

4. Статистический сборник Республики Молдова. 2010.

BASIC DIRECTIONS RESTRUCTURING OF BRANCH OF PLANT GROWING IN REPUBLIC MOLDOVA

N. Mokanu, the candidate of economic sciences, the docent of Moldavian State Agrarian University

Annotation. Prime objective of work is development of theoretical and methodological bases of process of restructuring of agrarian sector and a countryside as a whole, Carried out in conditions of market attitudes, predominances of a private property over manufacture and focused on the most advanced achievements European Economic Cosociety in the given area of economic activities.

The keywords: agrarian sector, a countryside, a cost chain, integration, restructuring, risks, corporate sector, monetary streams, methodology of modelling of the integrated systems

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ И ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ИХ РОЛЬ В ИНТЕНСИФИКАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

А. В. Павлов, директор ООО «Новая Лысковская трикотажная фабрика», к.э.н., доцент кафедры «Организация и менеджмент», НГИЭИ

Аннотация. В статье рассмотрены общие проблемы повышения эффективности управленческой деятельности, качества исполнения управленческих решений, организационные структуры управления и их влияние на результаты производственной деятельности, предложены пути повышения эффективности процессов управления.

Ключевые слова: процесс управления, потоки информации, организационная структура, эффективность производства, управленческий фактор, информационный потенциал.

В настоящее время в нашей стране много говорится о роли управления и необходимости повышения его эффективности. Однако, несмотря на обширный поток информации данного рода, многие предприятия оказываются неспособными решить эти проблемы. Одной из главных причин сложившейся ситуации, наряду с нехваткой различного вида ресурсов, неплатёжеспособностью дебиторов и т.п. является неспособность руководителей рационально организовать процесс управления, правильно спроектировать организационную структуру управления, потоки информации, эффективно использовать своё рабочее время.

Актуальность этой проблемы обусловлена следующими причинами. Во-первых, ростом значимости управленческого фактора в повышении эффективности производства, требующего более полного использования организационного и информационного потенциала. Во-вторых, необходимостью интенсификации управленческой деятельности на базе роста производительности управленческого труда. В-третьих, существенным ростом требований к качеству управления. В-четвёртых, и это особенно важно, значительным увеличением информационной нагрузки на управленческий персонал. В-пятых, усложнением самого процесса управления, вызванного в свою очередь усложнением организационной структуры и значительным увеличением информации, поступающей на предприятие.

Современное промышленное предприятие представляет собой сложную производственную систему организационного типа. Последнее означает, что её функционирование определяется поведением людей в этой системе

в процессе производства. В современных условиях, когда система управления производством на промышленных предприятиях значительно усложнилась, когда существенно выросло число структурных единиц со своими целями и задачами, возникла реальная опасность инерционности системы и дублирования функций, что не может не сказаться на скорости и качестве исполнения управленческих процессов, а, следовательно, на результатах деятельности предприятия. Поэтому необходимо – чётче разграничивать функции каждого управленческого звена, определять принцип взаимосвязей и взаимоотношений между ними.

Важной проблемой организации управления является создание эффективной организационной структуры управления предприятием. При этом организационная структура управления является одним из основных факторов, существенно влияющих на сложную и динамическую работу всего предприятия. Тем не менее руководителю не следует целиком сосредотачиваться только на структуре, что часто происходит на практике. Эту проблему необходимо постоянно рассматривать в комплексе с другими, например, регистрацией и передачей информации. При проектировании организационной структуры руководитель должен помнить, что эффективная организационная структура не должна допускать потерь и ошибок, обеспечивать удовлетворение от работы, иметь чёткие линии подчинённости, позволять подчинённым принимать участие в решении проблем, придавать уверенность в будущем и представлять определённый статус и возможности для служебного роста. К созданию такой структуры управления должен стремиться каждый управляющий высшего звена предприятия и руководитель каждой функциональной службы этого предприятия. Для этого руководитель должен определить цели, задачи, приоритеты и именно на их основе создавать организационную структуру управления,

а не наоборот – подгонять цели и задачи под существующую структуру. На одном из предприятий, на котором проводились исследования, руководство разработало программу выхода из кризисного состояния. Перед предприятием ставилась цели – увеличить объём производства продукции за два года в 10 раз и одновременно при этом активно проводить политику экономии ресурсов. В организационной структуре были сделаны следующие изменения. Во-первых, с целью экономии затрат отдел снабжения был почти полностью сокращён, а оставшийся работник стал напрямую подчиняться не коммерческому директору, а директору по производству. Как следствие всего этого, начались сбои в обеспечении производства сырьём и материалами, конфликты между коммерческим директором и директором по производству по поводу того, что, сколько и когда выпускать. Во-вторых, с целью увеличения объёма продаж выпускаемой продукции в отдел сбыта было дополнительно принято 4 новых работника. Отдел маркетинга, который должен был бы изучить положение предприятия на рынке, возможности рынка и т.д. и прочих служб (например, информационно-аналитический отдел и др.) не был создан. В результате предприятие накопило большие запасы готовой продукции на складе. Таким образом, руководство не только не смогло грамотно поставить цели перед предприятием, но и не сумело провести (а можно сказать и не проводило) необходимые для их выполнения изменения в организационной структуре предприятия.

