

Львовский государственный университет

А.И. Хоронжий

Перестройка и формирование организационных структур управления основным звеном народного хозяйства

Przebudowa i kształtowanie organizacyjnych struktur kierowania podstawowymi ogniwami gospodarki narodowej

Коренная перестройка управления основными звеньями народного хозяйства представляется сложной проблемой, которую целиком решать невозможно. Ее необходимо декомпановать на частичные проблемы. Среди частичных проблем особое место занимает проблема формирования организационных структур управления основным звеном народного хозяйства.

Обобщение научных разработок и результатов исследования основных звеньев народного хозяйства показывают, что формирование организационных структур управления должно основываться на организационном построении объектов и функциях управления, а также на внешних и внутренних факторах развития. Принципами формирования структур управления следует определить: полную адекватность организационной структуры объекту управления, способность реагировать на изменения в объекте управления, охват всей управленческой деятельности, минимальное, но достаточное число уровней и звеньев, минимальные затраты времени на принятие решений и их прохождение от высшего руководителя к непосредственному исполнителю, оптимальное соотношение централизации и децентрализации функций управления и принятия решений, соблюдение норм численности, управляемости, времени и обслуживания, соотношение численности руководящих работников, специалистов и технических исполнителей, равномерность нагрузки на рабочее место, звено и уровень управления, экономичность аппарата управления.

Формирование организационных структур управления осуществляется с определенными трудностями. Прежде всего, в результате недостаточной

разработки методов и методики оргпроектирования. Ныне применяемые методы: нормативный, экспертный, аналогий и графический явно недостаточны.

Хозяйственная практика частично использует перечисленные методы с учетом особенностей формирования организационных структур управления на головных производственных единицах, в которых создается аппарат управления, определяющий техническую, организационную, экономическую и социальную политику. В остальных производственных единицах создается аппарат управления для выполнения ограниченных специальных функций, обеспечивающих оперативное и текущее руководство. В целях сочетания интересов производственных единиц с интересами объединения и повышения их ответственности за результаты хозяйственной деятельности в объединении создан Союз директоров. Кроме того также созданы технико-экономический и научно технический советы, координационный Совет по АСУП и оргразвитию и балансовая комиссия.

Опыт передовых производственных объединений Львова показывает, что за последние годы масштабы производства возросли в несколько раз, качественно изменился характер труда, возникли новые взаимоотношения между людьми, внедрена автоматизированная система управления объединением и другие новшества в управлении. При этом организационная структура оставалась по сути без изменений. Лишь значительно позже поиски путей рационализации организационной структуры в направлении повышения оперативности руководства, мобильности управленческого аппарата, оптимизации его функций привели к изменению руководящих должностей высшего ранга в некоторых крупных производственных объединениях, т.е. изменения института заместителей генерального директора на институт директоров. Теперь главный инженер стал техническим директором, заместитель по снабжению и быту - коммерческим директором, заместитель по экономике - директором по экономике и т.п. При этом генеральный директор объединения делегировал указанным директорам соответствующие функции и права. Результаты этого эксперимента выразились в значительном повышении технического, организационного и экономического уровней производства. Вместе с тем была проведена большая исследовательская работа по установлению четких связей и взаимоотношений между структурными подразделениями, устранению параллелизма и дублирования, дополнены положения о службах и отделах и должностные инструкции, разработана новая схема организационной структуры управления. На формирование организационной структуры управления существенное значение имели схемы, разработанные по отраслям, в которых производственные объединения распределены в определенные группы. В производственных объединениях I и II групп могут создаваться управления при условии централизации функций на головном заводе. В состав управлений входят функциональные отделы и бюро. Отделы создаются на головных заводах производственных объединений I и II групп при численности не менее 10 чел., а в производственных

объединениях III и IV групп не менее 6 чел. Рекомендуется соотношение между старшими инженерами и инженерами один к двум. Состояние хозяйственной практики показывает настоятельную необходимость глубоких научных исследований, особенно в направлении методологических разработок формирования организационных структур управления в связи с перестройкой хозяйственного механизма основного звена народного хозяйства. Прежде всего необходимо для производственных и научно-производственных объединений, комбинатов и предприятий разработать методику формирования организационных структур управления.

Важным направлением совершенствования формирования организационных структур управления является использование программно-целевого, факторного и ситуационного подходов

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД.

Наука управления настоятельно рекомендует использовать для формирования организационной структуры управления программно-целевой подход. Это обуславливается тем, что при интеграции объектов управления возникает необходимость интегрирования целей. Поскольку цели представляют собой желательное состояние объекта в будущем и определяют направление его развития и функционирования, то с установления целей начинается процесс управления и формируются его органы. Справедливо пишет Г.Х.Попов в книге "Эффективное управление", что "...цели определяются исходя из проблем объекта управления, затем решаются вопросы механизма управления."¹ Именно для достижения целей определяются методы и формируются организационные структуры управления, подбираются кадры и средства управления.

