

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ

Актуальность проблемы. Повышение эффективности решающего большинства современных предприятий является неперенным условием развития экономики Украины в целом. В течение последних лет ряд крупных промышленных предприятий Луганской области, такие как АО «Первомайский электромеханический завод», ЗАО «Луганский завод коленчатых валов», АО «Луганский трубный завод», ЗАО «Термо», демонстрируют стабильный рост объемов деятельности.

Однако даже на благополучных предприятиях на фоне прироста объемных показателей наблюдаются многие негативные явления: снижается рентабельность продаж, не обновляются практически амортизированные основные фонды, лишь на уровне инфляции обеспечивается рост заработной платы. Производственная структура предприятий остается неизменной в течение десятков лет и является фактором сдерживания серьезного обновления продукции, чего требуют объективные условия ужесточения внутренней конкуренции в связи с продвижением на рынки Украины продукции зарубежных производителей.

Фактически сегодня уровень благополучия того или иного предприятия в значительной мере свидетельствует о том, насколько его руководству удается преобразовать деятельность предприятия в соответствии с реальными требованиями новой складывающейся экономической системы. Содержание современного

менеджмента, как известно, основывается на сочетании трех важнейших функций – организации, планирования и управления, каждая из которых должна осуществляться определенным субъектом. Развитие новых направлений в менеджменте, как правило, сопровождается перестройкой системы руководства с созданием определенного субъекта в виде целевой или матричной подсистемы с соответствующим перераспределением полномочий подразделений и отдельных работников уже существующих служб в пределах их функционального профиля. Это находит отражение в формировании на предприятиях новых функций целевого руководства – инновационным, стратегическим развитием, инвестиционной деятельностью, при развитии систем управления затратами в актуальной форме контроллинга, а также бизнес-планирования. Общая координация плановой деятельности осуществляется функциональными плановыми службами.

Однако, что касается функции организации, то фактически на предприятиях сложилось такое положение, что этим вопросам уделяется наименьшее внимание. Распространенное мнение, что задачи организации являются прерогативой линейного руководства или традиционных функциональных подразделений, не отражает действительности. Осуществление любой формы организации требует проведения соответствующих расчетов, организационного проектирования,

специального оформления перераспределения исполняемых функций, внесения изменений в распорядительскую сферу и многое другое, для чего необходимы работники со специальной подготовкой. Практически отдельные аспекты организационной работы закрепляются за технологическими службами, отделами планирования производства, организации труда, но при этом отсутствует единый центр руководства организационной деятельностью. Это в целом определяет невысокую активность предприятий в части реформирования организации своей деятельности, недооценку этой проблемы. Отчасти это объясняется и недостаточным знакомством руководства предприятий, менеджеров с передовыми формами и методами организации, ее теорией.

Процессы совершенствования организации деятельности предприятий не могут быть эффективными, если они осуществляются неосознанно, без должного понимания сущности организации и ее роли в обеспечении эффективной деятельности. Поскольку в этом вопросе до сих пор нет необходимого консолидированного мнения, то это обуславливает актуальность исследований и методического совершенствования организационной деятельности предприятий.

Публикации. С 80-х годов прошлого века само содержание организации обычно раскрывают через понятия формы и метода [1, 85; 2, 11], которые в настоящее время значительно детализированы и однозначно воспринимаемы. Форма – как «сочетание во времени и пространстве элементов производственного процесса» [2, 161], а метод – как «совокупность способов, приемов и правил рационального сочетания основных элементов

производственного процесса» [2, 170] или «совокупность инструментов осуществления реальной организации» [1, 45]. Совокупность методов организации составила основное содержание особого раздела практики руководства деятельностью предприятия – производственного (операционного) менеджмента [3,4]. Признается, что определение эффективных для предприятия организационных форм и методов должно основываться на установлении причинно-следственных связей и закономерностей организации, предметом которой «следует считать изучение отношений организации производства» [2, 11] или «организационных отношений» [1, 38; 7, 5]. И хотя сами организационные отношения являются предметом исследования более 30 лет [5,6,7], сущность их далеко не изучена.

Различие конкретного содержания форм и методов основывается на признании того, что эти понятия являются атрибутами двух самостоятельных понятий, выражаемых одним термином «организация»: форма – категория организации как упорядоченности взаимодействия элементов, а метод – способ упорядочения – инструмент организации как вида деятельности по упорядочению или «организовыванию» [8]. Однако в целом организация, применительно к деятельности предприятия, должна рассматриваться в совокупности всех актуальных значений, которые отражает сам термин «организация» [9].

