

АКАДЕМИЯ НАУК УКРАИНЫ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

На правах рукописи

Мартыненко Николай Мефодиевич

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА ПРАКТИЧЕСКОГО ФОРМИРОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ
ОБЪЕДИНЕНИЕМ / ПРЕДПРИЯТИЕМ /

08.00.05 - Экономика, планирование, организация
управления народным хозяйством и его
отраслями /промышленность/ :

А в т о р е ф е р а т
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Киев - 1992



00819694 (.)

Робота виконана в Інституте
Кабинете Міністрів України

Офіційні опоненти:

академик АН України,
доктор економічних наук
Альмощ А.Н.

доктор економічних наук,
професор Сенченко В.И.

доктор економічних наук
Столяров В.Ф.

Ведущая організація:

Київський державний
університет ім. Т.Г.Шевченка

Захита состоится " 10 грудня " 1992 г. в " 1430 " 1430
часов на засіданні спеціалізованого совета Д 016.39.02 по
защите диссертаций на соискание ученой степени доктора наук
при Институте экономики АН Украины по адресу: 252011, Киев - 11,
ул. Панаса Мирного, 26.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института
экономики АН Украины.

Автореферат разослан " 9 листопада " 1992 года

Учений секретарь
спеціалізованого совета

В.М.Гец

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ

Актуальность темы исследования. Формирование рыночных отношений в структуре экономики Украины сопровождается развитием многообразия форм собственности и типов предприятий, изменением производственных и социально-экономических условий их деятельности, более сильным и непредсказуемым влиянием внешней среды на поведение предприятия. В этих условиях требуются гибкие организационные структуры управления /ОСУ/, лучше приспособленные к процессу достижения целей предприятия. Их проектирование должно базироваться на более совершенных методах, учитывающих влияние многих переменных. В отечественной и зарубежной литературе, ввиду ускоренного и неравномерного развития экономики разных стран, налицо наличие различных методов проектирования ОСУ, многие из которых не доведены до практического применения. На сегодняшний день отсутствует единая концепция, объединяющая эти методы. Потребность практики в более совершенных методах и особенность переходного периода в нашей стране определяют необходимость в исследованиях, направленных на развитие методологии и создание методико-прикладной базы проектирования гибких ОСУ предприятием.

Следует, в первую очередь, углубить концептуальные методологические положения, разработать принципы проектирования ОСУ, исследовать ее системную сущность. При этом важно рассматривать ОСУ в общем /в составе и взаимосвязи с другими элементами предприятия и его внешней среды/ и конкретном /ее внутреннем содержании/. Также необходимо разработать методы, проектирования ОСУ в целом, учитывающие совокупность переменных факторов: физических, экономических, социально-психологических, информационных. Надо четко представить и установить взаимодействие основных переменных факторов, определяющих ОСУ предприятия.

Все изложенное предопределило актуальность и высокую народнохозяйственную значимость проведенного исследования, которое является составной частью госбюджетной и хозяйственной научной тематики Института подготовки менеджеров при Кабинете Министров Украины /ИПМ при КМ/, выполненной автором в период с 1980 по 1991 гг.

Предметом исследования являются проблемы формирования организационных структур управления предприятиями, работающими в условиях рыночных отношений.

Объектом исследования являются производственные объединения и

предприятия легкой промышленности и промышленности строительных материалов Украины. Методологические проблемы и разработанные методы применимы к организациям промышленной и непромышленной сферы. Поэтому экспериментальная проверка предложений и их внедрение проводилась также на предприятиях других отраслей.

Целью исследования является разработка методологических принципов целенаправленного и комплексного формирования ОСУ, а также разработка практических методов описания и проектирования ее с учетом влияния многих переменных величин в их взаимосвязи. В отличие от имеющихся работ в этой области, в которых доминировал упрощенный подход, основанный на функциональной типизации ОСУ, диссертация посвящена методологическому обоснованию направлений и разработке практических методов по проектированию внутренне динамичных структур, обеспечивающих быструю реакцию предприятия на изменение целей и внешней среды.

В соответствии с данной целью в диссертации решены следующие методологические и методические задачи:

- сформулированы методологические принципы проектирования и постоянного совершенствования ОСУ предприятием;
- исследована и выявлена цикличность революционного и адаптивного изменения ОСУ, обусловленная объективным развитием экономических отношений;
- разработана научная концепция формирования ОСУ предприятия, построенная на закономерностях ее развития и во взаимосвязи с экономической средой;
- исследована сущность и содержание ОСУ предприятия, установлен состав и взаимодействие структурообразующих элементов и характер изменения их параметров, учитывающих влияние внешней среды и внутренних критических факторов;
- структуризован процесс и определены стадии формирования ОСУ предприятия в рамках объектно-целевого подхода;
- предложены методы объектно-целевого подхода проектирования ОСУ и разработаны процедуры их использования в современной хозяйственной практике;
- обоснован комплекс экономических, правовых, социально-психологических мер и разработан организационный механизм внедрения ОСУ, обеспечивающий снижение уровня сопротивления управленческого аппарата проводимым изменениям системы управления предприятия;

—разработаны предложения по совершенствованию ОСУ предприятия при изменении форм собственности и переходе их к рыночной экономике.

