Новгорода и Нижегородской области.

Предметом исследования являются реально функционирующие организационные структуры управления производством в аспекте выявления существующих здесь проблем, и анализа возможных путей их решения.

Теоретической и методологической базой исследования являются материалы отечественных и зарубежных ученых и специалистов в русле соответствующих проблем. В процессе исследований применялись методы теоретического и эмпирического анализа, связанные как с анализом литературных источников, так и с использованием документации властных структур, материалов отчетности предприятий и материалов, полученных в процессе непосредственного исследования деятельности существующих систем управления на предприятиях.

Научная новизна диссертации состоит в следующем:

- на базе непосредственного исследования организационной структуры управления (ОСУ) на промышленных предприятиях и выделения этапов и задач ее функционирования, дано уточненное понятие ее иерархической и функционально-информационной сущности;
- обоснована объективная необходимость роста динамичности организационных структур управления, определены основные направления динамичности и ее возрастающая значимость для решения перспективно-стратегических задач развития предприятий;
- дана диагностика проблем функционирования организационных структур управления промышленных предприятий с выявлением рангового ряда факторов, влияющих на эту деятельность;
- выявлены причины, раскрывающие сущность недостатков функционирующих организационных структур управления, и дана качественная характеристика этих причин;
- установлено, что организационные структуры управления на предприятиях машиностроения должны быть ориентированы на усиление централизации функций перспективно-стратегической направленности и демократизации функций оперативного управления производством;
- предложены направления создания организационной структуры предприятия, отвечающей современным требованиям, обусловленным усилением роли рыночных факторов в деятельности предприятий с комплексом координационных средств реорганизации существующей организационной структуры управления.

Практическая значимость результатов исследований состоит в возможности их использования на промышленных предприятиях непосредственно в процессе решения организационно-кадровых, технико-экономических и других проблем как в машиностроительной отрасли, так и на предприятиях других отраслей промышленности с учетом специфических особенностей каждой отрасли.

Ряд материалов может быть использован в учебном процессе в вузах при подготовке специалистов экономико-управленческого профиля.

Апробация исследований. Основные результаты проведенных исследований докладывались на ряде международных и российских научных

и научно-практический конференций в городах: Москва (2009, 2010), Н. Новгород (2008, 2009), Пенза (2008, 2009), Ижевск (2008, 2009), Пермь (2009).

По теме диссертации опубликовано 13 печатных работ общим объемом 4,18 п.л., в т.ч. авторских 3,78 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии. Она изложена на ____ страницах машинописного текста с таблицами, графиками, уравнениями и рисунками.

Во введении обосновывается актуальность диссертационного исследования, ставятся его цели и задачи, определяется объект и предмет исследования. Приводится научная новизна полученных результатов и практическая значимость.

В первой главе «Теоретико-методологические основы функционирования организационных структур управления» рассмотрены концептуальные научные подходы к понятию организационной структуры управления с определением ее функциональной значимости; рассматриваются вопросы диверсификации организационных структур управления на промышленных предприятиях; исследуются зарубежные методы совершенствования организационных структур управления.

В второй главе «Исследование проблем функционирования организационных структур управления на предприятиях машиностроения» анализируется современный уровень функционирования организационных структур управления, на основе которого выделяются причины их неэффективности и обосновываются основные проблемы их обновления на предприятиях.

В третьей главе «Направления повышения эффективности организационных структур управления на предприятиях машиностроения» предложены мероприятия по созданию наиболее эффективных ОСУ на предприятиях машиностроения, отвечающих современным требованиям развития производства.

В заключении приведены основные выводы из диссертационного исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

I. Дано уточненное понятие организационной структуры управления с выделением этапов и задач ее функционирования и установлена необходимость роста ее динамичности с определением направлений этого роста

Понятие организационной структуры управления предприятием тесно связано с функциями, целями и процессом управления, а также с распределением функций менеджеров. В диссертации на базе понятий «структура управления», «структура аппарата управления», «структура органа управления», данных в литературных источниках, предложено

понятие «организационная структура управления» и выделено два этапа развития организационных структур и процесса управления предприятием.

Первый этап развития включает в себя процесс отделения функции управления от собственности, что стало следствием того, что данный процесс стал профессиональным со своими характерными функциями и задачами. Второй этап характеризуется внедрением административно-командной организации с ее вертикально-соподчиненным характером.

Изучение этапов развития процесса управления позволили определить организационную структуру управления как форму кооперации управленческой деятельности, в результате которой процесс управления базируется на соответствующих функциях, направленных на решение поставленных конкретных задач и целей предприятия. При этом структура управления предстает в виде системы оптимального и рационального распределения функциональных обязанностей, ответственности и прав, форм и порядка взаимодействия и устройства органов управления и работающих в них менеджеров.

В диссертации приведен перечень основных задач, решение которых должна обеспечить эффективно функционирующая организационная структура управления.