Организация – это, *во-первых*, свойство внутренней упорядоченности, согласованности элементов в деятельности предприятия, то есть ее организованность. Круг явлений, к которым применим термин «организация» в данном значении и, соответственно, формы организации, охватывает как

основную, так и вспомогательную, обслуживающую и руководящую деятельность. Это обусловило новые актуальные задачи поиска эффективных форм организации комбинированных процессов, получивших наименование «бизнес-процессов». Помимо внутренней организации для современного предприятия все большую актуальность приобретают формы организации его работы во внешней среде, характеризуемой как особое организационное поведение предприятия. Форма организации любой деятельности не является спонтанно, сама собой, а лишь как результат организационной деятельности человека, осуществляемой с помощью специфических методов организации. Это определяет *второе* значение организации - действие, особый вид организационной деятельности по упорядочению взаимодействия элементов системы, функция «*организовывания*», которая

также осуществляется в определенных формах. Это дает формальное основание выделять также аспект «организации организационной деятельности», который на предприятиях почти не наблюдается. В *третьем* значении термин «организация» выражает способность любой системы, а значит и предприятия, проявлять некую общность, целостность – свойство, проявляемое системой в достижении поставленных целей или под воздействием окружающей среды и которое выражается именно определенными формами организационного поведения предприятия. В *четвертом* значении организация понимается как формальная система - предприятие, учреждение и их подразделения. Вся совокупность взаимодействия проявляющихся в деятельности предприятий значений организации, раскрываемой через ее формы и методы, схематически отображена на рис. 1.

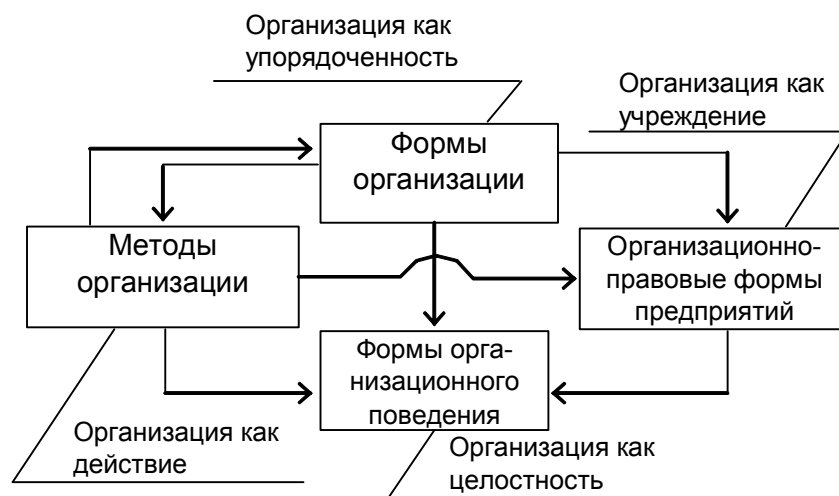


Рис. 1. Соотношение значений организации в деятельности предприятий посредством взаимодействия ее форм и методов

Целью настоящей статьи является изложение результатов исследования содержания форм и методов организации как инструментов формирования и отражения организационных отношений

и на этой основе – предложений по совершенствованию организационного менеджмента предприятий.

Анализ проявлений любой деятельности предприятия показывает,

что ее организация представляет собой цепочку вступающих в организационные отношения различных элементов - трудовых, материальных, информационных и многих других. Проиллюстрируем схемой на рис. 2 процесс прохождения и выполнения заказа на изготовление мебели небольшим мебельным предприятием, который очерчивается следующими организационными отношениями его участников. Менеджер по продажам (Мп) направляет заказ (З) на поставку комплекта мебели в марте плановику (Пл), который выдает менеджеру по снабжению (Мс) план закупок материалов (ПЗ) на вторую половину февраля и производственный план (ПП) на март начальнику цеха (Нц). Начальник цеха составляет оперативный график изготовления мебели (Гр) для бригады (Б) по дням месяца, а менеджер по снабжению обеспечивает ее материалами (М), в результате чего ожидается получение конечного результата (Рг), обусловленного графиком.