Теоретическую и методологическую основу диссертации составляют фундаментальные положения экономической теории о ведущей роли отношений в развитии социально-экономических процессов, положения теории управления, теории структур и организации сложных систем, принципы системных построений: системного подхода и системного анализа, комплексного подхода, системно-целевого подхода.

В процессе разработки основных методологических положений, обоснования выводов и рекомендаций учитывались и использовались законодательные акты Украины, исследования отечественных и зарубежных специалистов, имеющих отношение к проектированию организационных структур управления.

Различные аспекты проблемы изучались с помощью специальных методов: наблюдения, обследования, выборочного и сплошного интервьюирования, группировок, теории графов, матриц, экспертных оценок, а также осуществлен синтез этих методов для решения большинства задач, рассмотренных в диссертации.

Научная новизна основных положений диссертации. К основным результатам исследования, которые, по мнению автора, обладают научной новизной и выносятся на защиту, относятся следующие положения и рекомендации.

А. В области методологии формирования ОСУ предприятием.

1. Формулировка и обоснование методологических принципов системного построения ОСУ предприятия: организационного потенциала, как целостного представления об организационной сущности ОСУ, взаимосвязях и зависимостях параметров, факторах совершенствования и развития; динамичности ОСУ, основанной на закономерностях скачкообразного /революционного/ и адаптивного /эволюционного/ ее изменения, происходящего под воздействием внешней среды и накопления критических факторов в деятельности предприятия; целенаправленности проектирования ОСУ на основе соответствия ее свойств целям деятельности предприятия; конкретности ОСУ, основанной на многообразии форм собственности, организации производства, целевой ориентации и внутренних условиях деятельности предприятия.

2. Теоретическое обоснование процесса обновления содержания ОСУ предприятием на основе введенного автором понятия "потенциала", как

совокупности структурообразующих свойств, определяющих: состав и способы разделения задач управления, структуру полномочий /уровней/ подразделений и видов взаимосвязей.

3. Теоретическое обоснование процесса постоянного изменения ОСУ на основе исследования схемы "потребности - интересы - цели - оргструктура управления" и применения объектно-целевого подхода ее проектирования.

4. Аргументация концепции ОСУ предприятием, включающая подход к проектированию структуры с учетом совокупности переменных факторов: технических, технологических, экономических, социальных, информационных, выделению их свойств и взаимосвязей.

5. Обоснование состава и раскрытие содержания структурообразующих элементов, установление их взаимодействия с управляемыми объектами и внешней средой, в совокупности определяющих потенциал ОСУ предприятия.

6. Обоснование показателей и методические рекомендации расчета параметров конструкции, функционирования и развития ОСУ, критериев для выбора ее рационального варианта в соответствии с реакцией предприятия на воздействие внешней среды.

Б. В области методического и организационного обеспечения формирования ОСУ предприятием.

1. Методика диагностики и исследования существующей системы управления предприятием, которая позволяет анализировать все классы переменных величин одновременно. Она основана на модели 10 - С, включающей три структурных модуля: а/ организационный, б/ экономический, в/ социально-правовой. Данная методика позволяет провести комплексную диагностику потенциала /возможностей/ предприятия по обеспечению достижения поставленной цели, выявить и проанализировать узкие места в системе управления, наметить пути ее совершенствования.

2. Методика формирования полного состава задач управления, решение которых обеспечивает достижение поставленных целей, основанная на классификации задач по типам, планово-учетным периодам, управляемым объектам и отношению к определенным целям. Методически обоснован расчет трудоемкости решения каждого типа задач управления-базового параметра ОСУ. Такой подход используется впервые.

3. Методика распределения задач управления по уровням ОСУ на основе определения показателя централизации управления. В отличие

от существующей, данная методика использует расчеты общей трудоемкости решения задач, отнесенной к каждому иерархическому уровню.

4. Методика формирования подразделений, основанная на принципе ответственности за достижение конкретной цели, суммарной трудоемкости /загрузке/ решаемых задач управления, их однородности и специализации.

5. Методика регламентации взаимодействия подразделений, основанной на принципе "от задачи", т.е. взаимосвязи задач управления в соответствии с технологией их решения. Ранее использовался подход "от документа".

6. Методические положения оценки показателя рациональности ОСУ предприятия, в которых используется комплекс критериев, связанных с параметрами структурообразующих элементов. Расчетное значение этих критериев позволяет определить потенциал ОСУ, выраженный обобщающим показателем рациональности.