Поскольку ОСУ не может функционировать в отрыве от роста сложности процессов производства, то при появлении любого нового фактора технико-технологических изменений в этом процессе она должна адекватно реагировать на него либо созданием нового функционального звена в этой структуре, либо необходимым изменением функций существующих звеньев.

Здесь важное значение приобретает нахождение эффективного сочетания автономии оперативной деятельности внутренних подразделений с интегральными интересами предприятия и в этом аспекте в диссертации дан анализ различных типов организационных структур.

Эволюция развития рыночной структуры экономики должна сформировать стратегию, ориентированную на создание эффективной ее основы на промышленных предприятиях, содержанием которой должна быть взаимосвязь управленческих модулей, при которой каждый в отдельности будет иметь возможность принимать самостоятельные решения по вопросам взаимодействия с внешней средой и с другими модулями. Подобного рода организация обеспечивает гибкость и возможность быстро вносить изменения в производственные процессы на основе формирования новой системы коммуникации и информации с постепенным переходом от иерархии к сетевым организациям.

Поскольку техника и технология производства постоянно совершенствуясь, имеют явную тенденцию к усложнению, то этой закономерности следуют и организационные структуры управления предприятиями, становясь все более динамичными. Важным элементом этой динамики ОСУ является нахождение эффективного соотношения между уровнем централизации и децентрализации управленческих функций, то есть

нахождение наилучшего сочетания автономии функциональных уровней управления с интегральными интересами предприятия.

В диссертации по признаку возрастания динамичности выделено четыре типа ОСУ: бюрократические, матричные, дивизиональные и адаптивные.

Главной особенностью адаптивных структур является предоставление широких полномочий работникам предприятий, что резко ограничено в бюрократических организационных структурах. Адаптивные организационные структуры служат средством обеспечения синергетичности деятельности персонала и как бы координируют его деятельность. В диссертации констатируется, что одним из вариантов адаптивных структур являются сетевые ОСУ, в основе которых лежит интрапренерство, наиболее полно соответствующее экономике рыночной ориентации.

В диссертации выделены факторы, определяющие уровни автономизации структурных звеньев предприятия, не исключающие при этом возможности жесткой централизации функций, если этого потребуют конкретно сложившиеся условия. При этом особо подчеркивается, что, вне зависимости от типов организационных структур, на крупных предприятиях должна быть сформирована мощная прогнозная служба, в функции которой должен входить анализ тенденций развития родственных отраслей промышленности, а также анализ темпов и направлений развития научно-технического прогресса и оперативных и перспективных намерений конкурентов как в России, так и за рубежом.

II. На базе диагностики проблем функционирования организационных структур управления промышленных предприятий установлен ранговый ряд факторов, определяющих эту деятельность

В процессе развития рыночных отношений и возрастания конкуренции усилилась роль управляемых факторов в эффективности функционирования производства, что объективно требует соответствующей динамичности в формах и методах управления производством. Главной причиной этого является то, что предприятия в условиях централизованного планирования не нуждались в выработке реакции на изменение условий деятельности и, соответственно, в создании гибких организационных структур. Современность характеризуется новыми технологиями, быстро меняющейся внешней средой, жесткой конкуренцией, что требует повышения уровня динамичности организационных структур.

Одной из проблем развития организационных структур управления является структурно-функциональная неупорядоченность, которая характеризуется разрывом связей между базовыми элементами: задачами, целями, экономическими условиями и др., что является причинами возникновения конфликтных и проблемных ситуаций.

Исследования показали, что нередко изменения в организационной структуре провоцирует один из топ-менеджеров, который претендует на иной статус. Это часто является причиной возникновения внутренних

противоречий, слабо поддающихся прогнозированию. Такие изменения не всегда понятны управленческому персоналу и приводят либо к апатии, либо к сопротивлению этим изменениям.

С целью исключения этих негативных элементов в диссертации сделан вывод о необходимости предоставления информации всем структурам и должностным лицам, имеющим отношение к реорганизации ОСУ о цели и процессе изменений, не теряя при этом "обратной связи", т.е получения информации от сотрудников, способных аргументировать свое мнение.

Обновления, проводимые в системе управления, должны проводится не только специалистами самого предприятия, но и привлекаться к этому процессу квалифицированные специалисты консалтинговых компаний.

В диссертации показаны причины слабого взаимодействия руководителей с внешними консультантами и приводятся позитивные примеры этого взаимодействия.

При обновлении организационных структур управления остро встает вопрос о необходимости роста уровня профессиональной подготовки руководителей. Это требует разработки новых подходов к наращиванию управленческого потенциала на базе интенсивного повышения квалификации руководителей. В рамках решения этой проблемы предложено использовать процессный подход, поскольку наилучший результат достигается тогда, когда деятельность и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Одним из направлений использования процессного подхода является формирование процессного мышления у руководителей.