С позиций определения организации как функции упорядочения данный процесс представляется достаточно регламентированным. Однако

конечный результат зависит не только от степени его регламентации, но и от того, насколько точно исполнены поставленные задачи. В данном случае первоначальное задание по номенклатуре изделий оказалось обеспечено материалами лишь на 95%, причем срок закупки материалов продлился вместо двух три недели. С учетом необратимого невыполнения заданий по материальному обеспечению бригада получила скорректированный план: по количеству – 95 % и по общей длительности цикла исполнения заказа - 7 недель вместо ранее запланированных 6-ти. При этом длительность цикла изготовления остается неизменной – 4 недели. При раскрое закупленных материалов выявилась невозможность использовать их полностью по действующим нормам, в результате чего 10% материалов попали в отход. Из-за этого задание по номенклатуре было выполнено на 86% (в 1,1 раза меньше), а запланированные материальные затраты были превышены на 10%. Оценивая организацию процесса, следует засчитать его не как невыполнение задания бригадой, а как ошибка планирования.

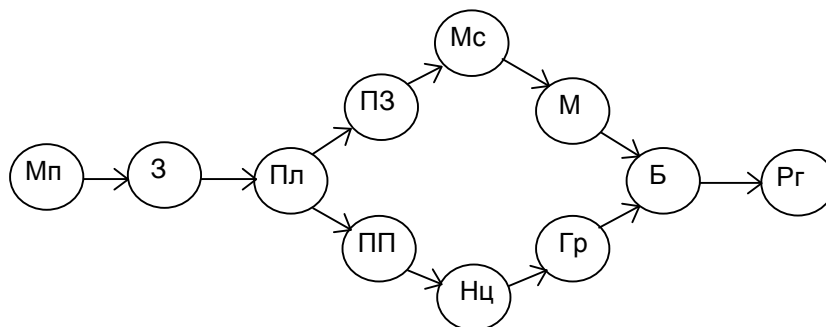


Рис.2. Структура организационных отношений производственного процесса

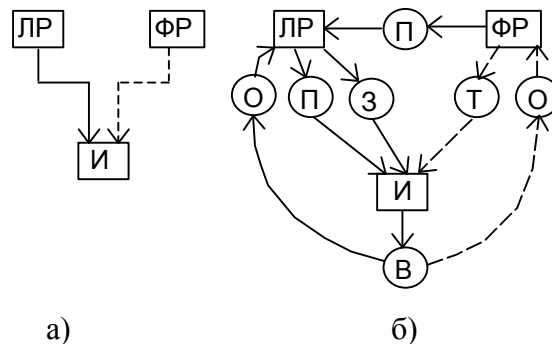
Данный пример показывает, что процесс организации проходит несколько стадий: 1) моделирование (в объеме работ планирования); 2) реальное осуществление в соответствии с

моделью; 3) дополнительное упорядочивание в связи с тем, что плановые параметры были нарушены.

Конкретная совокупность устойчивых организационных

отношений любого процесса в деятельности предприятия по существу определяет форму его организации, что можно проиллюстрировать рядом примеров. Для линейно-функциональной формы организации руководства, схематически показанной на рис. 3а, покажем структуру возникающих организационных отношений (рис. 3б). Здесь организационное отношение подчинения исполнителя (И) линейному руководителю (ЛР), отображенное непрерывной линией, как известно, означает возможность выдачи заданий, обязательных к исполнению,

возможность получения от работника отчета о выполнении заданий и его стимулирования (поощрения, наказания) по результатам выполненных заданий. Организационное же отношение между функциональным руководителем и исполнителем не отражает совокупности этих трех составляющих и характеризуется лишь как информирование и консультирование. На рис.4 приведена схема отображения такой традиционной формы организации, как последовательный вид движения партии деталей при обработке ее по нескольким операциям.



ЛР - линейный руководитель; ФР - функциональный руководитель; И - исполнитель; З - задание для исполнения; В - выполнение; О - отчет о выполнении задания; П - воздействие в порядке стимулирования (поощрение или применение санкций); Т - требования к заданию со стороны функционального руководства.

Рис.3. Форма организации линейно-функционального руководства (а) и соответствующая ей система организационных отношений (б)

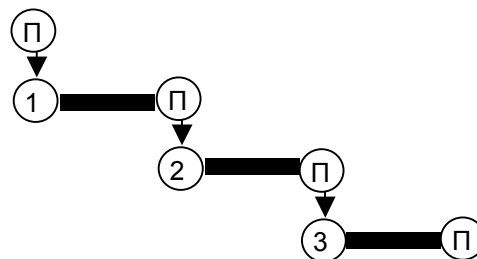


Рис.4. Форма организации последовательной обработки партии деталей (П) по операциям: 1, 2 и 3.