7. Уточнение и определение нормативных характеристик ОСУ, базирующихся на исследовании свойств структурообразующих элементов и расчета их параметров; обоснование необходимости включения в нормативную базу состава организационно-экономических типов управляемых объектов, трудоемкости и времени решения задач управления, коэффициентов централизации управления, значений количества уровней управления в зависимости от влияния факторов. Полученные выводы и предложения носят рекомендательный характер.

8. Методические рекомендации по комплексной подготовке предприятия к переходу на новую ОСУ, включающие порядок выполнения работ по организационному, экономическому, правовому, социально-психологическому обеспечению, что позволяет снизить сопротивление аппарата управления процессу внедрения ОСУ.

9. Рекомендации по совершенствованию ОСУ применительно к новым организационным формам, вызванным ликвидацией старых и возникновением новых задач управления, как следствие выработки реакции предприятием на изменения внешней среды и накопления внутренних критических факторов.

Практическое значение исследования. Обоснованный и разработанный комплекс методических рекомендаций и предложений, направленных на построение целостных ОСУ предприятиями, использующими различные формы собственности, позволяет повысить уровень обоснованности проектируемых новых ОСУ в переходный период и в процессе работы предприятий в условиях рыночной экономики. Практическое внедрение на

предприятиях легкой промышленности и строительных материалов разработанных методических рекомендаций позволили оценить существующие ОСУ, выявить факторы и условия, учет которых дает возможность повысить научную обоснованность новых ОСУ и соответственно их вклад в повышение эффективности производства. Применение их в практике позволит в создаваемой новой системе управления поднять научный уровень разработки ОСУ, лучше приспособленных для достижения особых целей.

Реализация результатов исследования осуществлялась в следующих формах:

1. По теме диссертации опубликовано 49 научных работ общим объемом свыше 83 п.л., в том числе три монографии, учебные пособия, методические указания, брошюры, статьи.

2. Важнейшие положения диссертации докладывались и вошли в материалы международного симпозиума "Директор предприятия в мире реформ" четырех всесоюзных и более десяти республиканских научных конференций, региональных и межкафедральных семинарах, проводимых ИПМ при Кабинете Министров Украины.

3. Выполненные исследования реализуются в учебном процессе при чтении автором курса лекций, проведении деловых игр и разборов конкретных ситуаций с руководителями министерств и ведомств, объединений и предприятий Украины в Высшей школе менеджеров и ИПК.

4. Практические выводы, методики и рекомендации, полученные в процессе выполненного исследования, вошли в состав научно-исследовательских отчетов по 8 хозяйственным, 3-м госбюджетным научным темам, а также использованы Центром проектирования и внедрения организации труда и управления Комитета по легкой промышленности Украины при выполнении заказов объединений и предприятий. /Справки и акты об использовании материалов исследования прилагаются к диссертации/.

Структура и объем диссертации определены в соответствии с целью, логикой и границами исследования. Работа имеет следующую структуру.

Введение.

Глава 1. Теория и методология формирования организационных структур управления объединениями /предприятиями/.

1.1. Методологические принципы формирования организационных структур управления объединениями /предприятиями/.

1.2. Организационная структура управления: сущность, состав и параметры. Дискуссионные и не решенные проблемы.

1.3. Методы формирования организационных структур управления.

1.4. Критерии оценки организационной структуры управления.

Глава 2. Процесс формирования и развития организационных структур управления производственными объединениями /предприятиями/.

2.1. Развитие производственных объединений /предприятий/ как объект и процесс управления.

2.2. Эволюция организационных структур управления производственными объединениями /предприятиями/.

Глава 3. Методологические основы объектно-целевого подхода формирования организационной структуры управления предприятием.

3.1. Системная концепция организационной структуры управления.

3.2. Потенциал организационной структуры управления предприятием.

3.3. Объектно-целевой подход к формированию организационных структур управления предприятием.

Глава 4. Технология и методический инструментарий формирования организационных структур управления предприятием.

4.1. Методика диагностики состояния системы управления предприятием.

4.2. Методика формирования полного состава задач управления и описания их параметров.

4.3. Методика распределения полномочий в организационной структуре управления.

4.4. Методика формирования структурных подразделений.

4.5. Методика определения взаимосвязей структурных подразделений.

4.6. Методика оценки рациональности организационной структуры управления предприятием.

Глава 5. Развитие организационных структур управления при переходе предприятий к рыночной экономике.

5.1. Практический опыт совершенствования организационных структур управления производственными объединениями /предприятиями/.

5.2. Обеспечение перехода к новой организационной структуре управления предприятием.

5.3. Направления совершенствования организационных структур управления предприятиями при переходе к рынку.

Выводы и предложения.

Литература.