Наряду с интегрированием целей производится их дезагрегирование. В дополнении к традиционной дезагрегации целей по подразделениям наука управления предлагает создавать целевые подсистемы. В качестве основных выделяются следующие целевые подсистемы: управление выполнением производственной программы и плана поставок, качеством продукции, ресурсами, развитием производства, социальным развитием коллектива, охраной окружающей среды. Подсистема "Управление выполнением производственной программы и плана поставок" включает процессы производства и сбыта продукции. Цель указанной подсистемы - обеспечение выпуска и поставок продукции в запланированных объеме, номенклатуре (ассортименте), качестве и сроках.

Подсистема "Управление качеством продукции" представляет собой совокупность организационных структур и технических мероприятий, операций и процессов, обеспечивающих повышение качества продукции

1 .Попов Г.Х.Эффективное управление. Москва: Экономика,1985,с.175.

на стадии исследования и проектирования, изготовления и передачи потребителям. Перед ней ставится задача обеспечить постоянное соответствие качества выпускаемой продукции потребностям населения и народного хозяйства. Формирование подсистемы "Управление качеством продукции" осуществляется на основе стандартов, которые регламентируют проведение всех организационных, технических и экономических мероприятий по достижению высокого уровня качества продукции.

Подсистема "Управление ресурсами" охватывает трудовые, материальные и финансовые ресурсы. Она обеспечивает оптимизацию потребности в материальных ресурсах, ускорение их движения, повышение качества и экономное расходование, улучшение финансового обеспечения, повышение производительности трудовых ресурсов и основных производственных фондов. Формирование подсистемы "Управление ресурсами" основывается на принципе сбалансированности ресурсов, нормативном обеспечении, планировании мероприятий по экономному использованию и условиях, определяемых организационно-техническим и социально-экономическим уровнем производства. Подсистема "Управление развитием производства" обеспечивает повышение уровня материально-технической базы на основе достижений науки, техники, технологии и организации производства. Важное место занимают также подсистемы - "Управление социальным развитием коллектива" и "Управление охраной окружающей среды". Наряду с целевыми подсистемами в производственных объединениях применяются целевые программы. Они подразделяются на внутрипроизводственные и региональные. Внутрипроизводственные включают исследование, проектирование и опытное изготовление конкретного вида продукции. Для выполнения внутрипроизводственной программы создается специальная группа из работников соответствующих служб, в штате которых они остаются. Аналогичным способом выполняются региональные программы "Труд", "Научно-технический процесс" и другие. Целевые подсистемы и программы вносят существенные изменения в организацию управления и соответственно в организационную структуру управления.

Программно-целевой подход еще используется ограничено. Основной причиной является недостаточная разработанность методологических и теоретических положений. Практика нуждается в таких научных разработках. Нам представляется, что научное направление исследований программно-целевого подхода в организации управления весьма актуальное.

ФАКТОРНЫЙ ПОДХОД.

Основными факторами, воздействующими на формирование организационных структур представляются рационализация функций, совершенствование методов и развитие техники управления, а также научная организация управленческого труда.

Обобщение научных разработок и анализ передового опыта

производственных объединений позволили определить, что эффективным направлением рационализации функций управления является регламентация управленческих операций и процедур по конкретным исполнителям, времени и ресурсам. Разработка регламентов производится по специальным функциям. Например, по функции "общее (линейное) руководство" устанавливаются регламенты по определению целей и задач производства, доведению их до конкретных исполнителей, на решения по перспективному и текущему развитию, по вопросам подбора, расстановки, подготовки и воспитания кадров, социального развития коллектива и др. Аналогичным способом устанавливаются регламенты и по остальным специальным функциям. Состав регламентов может изменяться в зависимости от внедрения новых методов и технических средств управления, соотношения централизации и децентрализации функций, объемов управленческих работ и совершенствования хозяйственного механизма. В производственном объединении имеется возможность централизовать значительную часть функций управления. Целесообразность выбора степени централизации по каждой функции управления определяется в зависимости от масштаба объединения, типа производства, сложности выпускаемой продукции, производственно-технического единства и системной общности производственных единиц, а также их территориальной отдаленности. При этом учитывается то, что чрезмерная централизация может снижать активность и ослаблять инициативу тружеников производственных единиц по выяснению и мобилизации производственных резервов. Чрезмерная децентрализация функций управления усложняет процесс принятия решений. В производственных объединениях, имеющих в своем составе небольшие и значительно отдаленные от головного предприятия производственные единицы целесообразно централизовать текущее планирование, анализ производственной деятельности, статистический учет и отчетность, обеспечение материальными ресурсами и оборудованием, сбыт продукции. Независимо от условий производственных единиц целесообразно централизовать функции прогнозирования, перспективного планирования, конструкторской подготовки производства, стандартизации и унификации, научно-технической информации, обеспечения производства инструментом, оснасткой и нестандартизированным оборудованием. Исследование ряда производственных объединений Львова показало, что соотношение между централизацией и децентрализацией характеризуется различными уровнями как по отраслям, так и по отдельным объединениям. Высокий уровень централизации функций управления имеют обувные объединения, в которых централизовано всю конструкторскую и технологическую подготовку производства, технико-экономическое планирование, материально-техническое снабжение, финансовую деятельность и ряд других функций. Высокий уровень централизации функций управления также имеется в швейных объединениях и других. Экономическое обоснование централизации функций управления свидетельствует, что в результате централизации снизились расходы на управление, повысился уровень организации

производства, улучшилось использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, а также улучшились связи и взаимоотношения структурных подразделений.