Исследованиями установлено, что в вопросах кадрового обеспечения нередко превалирует корпоративный подход, не исключающий подбор кадров по знакомству и родственным связям без учета профессиональной подготовки и способностей, что часто минимизирует результат многих технико-технологических и организационных инноваций.

С учетом выявленных недостатков, процесс обновления организационных структур проходит стихийно и несистематизированно, деятельность руководителей, особенно высшего звена, перегружается рутинными процедурами, а управленческие ошибки и просчеты обнаруживаются, как правило, тогда, когда коррекция решений практически уже невозможна или бесполезна.

Выявленные факторы препятствующие обновлению организационных структур управления на предприятиях и меры их влияния, представлены в таблице 1, а ее графическое отображение – на рис.1.

Экспертная оценка места фактора в ранговом ряду проводилась при условии, что общая сумма удельных весов (значимостей) всех факторов, данная каждым экспертом, должна равняться единице, что в формализованном виде представляется выражением:

$$\sum_{j=1}^{n=7} b_j = 1 \quad (1), \text{ где}$$

b_j – удельный вес (значимость) i -го фактора;
 i – число факторов в ранговом ряду.

Таблица 1

Факторы, осложняющие обновления организационных структур управления на исследуемых предприятиях (по данным экспертного исследования, %)

Предприятия	ПАЗ		Завод им.М.В. Фрунзе		Завод им. Г.И. Петровского		НМЗ	
	1	2	3	4				
Показатели	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг
Структурно-функциональная неупорядоченность	35,8	1	21,7	2	31	1	29,4	1
Слабое понимание роли конкурентного фактора	11,0	3	1,6	7	5,2	7	20,5	2
Недостаточная профессиональная подготовка руководителей и специалистов	30,3	2	29	1	20,1	2	15,6	3
Низкий уровень динамичности ОСУ	8,2	4	10,7	5	13	4	7,8	6
Неэффективное использование «человеческого фактора»	3,5	7	5,7	6	7,5	6	4,9	7
Недостаточная мотивация работников к повышению эффективности своей деятельности	7,1	5	13,3	4	9	5	10,8	5
Слабое привлечение консалтинговых структур к решению организационных проблем управления	4,1	6	18,0	3	14,2	3	11	4

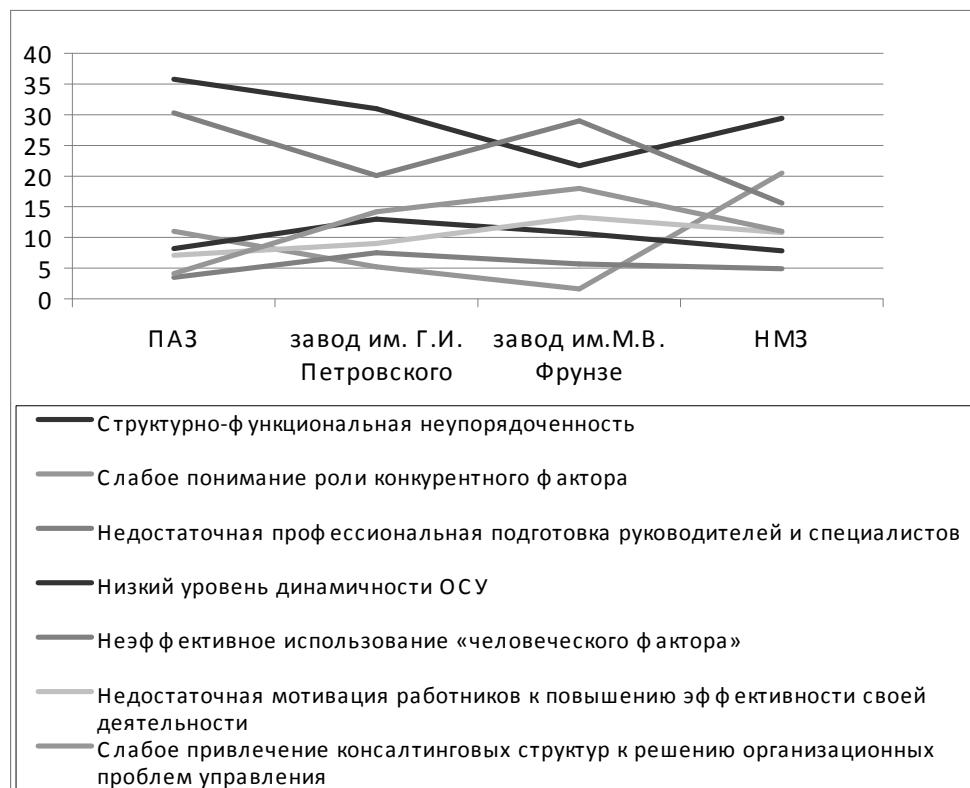


Рис. 1 Графическая интерпретация осложняющих функционирование ОСУ факторов

Как видно из таблицы 1, главным фактором, тормозящим обновление ОСУ является структурно-функциональная неупорядочность.