Приложения.

Диссертация изложена на 369 страницах, включающих 33 таблицы, 29 рисунков, список использованной литературы из 322 наименований, 42 страницы приложений.

11. СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Теория и методология формирования организационных структур управления объединениями /предприятиями/

Актуальность исследования проблемы формирования эффективных ОСУ первичным звеном обуславливается глубокими преобразованиями, происходящими в экономике нашей страны в результате создания рыночных структур и формирования организационно-правовой базы их функционирования. Важная роль в рыночных структурах принадлежит различным формам объединений /хозяйственным товариществам, ассоциациям, фирмам, концернам/и предприятиям. Они представляют собой типы самостоятельных хозяйствующих субъектов рыночной структуры, включающие коллективы людей, машины, сооружения, материальные и финансовые ресурсы, объединенные определенным технологическим комплексом в интересах достижения общих целей. Такое представление об объекте исследования позволяет нам использовать термин "предприятие", за исключением случаев, когда речь будет идти об особенностях объединений.

Будем считать, что все рассматриваемые предприятия могут быть отнесены к своего рода спектру, одну границу которого составляют их целевое назначение, другую – внешняя среда – экономическая, научно-техническая, социально-политическая, к которой предприятию необходимо приспособить свою деятельность для успешного достижения цели. Требуется поиск методов проектирования внутренне динамичных ОСУ, обеспечивающих требуемую реакцию предприятия на изменения внешней среды и его целей.

Проектирование динамичных ОСУ предлагается проводить на основе следующих методологических принципов:

1. Организационного потенциала.
2. Динамичности.
3. Целенаправленности.
4. Конкретности.

Все принципы взаимосвязаны и являются составной частью положений системности: системного подхода, комплексного подхода, системно-целевого подхода, являющихся основным методическим инструментом построения эффективных ОСУ предприятиями.

Процесс формирования ОСУ предприятием будет наиболее качественным при условии усвоения сущности каждого из перечисленных методологических принципов.

1. Организационный потенциал следует воспринимать как системные

свойства структурообразующих элементов, с помощью которых ОСУ приобретает способность поддерживать взаимоотношения между предприятием и внешней средой и обеспечивать достижение поставленных целей. Эти возможности вытекают из следующих системных представлений предприятия.

На ранней стадии развития производства были организационно оформлены материально-вещественная и управленческая подсистемы. Организационная структура управления является неотъемлемой частью управленческой подсистемы предприятия. Более того, она представляет собой организационную систему, которая обеспечивает функционирование как единого целого всех остальных компонентов предприятия.

Также известно, что предприятие для достижения собственных целей находится в постоянном двухстороннем взаимодействии с внешней средой. Под внешней средой обычно понимается множество элементов непосредственно не входящих в состав предприятия, но изменение свойств которых существенным образом влияет на его поведение. К таким элементам относятся: поставщики, потребители продукции, конкуренты, государственные органы, НТП, состояние экономики и политики, социокультурные факторы.

Необходимость в управлении элементами предприятия и обеспечении взаимодействия с внешней средой порождает систему задач управления. Под задачей управления будем понимать предписанную работу по достижению цели, отнесенную к конкретному управляемому объекту, которая должна быть завершена в определенной форме и в рамках ограниченного периода времени. Задачи управления имеют отношения к людям, работающим на предприятии, машинам, сырью, инструментам, процессу обработки информации, поступающей как от управляемых объектов, так и элементов внешней среды. Задачи управления находят свое отражение в ОСУ и характеризуют ее потенциал. Под потенциалом будем понимать способность ОСУ эффективно обеспечивать взаимодействие предприятия с внешней средой для достижения поставленных целей в определенных экономических условиях. Потенциал ОСУ определяется: составом задач управления, решение которых создает потенциальные возможности по достижению целей; принципами распределения задач управления по уровням иерархии; принципами распределения задач управления между подразделениями внутри уровней и между ними, а также способами решения этих задач; способами взаимосвязи задач управления. Изменение потенциала ОСУ — это прежде всего ликвидация старых задач управления и появление новых. Этот концептуальный принцип обуславливает необходимость проектирования ОСУ с учетом взаимосвязи с управляемыми объектами /внутренними переменными/ и внешней средой.

2. Принцип динамичности определяет процесс изменения ОСУ, как необходимое условие выработки предприятием требуемого типа реакции на воздействие внешней среды и накопления критических факторов в процессе его деятельности.

Изменение ОСУ происходит не стихийно, а подчинено следующим закономерностям: переходу общества в своем движении от одного этапа к другому, который сопровождается существенными сдвигами как в управляемых объектах, так и его субъектах; противоречиям, вызванным новыми потребностями общества; изменениям в экономических отношениях; нарушениям соотносительности управляющей и управляемой подсистем. На основе проведенного исследования в диссертации доказано, что процесс изменения ОСУ происходит двумя способами: скачкообразно, через определенные циклы и адаптивно-постоянно.