График на рис. 4 отображает организационные отношения, возникающие между двумя видами

материальных элементов - партией деталей - П и рабочим местом, на котором выполняется операция. Здесь

горизонтальные отрезки символизируют организационное совмещение этих элементов во времени, а стрелки – организационные отношения этих же элементов по очередности осуществляемого совмещения.

Особенности сочетания организационных отношений, проявляющиеся исключительно через форму организации, позволяют рассматривать форму как инструмент

анализа уровня организационного развития предприятия.

По наличию или отсутствию тех или иных идентифицируемых форм в деятельности предприятия можно судить о том, как она организована. Актуальные классы и подклассы форм организации, образованные в соответствии со схемой на рис.1, обязательные для идентификации в деятельности предприятия, сведем в табл. 1.

Таблица 1. Группировка актуальных для предприятий форм организации

Класс, подкласс форм организации	Характеристика отличительных признаков форм организации
1	2
<p>1. Формы организации деятельности (организация в 1-м значении)</p> <p>1.1. Формы организации системы деятельности</p> <p>1.2. Формы организации процессов деятельности</p>	<p>1.1.1. По видам деятельности по отношению к ее предмету: основной, вспомогательной, обслуживающей и руководящей</p> <p>1.1.2. По видам деятельности по функциям (маркетинга, подготовки, материального обеспечения, организации труда, обеспечения качества, сбыта продукции, финансирования и т.д.)</p> <p>1.1.3. Формы специализации подразделений</p> <p>1.2.1. Формы организации основных процессов: поточные, непоточные, гибкие, гнездовые, последовательные, параллельные, параллельно-последовательные, смешанные, серийные, массовые, единичные, партионные, позаказные, подетальные, подетально-групповые, посменные, межсменные (сквозные), индивидуальные, бригадные, операционные, многооперационные, с совмещением профессий (операций), с начальными, внутрицикловыми оборотными заделами, без оборотных заделов, непрерывные, дискретные, ритмичные, неритмичные, по видам взаиморасчетов, по базису поставок</p> <p>1.2.2. Формы организации вспомогательных и обслуживающих процессов: профилактические, принудительные, по требованию, по срокам поставок, транспортным партиям, нормам запасов, без запасов (точно в срок), по требованиям, по формам транспортного обслуживания, логистические, по видам входного, внутрициклового, выходного, выборочного, сплошного контроля</p> <p>1.2.3. Формы организации руководящих процессов: анализа, маркетинга, планирования, экономических расчетов, финансового обеспечения, бухгалтерского и управленческого учета, контроллинга, отчетности, информации, документооборота контроля, регулирования, диспетчирования, обоснования принимаемых решений, мотивации и оплаты труда, знаний, подготовки и переподготовки кадров,</p>

<p>2. Формы организационной деятельности (деятельности по «организовыванию»)</p> <p>2.1. Формы организационной деятельности</p>	<p>корпоративного, инновационного, стратегического, инвестиционного менеджмента, тотального контроля качества (TQM)</p> <p>2.1.1. Формы анализа качества организации</p> <p>2.1.2. Формы организационного проектирования, реинжиниринга «бизнес-процессов»</p> <p>2.1.3. Регламентация компетенции, подчинения и исполнения, консультирования, информирования, распорядительства в сфере руководства организационным развитием</p> <p>2.1.4. Формы самоменеджмента</p> <p>2.1.5. Формы симулирования развития и совершенствования организации</p> <p>2.1.6. Формы активизации принятия решений</p>
---	--