На втором месте по значимости стоит проблема повышения профессиональной подготовки сотрудников. В диссертации предложены направления решения этих проблем, предусматривающие как мероприятия внутри предприятия, так и задачи, которые должны решаться во внешних властных структурах.

III. Даны оценка функционирования организационных структур управления промышленных предприятий, позволяющая установить их проблемные области

Исследование показало, что существующая организационная структура, является результатом стремления к жесткому централизованному контролю и концентрации власти в высших звеньях управления. В большинстве своем она построена по функциональному принципу и является достаточно громоздкой. В ней нет четких регламентов механизма контроля и мониторинга. В организационной структуре не просматривается необходимость широкого делегирования полномочий. Такая структура сдерживает развитие новых приоритетных направлений, внедрение новых технологий, развития бизнеса и конкурентной среды.

Результаты экспертного исследования организационной структуры управления, представлены на рис. 2.

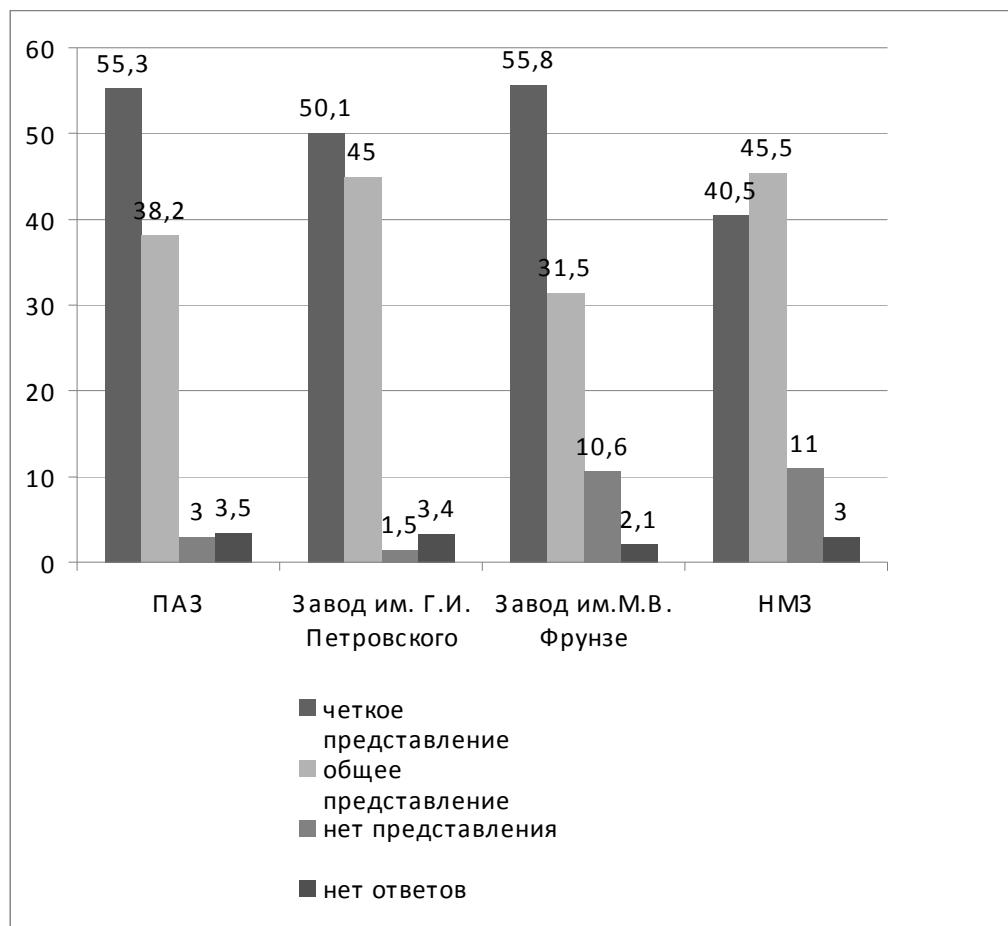


Рис. 2. Экспертная оценка ОСУ сотрудниками предприятий, в %

Они показали, что далеко не все сотрудники имеют достаточный уровень информированности о существующей ОСУ и однозначно отмечалась необходимость создания более адекватной организационной структуры и четкого распределения должностных обязанностей, позволяющих объективнее подойти к распределению работ в ходе каждого бизнес-процесса, исключить дублирование, закрепить ответственность, наладить систему мониторинга и перейти от оценки работы отдельных подразделений по их вкладу в решение локального вопроса, к более обоснованной оценке вклада конкретных исполнителей в конкретный бизнес-процесс. В диссертации приведены примеры опытного использования предложенных мер, давшие позитивные результаты.

Результаты конкретной экспертной оценки эффективности функционирования ОСУ на предприятиях представлены на рис.3.