Скачкообразные изменения происходят революционным путем под воздействием следующих предпосылок: 1/ значительно возросших или вновь возникших потребностей, которые предприятие не может удовлетворить путем частичного совершенствования ОСУ; 2/ возникновением революционной экономической ситуации, побуждающей руководителей предприятий идти на радикальные изменения ОСУ, вызванной новым типом реакции; 3/ изменением экономических или политических условий /изменение форм собственности, возникновение новых организационных форм предприятий и др./ деятельности предприятий. Революционные изменения должны завершаться сменой одного типа ОСУ другим.

Адаптивное изменение ОСУ происходит под воздействием следующих условий: 1/ изменения внешней среды в которой работает предприятие; 2/ накопления критических факторов в процессе деятельности предприятия. Здесь имеет место процесс совершенствования ОСУ в пределах существующего ее типа.

Все виды изменений ОСУ происходят вследствие появления новых и отмирания старых /отживших, ненужных/ задач управления, т.е. изменения ее потенциала. Данный принцип определяет схему концептуальной модели изменения /развития/ ОСУ предприятиями: экономические отношения - потребности - цели - ОСУ. Отсюда вытекает диалектика изменения во времени и процесс проектирования ОСУ. Следует попутно заметить, что в отечественной практике, на протяжении всех периодов развития ОСУ эти зависимости почти не замечались.

3. Принцип целенаправленности проектирования ОСУ следует рассма-

тривать как единство функционального, процессуального, иерархического и информационного проявлений системного подхода в части создания потенциала ОСУ, способного обеспечить достижение поставленных целей предприятия. Цели предприятия – это прежде всего, отражение потребностей коллектива, которые, будучи осознанными, превращаются в интересы. Поскольку предприятие является открытой системой, то в его целях отражаются некоторые потребности внешней среды. Они могут определять средства или ограничения по достижению предприятием своих целей. В самом определении предприятия, предполагается целенаправленный характер его функционирования. Следовательно, ОСУ, как элемент предприятия, также является целенаправленной. Цели предприятия являются важнейшим фактором не только влияющим на ОСУ, но и определяющим ее жизненный цикл, т.е. период времени между ее скачкообразными изменениями. Это свойство целей диктует необходимость поиска рационального сочетания стабильности /статичности/ и гибкости ОСУ предприятия.

- 4. Принцип конкретности отражает способы проектирования ОСУ предприятием. Проектирование ОСУ осуществляется с учетом производственных, экономических, социальных, психологических, административно-организационных характеристик предприятия. Эти переменные индивидуальны для каждого предприятия. Кроме того, каждое предприятие имеет собственные интересы, трансформированные в цели. Каждое предприятие работает в собственной внешней среде, влияние которой также нужно учитывать при проектировании ОСУ. Для проектирования ОСУ предприятием можно использовать разные способы.

Длительное время в отечественной практике использовался способ типовых отраслевых принципиальных схем ОСУ. Особое внимание при этом обращалось на тип производства и численность производственного и управленческого персонала. Такой способ не учитывает всего множества переменных, оказывающих влияние на ОСУ.

Другой путь, разработанный в диссертации заключается в том, чтобы исходя из целей предприятия составить перечень конкретных требований, которым должна соответствовать ОСУ. Затем определяются структурообразующие элементы и с помощью расчета их параметров они группируются в ОСУ с требуемым потенциалом. Таким способом можно спроектировать ОСУ, применительно к конкретному предприятию. Конкретность ОСУ объективно ставит проблему определения состава структурообразующих элементов и их параметров, установления взаимосвязи с переменными факторами, создающими те или иные конкретные условия для их фор-

мирования. Такой способ составляет основу предложенной в диссертации методологической концепции объектно-целевого подхода проектирования ОСУ предприятия. Среди главных черт этой концепции можно назвать следующие:

- проектирование ОСУ идет снизу вверх т.е. от управляемых объектов и задач управления до структурных подразделений и должностных позиций. В практике используется подход, при котором сначала формируются подразделения, а затем определяются конкретные виды их деятельности;

- большое разнообразие ОСУ, их высокая потенциальная гибкость, способность быстро приспосабливаться как внутренним, так и внешним изменениям;

- сбалансированность линейного управления и объемных пропорций в иерархии ОСУ, которое достигается за счет принципов распределения задач управления.

При таком подходе под ОСУ будем понимать логические взаимоотношения между задачами управления, распределенными по уровням и подразделениям в такой форме, которая создает желаемый потенциал, необходимый для достижения целей предприятия. В данном контексте задача управления, в отличие от распространенной управленческой терминологии, представляет собой предписанную работу, отнесенную к конкретному управляемому объекту, которая должна быть завершена в определенной форме и в рамках ограниченного периода времени.