П. Дракер видит три способа определения типа организационной структуры, требующейся для конкретного предприятия: анализ деятельности, анализ решений и анализ связей. Действительно, только тщательно проанализировав деятельность предприятия, управляющий может определить, какую работу необходимо проделать, как отдельные виды работ могут быть объединены и каким обра-

зом в организационной структуре должен быть отражён каждый вид деятельности. Анализ решений помогает определить, какого рода решения нужно принять, какую часть организационной структуры и какое участие в их осуществлении должен принять каждый управляющий. Анализ связей должен помочь в определении того, какой вклад в осуществление программ должен внести каждый из руководителей, совместно с кем он должен действовать и каков должен быть вклад других управляющих. Проведя такой анализ, руководитель может выбрать определённый вид организационной структуры.

В теории и практике управления промышленными предприятиями находят применение следующие организационные структуры управления: линейные, функциональные, линейно-штабные или линейно-функциональные, программно-целевые структуры (проектные, матричные и т.п.). Каждая структура управления обладает определёнными преимуществами и недостатками, причём выбор её диктуется конкретными условиями предприятия.

Линейная структура реализует принципы единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. Этот вид структуры характерен для нижних уровней управления: начальник участка – старший мастер – мастер. Линейная структура впервые возникла в армии Древнего Рима более двух тысяч лет назад и имела широкое распространение на промышленных предприятиях в конце прошлого века.

Преимущество этого типа структуры заключается в простоте и дешевизне. Однако она имеет большой недостаток, заключающийся именно в том, что руководитель каждого отдела должен обладать разнообразными знаниями, иметь богатый опыт и охватывать все стороны дея-

тельности, так как он не пользуется помощью специализированных отделов для выполнения определённых функций. По этой причине линейная организация может быть применена только на предприятиях с несложной деятельностью или, этот тип структуры эффективен только для мелких предприятий.

Сегодня линейная система организации значительно менее распространена, чем в прошлом. В условиях, когда сложность и масштабы деятельности предприятия возросли, стала ощутимой необходимость создания функционального аппарата, который взял бы на себя выполнение специализированных функций.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями с подчинением им всех нижестоящих подразделений. Она предусматривает подчинение одного работника нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений, как правило, строится по линейному принципу. Например, начальник участка одновременно подчиняется заместителям директора по производству, коммерции и экономике. Функциональная структура была разработана У. Тейлором в начале двадцатого века.

При этой системе каждый из руководителей функциональных отделов непосредственно даёт производственным отделам распоряжения по вопросам, касающимся их специальности.

Преимущество этой системы заключается в том, что благодаря существованию отделов, специализирующихся на определённых функциях, она обеспечивает выполнение соответствующих функций на высоком качественном уровне, что невозможно в случае линейной организации. Недостатки функциональной структуры заключаются в том, что она предполагает существование большого коли-

чества отделов, что ведёт к удорожанию аппарата. Другой, чрезвычайно важной отрицательной чертой, является существование многих иерархических линий, посредством которых отдаются распоряжения производственным отделам, вместо одной единственной линии, как это бывает при наличии линейной структуры. При таких обстоятельствах исполнители могут получать иногда противоречивые распоряжения, ведущие к дезорганизации производства.

Функциональная структура является мало распространённой и имеет скорее теоретическое и историческое, нежели практическое значение.

По этим причинам, как компромисс между двумя системами – линейной и функциональной – возник новый способ организации, называемый линейно-функциональной структурой.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Она реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (чёткие связи подчинённости, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Она возникла в феодальном государстве и затем получила распространение в армии с появлением штабов, а в производстве с появлением специалистов. Линейно-функциональная структура является наиболее распространённой, особенно для средних звеньев управления. На нижних уровнях управления более характерными являются линейные связи подчинённости, а на верхних – функциональные.

Правильное сочетание линейного и функционального руководства в системе управления – важная задача при построении структуры управления.