Рационализация функций управления стала наиболее действенным фактором совершенствования организационной структуры управления. Регламентация управленческих операций и оптимизация соотношения централизации и децентрализации наукой управления еще не достаточно разработаны. Поэтому их исследования являются актуальными и заслуживают поддержки.

Одним из определяющих факторов формирования организационных структур является совершенствование методов управления. Это обуславливается тем, что методы реализуют требования экономических законов, закономерностей и принципов управления, а также цели производственных объединений.

Особое значение для формирования организационной структуры управления имеет развитие автоматизированных систем управления (АСУП). Исследование функционирования и развития АСУП показывает, что ее рационализация достигается укрупнением подсистем и формированием комплексов задач по направлениям деятельности объектов управления. Развитие комплексности АСУП способствует применению мини-ЭВМ, позволяющих охватить более широкий круг локальных объектов, а затем их объединить. Комплексы задач и укрупненные подсистемы такие, как подсистема управления основным производством, подсистема управления вспомогательным производством и другие формируют по-новому структуру АСУП, которая соответствующим образом воздействует на процесс управления и организационную структуру управления. Непосредственная связь имеется между формированием организационной структуры и организацией управленческого труда. По своему содержанию управленческий труд - это деятельность по выполнению процесса управления. Основой организации управленческого труда является разделение и кооперация, функция управления, методы и приемы труда, технические средства, а также управленческие рабочие места. Совершенствование указанных элементов осуществляется научной организацией труда, которая содержит мероприятия, разрабатываемые на основе внедрения достижений науки и техники и передового опыта.

Проблемам организации управленческого труда и информационному обеспечению посвящено не мало научных работ, но вместе с тем потребность в научных исследованиях остается.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Усложнение хозяйственных связей, изменение условий производства, воздействие на производство внешней среды и другие факторы порождают различные ситуации, требующие определенного их разрешения. Для определения, оценки и разрешения нужны соответствующие методы и аппарат управления. Этим и обуславливается необходимость учитывать хозяйственные ситуации при формировании

организационных структур управления. Исследования причин возникновения хозяйственных сдвиганий в производственных объединениях показывает, что несмотря на стихийное и не всегда закономерное порождение их необходимо классифицировать и определять воздействие на организационную структуру управления. Все это позволит сделать вывод о целесообразности использования ситуационного подхода при формировании организационных структур управления.

Ситуационный подход и хозяйственные ситуации первичного звена промышленности наукой управления слабо разработаны. В основном разработки касаются использования ситуаций в учебных целях. Для непосредственного руководства реальным объектом управления методических и практических рекомендаций явно недостаточно. Необходимость научных исследований по данному направлению очевидна.

Приведенные результаты исследования позволяют сделать некоторые выводы о направлениях и разработках научных исследований: 1. Актуальными направлениями в научном исследовании проблемы формирования организационной структуры является разработка методики организационного проектирования. 2. Определить и обосновать методы формирования и совершенствования организационных структур.

3. Четче сформулировать и обосновать принципы построения организационных структур.

4. В основу формирования организационных структур включить адекватность управляющей системы объекту управления. 5. При формировании и совершенствовании организационной структуры использовать программно-целевой, факторный, ситуационный, комплексный и научный подходы.

6. Проводить дальнейшее научное исследование развития программно-целевого подхода, применения целевых подсистем и программ для технической подготовки производства. 7. Для рационализации функций разработать регламенты управленческих операций и оптимизировать соотношение централизации и децентрализации функций управления. 8. Проводить научное исследование развития АСУП и особенно в направлении создания объектных подсистем и комплексов задач. 9. Расширять научное исследование организации управленческого труда, аттестации управленческих рабочих мест, информационного обеспечения управления.

10. Разработать ситуационный подход совершенствования организации управления и всего хозяйственного механизма. 11. Проводить исследование гибкости организационных структур управления и их восприимчивости к изменениям в объекте управления.

12. Совершенствование организации управления поставить на плановую основу.

Все это будет способствовать рационализации организации управления и перестройке хозяйственного механизма.

STRESZCZENIE

Praca jest poświęcona zagadnieniom tworzenia się i racjonalizacji struktur zarządzania zasadniczymi ogniwami gospodarki narodowej co jest podstawą przebudowy zarządzania. Przedstawiono tu podstawy struktur organizacyjnych, zasady ich kształtowania, podejście do badań, a także opracowania naukowego danego zagadnienia.