Задачи управления конкретны, поскольку определяются конкретными управляемыми объектами предприятия. Для определения состава структурообразующих элементов необходимо исходить из системных свойств ОСУ, выраженных в организационном потенциале. Не наличие элемента, а их совместное функционирование в рамках ОСУ составляет суть потенциала. В приведенном понятии ОСУ заложены следующие важные выводы, лежащие в основе ее проектирования и развития:

- 1/ ОСУ предприятия включает два типа структурообразующих элементов: статичные - в рамках которых распределяются задачи управления, конкретизируются полномочия; динамические, отражающие процесс решения задач управления, их сложную систему взаимосвязей, способность к адаптации и изменениям;

- 2/ многообразие и конкретность ОСУ определяется составом задач управления, которые необходимы для выработки управляющих воздействий на объекты и факторы внешней среды. Принципы их распределения и взаимодействия составляют основу потенциала ОСУ.

Формирование потенциала ОСУ требует измерения характеристик структурообразующих элементов. Величину, определяющую какую-либо характеристику структурообразующего элемента мы будем называть параметром. Исходя из определения, ОСУ должна описываться параметрами конструкции /статические характеристики/, функционирования /динамические характеристики/ и развития /характеризующие революционные, эволюционные и адаптивные ее изменения/.

Обобщающим показателем потенциала является эффективность ОСУ. Однако, оценка эффективности ОСУ на сегодняшний день представляет определенную сложность. Несмотря на длительные дискуссии этот вопрос остается не решенным, поскольку и сторонники одного обобщающего критерия, и приверженцы системы показателей делают попытки измерить эффективность ОСУ через показатель затрат на управление. Влияние же ОСУ на эффективность производства проявляется через материальный /производство/ и человеческий факторы. Именно в этом заключается трудность поиска приемлемого показателя эффективности ОСУ. Представляется наиболее уместным на данном этапе развития теории, был бы подход, основанный на использовании понятия не экономической эффективности, а более широкого понятия – потенциальной эффективности или рациональности ОСУ. Для этого в диссертации предложена и обоснована трехранговая система критериев и схема оценки ОСУ: единичные критерии – групповые критерии предпочтения – обобщающий критерий рациональности. Единичные критерии логически связаны с соответствующими параметрами структурообразующих элементов. Групповые критерии представляют собой синтез определенной группы единичных критериев и определяют: статическую рациональность, динамичность, маневренность и адаптивность ОСУ. Критерий рациональности отражает синергические свойства – потенциал – которым обладает ОСУ. Отличительной особенностью предложенного подхода является возможность количественной оценки потенциала ОСУ, выраженного параметрами конструкции, функционирования и развития.

2. Процесс формирования и развития организационных структур управления объединениями /предприятиями/.

Развитие организационных форм хозяйствования в нашей стране происходило по-разному. В диссертации этот процесс исследуется с точки зрения трех характеристик производственных объединений /предприятий/: 1/ принципов создания; 2/ циклично-адаптивного изменения; 3/ стимулов развития. В этом аспекте нами исследован процесс развития пред-

приятий и создания производственных объединений легкой промышленности и производства строительных материалов. Из множества принципов в работе исследуются три основных: концентрация производства; концентрация производственных единиц /объединение предприятий/; централизация управления. Они наиболее характерно отражают сложившуюся отечественную практику создания объединений.

Концентрация производства является обязательным результатом каждого типа создаваемых хозяйственных объединений; Концентрация производственных единиц обеспечивает соблюдение свойства делимости и отражает уровень концентрации, специализации и кооперирования производства в объединении. Централизация управления отражает делегирование полномочий по принятию решений, распределение задач управления между аппаратом управления объединения и предприятием.

Ретроспективный анализ развития производственных объединений показывает скачкообразный и адаптивный характер. Смена форм объединений, в основном, соответствует этапам развития советской экономики. В работе исследуется пять периодов развития объединений: переходный /1918 - 1929/; период индустриализации /1929 - 1965/; период экономических реформ /1965 - 1985/; период перестройки /1985 - 1990/; период перехода к рыночным отношениям /90-е годы/.

Наиболее характерными являются 1965 - 1990 годы, т.к. в это время производственные объединения стали доминирующей формой организации производства и управления. К 1985 году были в основном завершены в отраслях работы по созданию объединений. Эти годы характеризуются адаптивным процессом создания новых объединений: государственных производственных /ГПО/, межотраслевых /МО/, МТК, территориально-отраслевых объединений, а затем ассоциаций, концернов. Анализом установлено, что формирование объединений почти во всех отраслях подчинялось ведомственным интересам - они создавались всегда в рамках отраслевых главков. Доминировали принципы однородности выпускаемой продукции и централизации управления в рамках близлежащей территории. Так, из обследованных нами 59 объединений легкой промышленности и 35 строительных материалов по первому принципу создано 57%, по второму 21% в легкой промышленности, и 67 и 23% соответственно в промышленности строительных материалов. Принцип кооперированных связей составил 4% в легкой промышленности и 2% в промстройматериалах. Централизация управления в аппарате производственного объединения укрепляла созданную командно-административную систему. Такой подход со-

хранился и в период перестройки, когда создание отраслевых концернов, корпораций, ассоциаций ведет к сохранению государственной монополии и централизации управления.