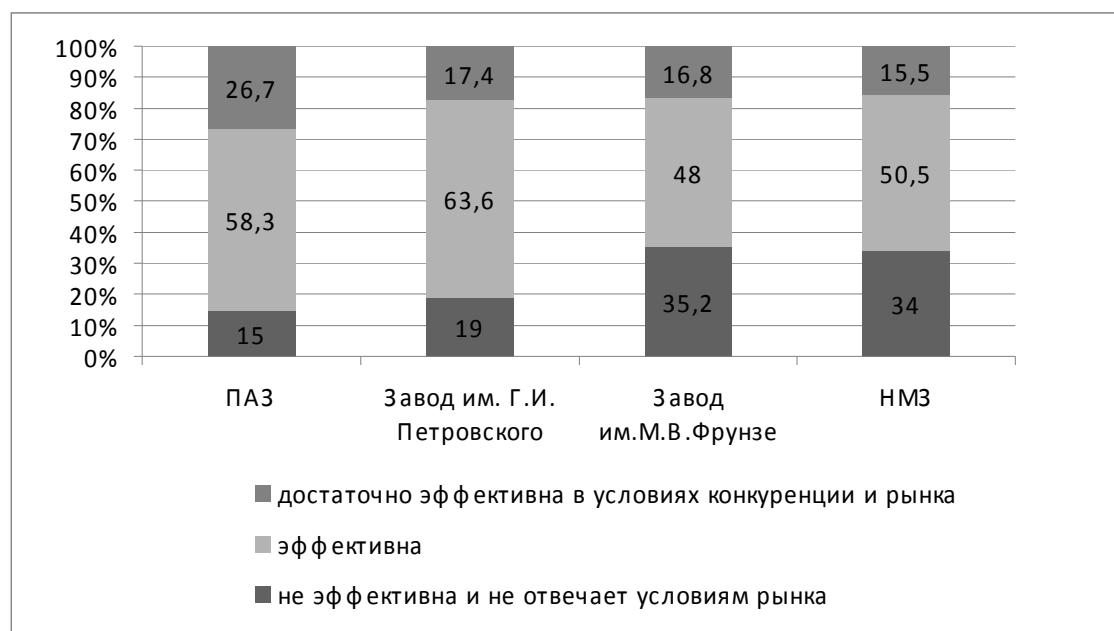


Рис. 3. Эффективность существующей организационной структуры предприятий, в %

В диссертации констатируется, что оценка эффективности является элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования и при анализе структур управления действующих организаций.

Степень совершенства организационной структуры проявляется в быстродействии системы управления организацией и в конечных результатах ее деятельности.

Показатели, используемые при оценках эффективности системы управления и его организационной структуры, в диссертации разделены на три взаимосвязанные группы.

1. Показатели, характеризующие эффективность системы управления, выражющиеся через конечные результаты деятельности (объем производства, прибыль, себестоимость и т.п.) и затраты на управление.

2. Показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда.

3. Показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур (звенность структуры, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности и т.п.).

Отдельные параметры эффективности организационной структуры в диссертации предлагается определять, используя коэффициенты:

$$K_{\mathcal{E}} = P_{\Pi} / Z_y \quad (2), \text{ где}$$

$K_{\mathcal{E}}$ - интегральный коэффициент экономической эффективности функционирования организационной структуры управления;

P_{Π} - конечный результат деятельности предприятия;

Z_y - затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием передачу управленческой информации и др.).

$$K_{ZV} = \Pi_{ZVF} / \Pi_{ZVO} \quad (3), \text{ где}$$

K_{ZV} - коэффициент высоты управленческой пирамиды;

Π_{ZVF} – количество иерархических уровней существующей организационной структуры управления;

Π_{ZVO} – предлагаемое количество иерархических уровней организационной структуры управления.

IV. Определены основные недостатки функционирования ОСУ машиностроительных предприятий, с выделением главных причин этих недостатков

Эффективность функционирования ОСУ зависит от степени упорядоченности ее взаимосвязанных элементов, а также от того, сумеет ли она обеспечить взаимодействие этих элементов для получения интегрального эффекта. В таблице 2 представлены результаты проведенного исследования, позволившего выделить главные недостатки функционирования ОСУ.

Из представленных в таблице 2 данных можно сделать вывод, что главным недостатком ОСУ является неупорядоченность распределения управлеченческих функций между иерархическими уровнями управлеченческой пирамиды, что является следствием отсутствия четкой регламентации должностных обязанностей руководителей по всей управлеченческой цепи с акцентом на высокий уровень разделения управлеченческого труда. Вторым по значимости недостатком является неэффективное соотношение уровня централизации и децентрализации. Диссертационные исследования показали, что многие руководители считают систему управления на предприятиях излишне централизованной, что не дает им возможность проявлять высокий уровень самостоятельности при выработке и принятии управлеченческих решений.