Окончание табл. 1

<p>2.2. Формы регламентации организационных решений</p> <p>3. Формы организационного поведения предприятия в среде (организация в значении «целостность»).</p> <p>4. Формы организации предприятия и его подразделений</p>	<p>2.2.1. Формы представления целей деятельности</p> <p>2.2.2. Формы назначения элементов деятельности</p> <p>2.2.3. Формы регламентации организационных отношений элементов</p> <p>2.2.4. Формы обоснования и принятия организационных решений</p> <p>3.1. Организация осуществления стратегического развития</p> <p>3.2. Организация осуществления маркетинговой стратегии предприятия</p> <p>3.3. Формы адаптации, обеспечения устойчивости при изменении условий среды</p> <p>3.4. Организация реструктуризации в связи с принятой стратегией</p> <p>3.5. Организация привлечения инвестиций</p> <p>3.6. Организация связей с общественностью (PR)</p> <p>3.7. Организация связей с клиентами (CRM)</p> <p>3.8. Организация рекламы, фирменного стиля</p> <p>4.1. Юридически оформленная организационно-правовая форма предприятия</p> <p>4.2. Регламентация формальных признаков подразделений предприятия (управлений, отделов, бюро, цехов, участков, служб, филиалов, представительств, отделений и т.д.)</p>
--	---

Совокупность методов организации, осуществляемых в процессе организационной деятельности, должна отвечать структуре этапов организуемых процессов в соответствии с

рассмотренным выше примером (рис. 1), что позволяет всю совокупность методов организации представить в виде следующих непересекающихся подмножеств (табл.2).

Таблица 2. Классификация методов организации для предприятий

Этапы процесса деятельности				
1.Целе-полагание	2. Регламентация организационных отношений на модели	3. Осуществление модели в действительности	4.Контроль и анализ соответствия процесса модели	5.Коррекция в процессе при осуществлении
1.1.Параметризация критериев 1.2. Регламентация заданий	2.1.Назначение элементов 2.2.Установление организационных отношений элементов 2.3.Регламентация организационных отношений	3.1.Распорядительство (доведение заданий до исполнителей) 3.2.Регламентация распорядительских действий	4.1.Контроль соответствия параметров модели и получаемых результатов 4.2. Анализ расхождений 4.3. Обоснование корректировки	5.1.Коррекция организационных отношений 5.2. Регламентация корректировок

При анализе организации деятельности на предприятии против каждой строки в табл. 1. и 2 формально может быть поставлен + или -, отражающие наличие или отсутствие данного класса, подкласса или группировки идентифицируемых форм и методов организации. Если форма или метод в деятельности предприятия не идентифицируются, то не установлены необходимые организационные отношения участников деятельности, не выявлен их состав, структура, функции и данное направление руководства предприятием фактически не осуществляется, даже если и декларируются соответствующие цели и задачи.

Предложения к формированию организационного менеджмента современного предприятия. Решение задач совершенствования руководства организационным развитием предприятия требует четкого распределения ролей осознанного выполнения организационной миссии специалистами действующих профессий, прежде всего технологами, проектировщиками, плановиками, менеджерами, что возможно только при

наличии определенного субъекта общей координации организационной деятельности.

Требование поддержания соответствия форм организации деятельности предприятия условиям современной рыночной среды означает необходимость формирования особого подразделения в руководстве его деятельностью – организационного менеджмента. Основным содержанием его является осуществление функций организации во 2-м значении – организовывания исполняемых определенными участниками руководства предприятия в соответствии с целями, задачами, структурой этого субъекта посредством определенной совокупности методов организации, в формах, отражаемых в табл.1 позициями 2.1. – 3.8. Формирование организационного менеджмента является объективно необходимым процессом, тем недостающим звеном современной системы менеджмента предприятия, которое должно адекватно отражать сочетание главных функций менеджмента: организации, планирования и управления, что обеспечило бы более успешное

руководство деятельностью предприятий и повышение их эффективности.

Литература

1. Теория организации: Учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб: Питер, 2003. – 400 с.
2. Организация производства: Учебник для вузов / О.Г. Туровец, В.Н. Попов, В.Б. Родинов и др. – М.: Экономика и финансы, 2000. – 452 с.
3. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: Підручник. - Львів: Магнолія плюс, 2004. – 400 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
5. Проектирование организационных структур управления производством / Н.Г. Чумаченко, А.П. Савченко, В.Г. Коренев и др. – К.: Наук. думка, 1979. – 258 с.
6. Казарновский А. С. Организационное проектирование на предприятии (игровой подход). – К.: Наук. думка, 1990. – 216 с.
7. Смирнов Э.А. Теория организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2000.
8. Совершенствование организации машиностроительного производства/В.Н. Гончаров, А.Н. Колосов, С.И. Радомский. – К.: Вища шк., 1989. – 163 с.
9. Колосов А.Н. Формирование терминологического тезауруса теории организации деятельности предприятий. // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Зб. наук. пр. Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля. – Вип. 14. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2005.