Период перехода к рыночным отношениям характеризуется законодательным закреплением различных типов предприятий, хозяйственных товариществ и объединений. Стимулами к развитию новых организационных форм послужили интересы человека к развитию предпринимательской деятельности, возрождаемое многообразие форм собственности, разгосударствление и приватизация собственности. Адекватно отразить эту неоднородность стимулов может только многообразие видов организационных форм производства и управления.

Обобщение существующей практики, проведенной в работе, показывает, что подходы и схема процесса совершенствования ОСУ в каждом периоде развития производственных объединений оставались неизменными, несмотря на изменение условий их деятельности.

В работе проанализирована практика создания и функционирования ОСУ производственных объединений и предприятий легкой промышленности, строительных материалов и других отраслей народного хозяйства /транспорта, строительства, машиностроения/, проведенного за период 1965 - 1990 годов. Выбор этого периода связан во-первых, с тем, что данный тип ОСУ существует свыше 36 лет в неизменном виде, при различных изменениях внешней среды; во-вторых, она применяется как для производственных объединений, так и предприятий; в-третьих, теорией и практикой уже накоплен определенный аналитический материал, функционирования линейно-функциональных ОСУ, что позволяет использовать данный опыт в наших исследованиях. Изучение проводилось с помощью анкеты, составленной на основе, разработанной в диссертации модели диагностики системы управления 10 - С, учитывающей десять переменных величин одновременно. Анкета составлена так, чтобы исследовать два подхода к изменению ОСУ. Первый подход - состав целей предприятия и способы их достижения - отражает влияние интересов коллектива предприятия и внешней среды на изменение ОСУ. Второй подход - получение информации о накоплении критических факторов внутри предприятия и изменение ОСУ под их воздействием.

Результаты обработки полученной информации вскрыли типичные недостатки, присущие всем, включенным в исследование, объединениям. Так, в объединениях и предприятиях отсутствует сформированная система целей, а руководители разных уровней не формируют их для своих подразделений. Они также не увязывают происходящие частичные изменения ОСУ.

с целями организации. Отсутствие системы целей создает несогласованность в работе подразделений и слабо ориентирует их на общие результаты предприятия. Командно-административная распределительная система создала для предприятий почти стабильную не изменчивую внешнюю среду. Поэтому работа по совершенствованию ОСУ сводилась к сокращению численности /не как следствие изменения задач управления, а во исполнение директивы министерства/ и формированию нового штатного расписания. Интерес аппарата управления в сохранении структуры, сопротивление планируемым переменам исключали радикальные изменения ОСУ, т.е. они оставались стабильными. Накопление критических факторов и их влияние на ОСУ исследовалось на основе следующих переменных: организации производства, технологического процесса, стиля и компетентности аппарата управления, самоуправления коллектива, состояния финансов, спроса на продукцию и ее сбыта. Эти переменные в наибольшей степени отражаются на ритмичности производства и качестве продукции. Исследованию подвергалась информация, имеющая отношение к ОСУ. По всем переменным было выявлено, что на ритмичность производства и качество продукции влияет 107 факторов. Причины, в основном, носят организационно-управленческий характер. К наиболее существенным относятся: ошибки в планировании /6,3%/; организация материально-технического снабжения /3,6%/; отсутствие информации о запасах и наличии заготовок, инструмента /3,1%/; координация производственных подразделений /5,5%/; дисциплина /2,6%/; кадровый состав /2,7%/. Нарушения ритмичности руководители низового звена связывают с плохой работой аппарата управления /9,6%/. Отсюда видно что, ОСУ зависит от производственно-технологических факторов. Основная проблема заключается в распределении ответственности за принятие решений среди различных уровней управления. Упрощенный подход к централизации управления, имевший место при создании производственных объединений привел к перераспределению не полномочий /задач управления/, а численности аппарата управления:

Более 80% опрошенных высказали неудовлетворенность существующей ОСУ. Выделяются следующие недостатки: не регламентированы взаимоотношения подразделений, отсутствует четкая их координация /21%/; дублирование задач и порождение ненужной, часто повторяющейся информации /18%/; вмешательство вышестоящих уровней управления в деятельность нижестоящих /14%/. Это свидетельствует о накоплении критических факторов в самой ОСУ, что требует ее совершенствования с соблюдением положений системности.

