

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КАК ЭЛЕМЕНТ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ**

Кулишова Е.М.,

Научный руководитель к.э.н., доцент Здрестова-Захаренкова С.В.

Сибирский федеральный университет

Современные представления о том, как эффективнее управлять предприятием, чтобы оставаться конкурентоспособным, проецируются на организацию его деятельности, тем самым, формируя эффективную систему управления, немаловажным элементом которой является организационная структура.

Организационная структура отображает разделение труда в организации, иерархию организационных отношений, определение меры ответственности и полномочий членов трудового коллектива. Анализ эффективности организационной структуры особенно актуален для промышленных предприятий среднего бизнеса, которые обычно располагают более «скромными» по численности трудовыми ресурсами, чем крупные предприятия. Одна из проблем менеджмента промышленных предприятий среднего бизнеса, как раз и заключается в том, что руководители отводят незначительную роль определению типа организационной структуры в системе управления. Управляя распределением функциональных обязанностей в соответствии с квалификационным уровнем работников, формируя и развивая организационную культуру сотрудников предприятия, выстраивая алгоритм организационных отношений, в системе управления важно, понимать, как данные элементы организационной структуры взаимосвязаны, как определяется степень влияния каждого элемента друг на друга и на систему организационных отношений в целом.

Таким образом, целью и задачами нашего исследования является выявление основных факторов, оказывающих влияющих на выбор организационной структуры промышленного предприятия среднего бизнеса в России.

Объект исследования – организационная структура и ее влияние на производственную деятельность промышленного предприятия среднего бизнеса в России.

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии) [2].

Из основных принципов можно выделить:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым, наем и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры [3].

По данным исследований российских специалистов Ю.П. Адлера, С.Е. Щепетова [1] наиболее распространенными типами такой структуры является линейно-функциональная (линейная структура) и линейно-штабная организационная структура.

Необходимость новых подходов к организации управления, связанная с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения, привела к развитию дивизионных структур управления.

Создание международного рынка товаров и услуг, резкое обострение конкуренции среди предприятий, потребовало от менеджеров и сотрудников высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, а с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать, что явилось толчком для развития органических или адаптивных структур управления. Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур [4].

Определяя основные факторы, оказывающие влияние на выбор организационной структуры, мы провели анализ организационной системы отношений промышленного предприятия среднего бизнеса в России – предприятия ЗАО «КОД».

Предприятие, введено в эксплуатацию в 40-е годы 20 века, преобразовано в ЗАО в 1992 году в процессе приватизации. С 1992 года по 2011 год модернизации производства не производилось, с 2010 года продуктовая линейка предприятия сузилась до монопродукта.

Анализируя результаты исследования системы управления предприятием, выявлены следующие системообразующие элементы и факторы внутренней и внешней среды предприятия, которые необходимо учесть при определении организационной структуры. В контексте системообразующих элементов ключевыми являются:

- организация труда ремонтного и обслуживающего персонала, которая характеризуется неравномерной занятостью;
- децентрализация управления ремонтными и обеспечивающими производственными службами;
- низкий квалификационный уровень персонала и низкий уровень самоконтроля персонала;
- отсутствие современных систем автоматизации и контроля за производственным и управленческим процессами;
- слияние функций собственника и топ менеджеров предприятия;
- уровень организационной культуры предприятия характеризуется отсутствием традиций, убеждений и ценностей, которые разделяют большинство сотрудников предприятия;
- жизненный цикл предприятия определяется характеристиками упадка.

Так же для предприятий среднего бизнеса ограничивающими факторами являются ограниченность трудовых и финансовых ресурсов.

В данной ситуации необходимо совершенствовать систему управления организационными отношениями. Управленческие решения позволят минимальными финансовыми и трудовыми ресурсами обеспечить четкое разделение труда, закрепление трудовых функций, степень подчинения, иерархию взаимодействия служб и подразделений предприятия.

Вышеперечисленные особенности и потребности предприятия включает в себя бюрократическая организационная структура. Она позволит обеспечить наиболее четкую систему взаимных функциональных связей между подразделениями, четкую

систему единоначалия и обеспечит ясно выраженную ответственность персонала на всех уровнях взаимодействия.

Необходимо учитывать, что бюрократическая система возлагает наибольшую ответственность за успех, повышенную зависимость результатов работы предприятия от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев, не позволяет быстро приспосабливаться к изменению ситуации и вызовам внешней сферы. Обозначенные в теории управления как недостатки бюрократической организационной структуры в социально-экономической ситуации данного предприятия выступают как преимущества.

Для оптимизации управленческой функции предприятия, считаем возможным при формировании типа организационной структуры включить элементы проектной и матричной структур управления, что для средних предприятий России является новаторством.

Например, на предприятии создана проектная группа для внедрения автоматизированной системы управления промышленным предприятием, включающей на первом этапе автоматизацию учета, планирования, казначейских операций, сбыта готовой продукции. Под данный проект выделены финансовые ресурсы. Учитывая низкий квалификационный уровень персонала, трудовые ресурсы на проект привлечены со стороны. Проектная группа имеет свою структуру, определены ее цели, утверждены планы и сроки проведения работ. Руководитель проекта координирует совместные действия, как проектной группы, так и подразделений предприятия. После выполнения проекта структура проектной группы распадается, ее сотрудники, переходят в структурные подразделения предприятия.

При этом обеспечивается необходимый квалификационный уровень сотрудников предприятия, функции которых взаимосвязаны, например специалиста по управлению персоналом, организации труда и заработной плате и бухгалтера-расчетчика, который должен обеспечивать их взаимозаменяемость, что для среднего предприятия весьма актуально.

Основными факторами, которые необходимо учитывать при определении организационной структуры промышленного предприятия среднего бизнеса в России являются:

- квалификационный уровень персонала (в том числе высшего менеджмента);
- уровень организационной культуры предприятия;
- уровень развития предприятия и жизненный цикл, в котором находится предприятие;
- готовность персонала к инновациям.

Итак, построение гибкой, адаптивной, экономичной, эффективной организационной структуры является одной из ключевых задач менеджмента на предприятиях среднего бизнеса России. А рациональное и своевременное определение и совершенствование организационной структуры позволяет решать ряд актуальных проблем в системе управления современных промышленных предприятий.

Библиографический список:

1. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. От затрат на качество — к управлению затратами. // Методы менеджмента качества. — 2002. — №4. — С. 12–17.
2. Вебер М. Хозяйство и общество / Пер. с нем. под научн. ред. Л. Г. Ионина. — М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2010
3. Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес / Под ред. А.А. Филатова и К.А. Кравченко. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 185 с.
4. Щепетова С.Е. Менеджмент и экономика качества: от естественного к формальному, от формального к естественному. — М.: УРСС, 2004.