Таблица 2

**Недостатки организационных структур управления
(по данным экспертного исследования, в %)**

Недостатки	Предприятия			
	НПАЗ 1	Завод им. Г.И. Петровского 2	Завод им. М.В. Фрунзе 3	НМЗ 4
Недостаточная количественно-качественная обработка оперативной информации, включая и ее комплексность	12,6	9,4	10,9	8,9
Отсутствие четких временных интервалов поступления информации	9,8	14,8	19,5	15,3
Недостаточный уровень разделения труда в управлении производством	23,3	28,5	25,6	22,8
Нечеткость распределения функций управления	38,1	42,2	39,5	38,4
Неэффективное соотношение уровня централизации и децентрализации в управлении производством	27,7	18,7	16,6	25,1

Примечание. Сумма более 100 в столбцах есть следствие того, что ряд экспертов отметили более одного или все недостатки.

Решать данную проблему должны высшие руководители, основываясь на том, что в ситуации, когда временной фактор приобретает все более важное значение для развития предприятия, преобладающую роль должна играть централизация управления на макроуровне только при решении стратегических вопросов развития предприятия. А в оперативном управлении руководители функциональных и производственных служб должны наделяться большими правами и нести большую ответственность за результаты деятельности своих подразделений.

В результате анализа действующих организационных структур исследуемых предприятий были сделаны следующие выводы:

- существующая система распределения полномочий направлена в основном на оперативную работу и не позволяет перейти к стратегическому управлению. При этом явно слабо используется потенциал среднего и низшего звеньев управления;
- организационная структура предприятий требует развития рыночных, в первую очередь маркетинговых блоков и повышения гибкости в части удовлетворения потребностей рынка с учетом жизненных циклов изделий;
- необходимо усиление звена, функции которого должны быть направлены на сохранение и наращивание кадрового потенциала и на разработку эффективных механизмов мотивации работников, в том числе и через формулирование принципов организационной культуры предприятия.

V. Предложены направления реорганизации организационной структуры управления предприятиями

Приведение ОСУ в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. В диссертации предложен комплекс задач, решение которых направлено на совершенствование функционирования ОСУ предприятий.

Первой задачей на пути формирования новой организационной структуры должно являться определение таких сфер деятельности предприятия, которые непосредственно и существенно влияют на достижение его стратегических целей. Если прежде к такой сфере относилось только производство, то в условиях рыночной экономики сюда должны относить также маркетинг, финансы, и самое главное стратегический блок.

Вторая задача при формировании организационной структуры должна состоять в том, чтобы перейти от традиционного оперативно-тактического, к преимущественно стратегическому управлению предприятием. Это в первую очередь задачи высшего звена управления, которое должно быть освобождено от текущей, оперативной работы. В то же время здесь следует учесть, что переход на стратегическое управление меняет и характер работы руководителей всех уровней и функциональных звеньев, а также характер мотивационных механизмов, направленных на развитие, инновации и научно-технический прогресс.

Третья задача новой ОСУ - обеспечить высокую гибкость системы управления, способной отслеживать быстрые изменения внешней среды. Для этого необходимо создание стратегического центра, а также формирование

гибкой системы распределения полномочий. Стратегический центр должен подчиняться непосредственно генеральному директору. Его задачами должны являться: сбор и обработка информации для разработки и реализации стратегии; разработка и внедрение инновационных проектов в различных сферах деятельности предприятия путем создания временных творческих коллективов; планирование и координация работы временных проектных структур. Это позволит значительно повысить гибкость и адаптивность предприятия к быстроменяющимся внешним условиям.

Четвертая задача – обеспечение эффективного функционирования финансового менеджмента, который должен стать ключевым для стабилизации состояния предприятия, поскольку без рационально организованных финансовых потоков невозможно обеспечить нормальную деятельность экономической и производственной структуры предприятия.

Пятая задача – коренное улучшение сферы работы с персоналом. Спектр этих вопросов на большинстве исследуемых предприятий сосредоточен в блоке начальника отдела кадров и если традиционно это подразделение выполняло лишь функции учета личного состава, то в основе новой концепции подготовки и повышения квалификации кадров должно быть становление и развитие творческой личности.

Современной организационной структуре управления должна соответствовать новая система распределения полномочий, которая должна наполнить функции подразделений предприятия новым содержанием, вложить в них новые принципы и методы управления, обеспечить гибкость структуры, адаптивность к меняющейся стратегии. Для создания стратегической эффективности организационной структуры в положениях о подразделениях и должностных инструкциях приоритет должен отдаваться аналитическим и перспективным направлениям работ. В отчетах подразделений следует отражать по преимуществу новые перспективные работы. Текущая и оперативная работа должна контролироваться сразу после исполнения. Такой контроль должен осуществляться непосредственно заинтересованными в этих работах структурами, поскольку только в этом случае он будет быстрым, строгим и объективным, так как становится отправной точкой для следующего этапа работ.