К недостаткам линейно-функциональной системы относят:

- число и сложность деловых связей заметно возрастает по сравнению с чисто линейной организацией;
- каналы коммуникаций могут оказаться переполненными информацией, необходимой для координации линейных и штабных элементов, что снижает оперативность в управлении;
- возможность подрыва авторитета линейного персонала со стороны специалистов, обладающих часто более высокими знаниями по техническим вопросам;
- рост управленческих расходов, нарушение баланса между управленческими расходами и масштабами деятельности.

Для промышленных предприятий функционирующих в стабильном режиме, то есть наладивших производство серийной и массовой продукции, развивающихся равномерно, не испытывающих серьёзных воздействий со стороны внешней среды, горизонтальные связи устанавливаются на относительно долгий период и их регулирование обычно не нуждается в существенном вмешательстве вышестоящих органов управления. В этих условиях линейно-функциональная структура является достаточно эффективной. Вместе с тем при возникновении ситуаций, нестандартных для деятельности данного промышленного предприятия, требующего специального подхода к принятию решений и привлечения для этой цели специалистов различных служб, стабильность функционирования производственного объекта может быть нарушенной. К таким ситуациям относятся, например, переход на выпуск существенно новой продукции, коренное изменение технологии, тех-

ническое перевооружение, реконструкция, целевая переориентировка, решение оригинальных или особо сложных конструкторских, технологических, экономических задач. Их возникновение требует существенного перераспределения сложившихся горизонтальных связей или формирования их в новых вариантах. В таких условиях приобретает принципиальное значение создание гибкой и динамичной системы межфункциональной координации управленческих работ, направленной на объединение разнохарактерных и разнородных усилий отдельных звеньев управления производственным объектом в единую программу, осуществление которой подчинено достижению определённой конкретной цели.

Успешное решение такого рода задач может быть достигнуто в условиях своеобразных организационных структур управления, которые кооперируются с линейно-функциональными структурами, дополняют их, но не идентичны им. Такие структуры управления в соответствии с их назначением и формами функционирования получили название программно-целевые.

Как известно, основная особенность линейно-функциональных структур управления состоит в том, что они ориентированы на согласованное управление всеми сторонами деятельности каждого относительно самостоятельного производственно-хозяйственного объекта – цеха основного или вспомогательного производства, отдела материально-технического снабжения и др. В отличие от линейно-функциональных программно-целевые структуры создаются для управления осуществлением реализации какой-либо специальной задачи или группы задач, выходящих по своему содержанию за пределы обычной, стандартной деятельности всех или группы подразделений управляемого объекта и непременно предусматривающей достижение определённой нестандартной цели.

Учитывая, что программно-целевые структуры управления конструируются и фактически действуют в рамках сложившихся линейно-функциональных структур, имеющиеся вертикальные связи руководства и подчинения сохраняются. Таким образом, связи управленческих подразделений, как и отдельных лиц управленческого персонала, по поводу осуществления целевых программ со всеми подразделениями и исполнителями, входящими в линейно-функциональную структуру, являются, прежде всего, функциональными. Это обеспечивает единство распорядительства со стороны руководителей управляемого объекта по поводу выполнения как обычных планов, так и специальных целевых программ. Единство распорядительства в свою очередь делает работу управляемого объекта более устойчивой, менее подверженной влиянию внешней среды.

Программно-целевые организационные структуры начали применяться в начале 50-х годов в США и СССР для реализации атомных и космических проектов, а затем получили распространение в крупных международных компаниях.

Процесс развития организационных структур управления, рассмотренный выше, свидетельствует о том, что на промышленных предприятиях наблюдается процесс усложнения системы управления, вызванный развитием производства. Совершенствование организационных, а следовательно, информационных структур управления, должно быть направлено в первую очередь на улучшение качественных и количественных характеристик управления, на интенсификацию самого процесса управления.

В последние годы совершенствование структур управления носило преимущественно количественный характер – наслоение новых подразделений при появлении новых проблем, функций управления. Это привело к тому,

что на многих предприятиях одной и той же функцией занимается несколько подразделений, каждое из которых стремится к самостоятельности и зачастую решает одни и те же вопросы. Последствия такого разрознённого, замкнутого формирования функциональных служб производства дают о себе знать. В погоне за самостоятельностью функциональные службы подчас забывают об интересах главных служб производства, на которые они, собственно и должны работать. Всё это вместе взятое приводит к тому, что на предприятиях появляется неоправданно громоздкий штат, главная слабость которого в неполной загрузке и в отсутствии квалифицированной координации.

