

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Нестерова А. С.

Научный руководитель Качуровская Е. Е.

Сибирский федеральный университет

Динамическое изменение технологий, борьба за потребителей и качество продукции, рост конкуренции заставляют предприятия рассматривать весь комплекс вопросов управления. Перестройка внутрифирменного управления в последнее время является основой реорганизации всего хозяйственного механизма предприятия. Успешной реализации задач, выдвинутых предприятием, максимального использования стимулов производства, экономии затрат труда и ресурсов, улучшения конечных результатов можно достичь лишь при повышении самостоятельности и ответственности всех внутрихозяйственных подразделений предприятия, а также за счёт чёткого разграничения функциональных обязанностей между работниками оперативного управления. Решению этой задачи в полной мере отвечает организация производства и управления, применяемые на предприятии. Важнейшим звеном системы управления является структура управления предприятием, которая представляет собой совокупность звеньев и отдельных работников управления, порядок их соподчинённости и взаимосвязи. С течением времени структура управления предприятием устаревает, вследствие чего возникает рассогласованность между техникой, технологией и организацией производства, с одной стороны, и построением управляющей системы – с другой. Симптомом того, что система управления устарела, является дублирование в выполнении управленческих функций, отсутствие чёткости в распределении обязанностей, прав и ответственности между структурными подразделениями и работниками аппарата управления, наличие конфликтных ситуаций, что ведёт к ухудшению соотношения между затратами на управление и результативностью производства, снижению темпов роста производительности труда. Как показывает опыт, каждое предприятие, даже хорошо функционирующее, по мере своего развития должно совершенствовать структуру управления с учётом изменяющихся условий и возможностей наибольшего полного использования имеющихся ресурсов. Управление производством связано с общественным характером труда. Оно обособилось в самостоятельный вид деятельности в ходе разделения труда, при возникновении его кооперации и увеличении масштабов производства. Выделение такого вида человеческой деятельности было вызвано потребностью обеспечить целенаправленную и согласованную работу участников коллектива. Каждое предприятие как система управления состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой. *Управляющая подсистема*, или объект управления, – это аппарат, осуществляющий управленческое воздействие. *Управляемая подсистема*, или объект управления, включает ряд подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего производства. При характеристике любой системы управления возникает необходимость рассматривать её элементы. Составным элементом системы является структура управления, с помощью которой согласовываются различные стороны деятельности предприятия, регламентируются внутрихозяйственные связи и достигается относительно устойчивая система служебных взаимодействий между структурными подразделениями и работниками аппарата управления. Следовательно, *структура управления* – это система разделения труда и установившихся служебных связей между структурами подразделений и работниками аппарата управления по применению и реализации управленческих решений. Она организационно закрепляет функции за структурными подразделениями, и тем самым регламентирует потоки информации в системе управления. Своё конкретное выражение структура управления находит в схеме орга-

низации управления, штатном расписании, определенном соотношении структурных подразделений и работников аппарата управления, положения об отделах и службах, системе соподчинённости и функциональных связей между персоналом управления. Структура управления, рассматриваемая по вертикали, образует так называемую «иерархию управления». Под иерархией управления понимается наличие определённых ступеней управления в порядке подчинения и перехода от низшего звена к высшему (начальник цеха – главный инженер – директор). Степень управления представляет совокупность однородных звеньев управления конкретного иерархического уровня. Различают также звено управления, которое является самостоятельным подразделением в структуре управления и выполняет одну или несколько функций управления. В качестве звеньев выступают бригады, участки, отделения. Сложность структуры управления зависит от количества ступеней и звеньев. Чем больше их количество, тем сложнее структура управления. Особенности структуры управления можно раскрыть при рассмотрении характера сопутствующих внутривозрастных связей, с помощью которых происходит интенсивное взаимодействие между частями предприятия. На предприятии выделяют различные типы связей. Все зависит от того, какой критерий положить в основу их классификации. Предлагают следующие пары связей на предприятии: вертикальные, горизонтальные, линейные функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные. Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и её частях. Они формируются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображаются на всех возможных её схемах, отражая распределения полномочий. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчётной информации, создавая тем самым стабильность в организации. В рамках вертикальных связей решаются проблемы влияния и власти. Горизонтальные связи – связи между двумя и более равными по положению в иерархии членами организации. Здесь каждое структурное подразделение (работник) поддерживает связи с другими подразделениями, получает распоряжения только сверху. Их главное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации, при решении возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи. Горизонтальные связи экономят время и повышают качество взаимодействия, развивают у руководителей самостоятельность, инициативность. Следующей парой связей являются линейные и функциональные связи. Под линейной связью подразумевается административного подчинения между руководителем и подчинённым. Это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчинёнными, т. е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения. Функциональные связи осуществляются между работниками аппарата управления, выполняющими одну или несколько родственных функций, но находящимися на различных ступенях и в разных службах. Например, главный бухгалтер имеет функциональные связи с бухгалтерами, учёточниками и другими счётными работниками отделений и других подразделений. Функциональные связи имеют в организационной иерархии направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативности решения. Прямые связи осуществляются между руководителями – единоначальниками и подчинёнными: с непосредственно подчинёнными – прямая непосредственная одноступенчатая связь, со всеми остальными – прямая двух-, трёх-, четырёхступенчатая, и так далее. На схемах аппарата управления прямые связи обычно указываются сплошными линиями. Косвенные связи обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда на вопрос «когда», а реже на вопрос «где» или «кто». Такой ответ сдерживает опасную тенденцию, которая возникает при расширении круга вопросов, попадающих под функциональное право.

Это замечание может быть отнесено, например, к деятельности главного бухгалтера, начальника ОТК, нередко пытающихся заменить руководителя организации.