При условии решения вышеуказанных задач должно произойти освобождение высшего звена управления предприятием от принятия типовых оперативных решений, что расширяет их возможности более качественно заниматься разработкой решений инновационно-стратегической направленности.

Предлагаемая блок-схема организационной структуры управления, позволяющая решать вышеуказанные задачи, представлена на рис. 4.

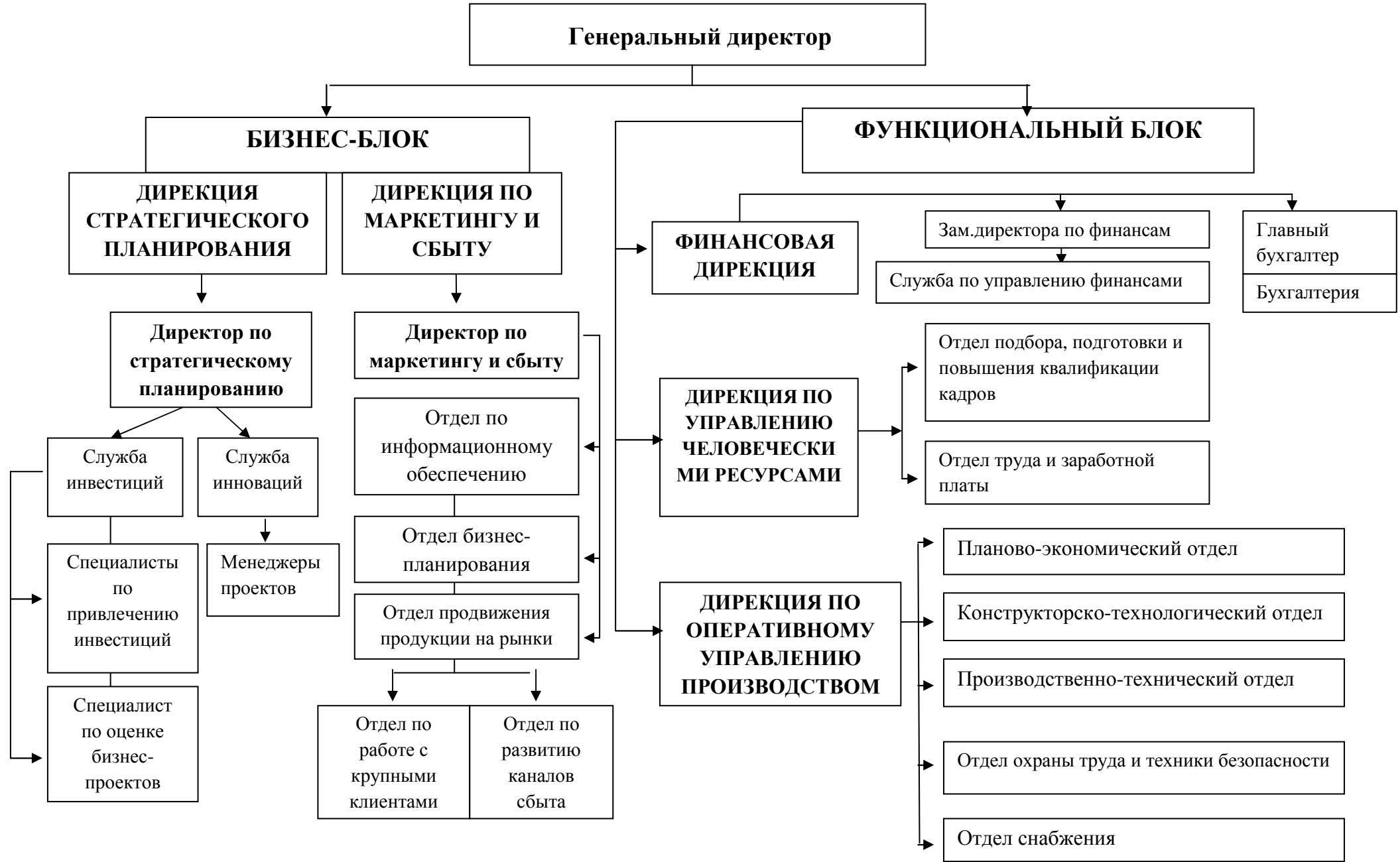


Рис.4. Блок-схема организационной структуры управления

Опытные использования предлагаемой организационной структуры управления позволило сделать вывод о том, что она позволяет с большей определенностью решать инновационно-стратегические проблемы промышленных предприятий.

На основе проведенных исследований в диссертации сформулированы следующие выводы:

1. Организационная структура управления должна представляться в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающим в них персоналом.

2. Мера сочетания управления и самоуправления на промышленных предприятиях обусловливается как общепринятыми правилами поведения, так и поведением и стилем управления руководителей, конкретно складывающейся текущей ситуацией и оценкой влияния на деятельность предприятий оперативных и перспективных изменений во внешней среде.