Одним из основных признаков оптимальной структуры управления является наименьшее число ступеней и звеньев, так как это ведёт к сокращению времени для прохождения информации и к снижению затрат на содержание управленческого персонала. Благодаря этому системы управления легче поддаются контролю, сокращаются пути прохождения информации и время для принятия решений. Чем меньше иерархических уровней в структуре управления, тем меньше возможностей для расплынения ответственности. Поэтому определение состава и взаимосвязей линейных и функциональных звеньев управления, числа ступеней является одной из главных задач при разработке организационной структуры управления.

Таким образом, все вышеперечисленные и многие другие проблемы, связанные с организационной структурой управления заметно снижают эффективность управления. При этом под эффективным управлением понимается такое управление, при котором предприятие оптимальным образом (с точки зрения затрат времени, трудовых, материальных ресурсов и прочих затрат) достигает поставленных целей (увеличения объёма продаваемой продукции, увеличения прибыли от реализации, выпуска нового вида

продукции, открытия нового производства, уменьшения затрат и т.д.), обеспечивая при этом условия для непрерывного собственного развития.

Усложнение управления требует активного усовершенствования организационной структуры с целью интенсификации процесса управления. Руководитель должен понимать, что от того, насколько оптимально построена организационная структура предприятия, зависит эффективность функционирования информационной структуры, процесса принятия управленческих решений. Следовательно, для того, чтобы интенсифицировать процесс управления на предприятии, необходимо в первую очередь усовершенствовать организационную и информационную структуру управления, то есть сделать их более эффективными.

Исследования специалистов и собственные исследования показали, что на современном этапе руководители понимают, что для того, чтобы решить проблемы, стоящие перед предприятием, необходимо увеличить производительность управленческого труда. То есть, другими словами, увеличить количество принимаемых в максимальной степени безошибочных управленческих решений в единицу времени. Но для этого руководитель должен располагать в момент принятия решения информацией высокого качества, которое должна обеспечить эффективно функционирующая информационная структура, обеспечивающая информационный обмен на предприятии.

Организационная структура предопределяет количество служб и отделов на предприятии, а следовательно, предопределяет и информационные связи между ними, общее количество этих связей, скорость прохождения информации по информационным каналам. Таким образом, организационная и информационная структуры управле-

ния определяют уровень интенсивности управленческой деятельности на промышленном предприятии.

Безусловно, сегодня самый ценный вид товара – информация. Потребительная стоимость данного товара вытекает из основополагающей роли информации для осуществления процессов управления, а стоимость выражается в затратах, произведённых на её сбор, обработку и передачу. Информация – внутренний товар любого промышленного предприятия и качество этого товара должно постоянно расти, если руководитель заинтересован в увеличении эффективности управления. Но как было отмечено выше, количество информации на предприятии постоянно увеличивается, поэтому при разработке информационной структуры необходимо учитывать принцип управления на основе «информации об отклонениях». Его суть заключается в том, что руководитель должен получать лишь только ту информацию, которая требует принятия решения и когда она несёт в себе сведения о необходимости внесения изменений в состояние объекта управления, направленных на уменьшение неопределённости этого состояния, на снижение уровня энтропии. Таким образом, процесс управления заранее предполагает возможность рассогласований в управляемом объекте, без которых бессмысленно говорить об управлении. Но поскольку потребность в управлении возникает всякий раз, когда поступает информация об отклонениях, то, следовательно, чем чаще она появляется, тем сложнее функции управляющего органа.

Таким образом, необходимость интенсификации процесса управления порождает у руководителей потребности в информации высокого качества и в ускорении информационного обмена на предприятии, что в свою очередь влечёт за собой усложнение и дальнейшее совершен-

ствование организационной и информационной структуры управления.

ORGANIZATIONAL BOTH INFORMATION STRUCTURES OF OPERATION OF BUSINESS AND THEIR ROLE IN THE INTENSIFICATION OF MANAGERIAL PROCESS

A. V. Pavlov, director of « New Lyskovsky knitting factory », the candidate of economic sciences, the docent of NGIEI

Annotation. In article the general problems of increase of efficiency of administrative activity, workmanship of administrative decisions, organizing structures of management and their influence on results of industrial activity are considered, ways by efficiency of managerial processes are offered.

Keywords: managerial process, streams of information, organizational structure, production efficiency, the administrative factor, information potential.

ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННО- КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ СЛУЖБЫ В АПК

T. B. Рогожина, соискатель НГИЭИ

Аннотация. В данной статье рассмотрено формирование информационно-консультационной службы в АПК. Выявлена необходимость создания информационно-консультационной службы АПК. Отмечена актуальность информационно-консультационной деятельности в агропромышленном комплексе страны.

Ключевые слова: информационная деятельность, консультации, консультационные центры.