3. Организационная структура управления должна обладать свойством динамичности, учитывающим изменения внешних и внутренних условий функционирования промышленных предприятий.

4. В складывающейся социально-экономической ситуации, когда временной фактор приобретает все более важное значение для развития предприятия, необходима централизация управления при решении стратегических проблем развития предприятия, и широкая демократизация процессов оперативного управления производством.

5. Интегральная система управления производством лишь в том случае будет функционировать наилучшим образом, когда таким же образом будет функционировать каждое из составляющих ее звеньев. В противном случае будет срабатывать принцип «слабого звена», определяющий мощностные возможности предприятия в целом.

6. Эффективность деятельности промышленных предприятий в рыночных условиях зависит от быстроты реагирования на изменения во внешней среде. Нейтрализовать негативное воздействие внешних условий невозможно без активизации функций стратегического управления на базе прогнозной информации. Это требует четкого разделения системы стратегического и оперативного управления производством, предусматривающего сосредоточение деятельности высшего управленческого звена на решении инновационно-стратегических проблем с формированием соответствующих гибких организационных структур.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Гонов А. А. Инновационные процессы на малых и средних предприятиях [Текст] / А.А. Гонов // Проблемы теории и практики управления - Международный журнал – Москва: Изд-во «Известия», 2009. - №6, с. 90-96, 0,45 п.л.
2. Гонов А.А. Организация управления на промышленных предприятиях: современные тенденции [Текст] / А.А. Гонов // Проблемы теории и практики управления - Международный журнал – Москва: Изд-во «Известия», 2010. - №9, с.118-126, 0,6 п.л.

Публикации в других изданиях:

3. Гонов А.А. Совокупность взглядов на содержание понятия «организационная структура» [Текст] / А.А. Гонов // Проблемы региональной экономики. - Межтерриториальный научно-производственный журнал – Ижевск: Изд-во УДГУ, 2008. - №1-2, с.56-59, 0,22 п.л.
4. Гонов А.А. Проблемы обновления организационных структур управления на промышленных предприятиях [Текст] / А.А. Гонов // Реформирование системы управления на современном предприятии. Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции – Пенза, 2008, с. 67-70, 0,21 п.л.
5. Гонов А.А. Разработка эффективной стратегии - главная задача при построении рациональной организационной структуры [Текст] / А.А. Гонов // Стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами. Сборник статей II Всероссийской научно – практической конференции – Пенза, 2008, с.83-86, 0,2 п.л.
6. Гонов А.А. Стоимость бизнеса как ключевой критерий оценки эффективности управления развитием предприятия [Текст] / А.А. Гонов // Развитие инновационного потенциала отечественных предприятий и формирование направлений его стратегического развития. Сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции – Пенза, 2008, с.101-106, 0,4 п.л.
7. Гонов А.А. Организация процесса управления рисками инновационного проекта [Текст] / А.А. Гонов // Современные аспекты экономики, менеджмента и инноваций. Материалы Международной научно-практической конференции - Нижний Новгород, 2008, с.89-90, 0,18 п.л.
8. Гонов А.А. Иерархически - временной аспект организации оперативного управления производством [Текст] / Н.А. Невский, А.А. Гонова, А.А. Гонов // Стратегия антикризисного управления экономическим развитием РФ. Сборник статей Международной научно-практической конференции – Пенза, 2009, с.25-28, 0,21 п.л.
9. Гонов А.А. Состояние развития логистики и тенденции будущего [Текст] / А.А. Гонов // Реформирование системы управления на современном

предприятии. Сборник статей IX Международной научно-практической конференции – Пенза, 2009, с.59-62, 0,18 п.л.

10. Гонов А.А. Основные проблемы стратегического планирования на промышленных предприятиях [Текст] / А.А. Гонов // Проблемы региональной экономики. – Межтерриториальный научно-производственный журнал – Ижевск: Изд-во УДГУ, 2009. - №3-4, с.106-110, 0,38 п.л.

11. Гонов А.А. Маркетинговая деятельность как фактор завоевания конкурентных преимуществ [Текст] / А.А. Гонов, Н.А. Невский // Проблемы региональной экономики. – Межтерриториальный научно-производственный журнал – Ижевск: Изд-во УДГУ, 2009. - №3-4, с.145-151, 0,5 п.л.

12. Гонов А.А. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления и факторов их формирования [Текст] / А.А. Гонов // Теория и практика корпоративного менеджмента. Сборник научных статей – Пермь, 2009. – Вып.6, с.15-21, 0,47 п.л.

13. Гонов А.А. Информационный диапазон и информационная фрагментарность как элементы управления производством [Текст] / Н.А. Воронов, О.Ф. Алексина, А.А. Гонов // Государственное регулирование экономики. Региональный аспект. Материалы Седьмой Международной научно-практической конференции: В 2 т. Том I. – Нижний Новгород, 2009, с.205-207, 0,18 п.л .