Влияние финансового состояния, изменения спроса и организации сбыта продукции, в условиях стабильности внешней среды на процесс развития ОСУ, по результатам анкетного опроса, не значительно. Однако, анализ нынешних условий, характеризующихся появлением различных форм собственности, изменением спроса на выпускаемую продукцию, разрывом привычных связей с поставщиками и наконец сменой политического режима в стране, показывает существенное влияние этих факторов на изменения ОСУ. Многие предприятия начали активно изменять существующие ОСУ в сторону повышения ее гибкости и динамичности.

Нами установлено, что ОСУ в значительной мере видоизменяются в зависимости от стиля руководства, наличия квалифицированных кадров, сложившихся на предприятии традиций и привычек. Стиль руководства проявляется в жесткой централизации /при авторитарном руководстве/ ключевых задач, в увеличении престижа и власти руководителя. Это наблюдается даже при наличии квалифицированных кадров, которым можно делегировать власть. Демократический стиль руководства характеризуется делегированием задач управления, попытками использовать квалификацию и умения работников управления. На таких предприятиях активную роль играют формы самоуправления. Особенно их влияние заметно в арендных предприятиях. Сложившиеся традиции и привычки проявляются в сохранении старых видов деятельности, даже если они вредят предприятию, дублировании задач разными подразделениями, не рациональным распределением задач по горизонтали и вертикали управления. Следовательно, при проектировании ОСУ надо учитывать необходимость распределения задач между руководством с тем, чтобы предотвратить столкновение интересов, предоставить каждому работнику аппарата управления достаточную свободу действий. Важен учет также кризисных явлений в экономике, изменений социальных и политических условий при переходе предприятий к рыночным отношениям.

Проведенные исследования и обобщение фактических материалов позволили выявить и сформулировать основные направления методического обеспечения процесса проектирования ОСУ предприятий на современном этапе их развития.

3. Методологические основы объектно-целевого подхода к формированию организационных структур управления предприятием.

Проектирование ОСУ представляет собой процесс описания, отбора и взаимосвязи структурообразующих элементов, системные свойства которых создают потенциал, требуемый для достижения целей предприятия. Описание структурообразующих элементов требует рассмотрения всех

классов переменных величин внутреннего состояния предприятия и внешней среды. Можно выделить пять основных факторов, которые следует учитывать при описании структурообразующих элементов: цели деятельности предприятия, качества работников аппарата управления, управляемые объекты, организационная культура, нормы ценности, внешняя среда. Каждый из факторов, в свою очередь, включает ряд элементов, которые определяют интенсивность его влияния на ОСУ.

Первым и самым существенным фактором, определяющим ОСУ, являются цели деятельности предприятия. В соответствии с принципом целенаправленности каждый структурообразующий элемент, взаимодействуя с другими элементами, должен быть ориентирован на достижение целей. Следовательно, при проектировании ОСУ цели являются по сути норма-принципами, которые определяют долговременную ориентацию в работе предприятия и обуславливают потребность в формировании задач управления.

Вторым важным фактором, определяющим ОСУ, являются управляемые объекты. Они могут быть представлены различными типами структур: производственной, технологической, экономической, социальной, информационной. Функционирование объектов, направленное на обеспечение достижения целей, образует основной состав задач управления. Кроме того, управляемые объекты являются местом возникновения и накопления критических факторов, которые также образуют новые задачи управления. Таким образом, ОСУ задается управляемыми объектами, которые, в той же степени управляются ОСУ.

В качестве третьего важного фактора следует рассматривать внешнюю среду. Среди множества элементов внешней среды при проектировании ОСУ следует учитывать только те, которые определяют дополнительный состав задач, т.е. непосредственно влияют на динамические свойства ОСУ. К ним относятся: поставщики, потребители, конкуренты, правительственные учреждения, финансовые организации, источники трудовых ресурсов. Эти факторы действуют постоянно. Кроме того, по возможности, можно учитывать влияние таких факторов, как социально-политическая обстановка в стране, развитие научно-технического прогресса, состояние экономики, воздействие на экологию. Они не оказывают немедленного воздействия, характерны не для всех предприятий. Однако, в определенный момент времени они могут существенным образом изменять конфигурацию ОСУ.

Корректирующее воздействие на ОСУ оказывают два оставшихся фактора: культура предприятия и качества аппарата управления.

В общем виде культура предприятия включает разделяемые коллективом ценности, общие нормы, традиции, модели действительности, материальные стимулы. Их необходимо учитывать для поддержания единства целей, путем сочетания личных интересов и интересов предприятия. Отсутствие баланса интересов проявляется в сопротивлении работников предприятия появлению новых задач управления как следствие его развития. Сопротивление является естественной реакцией групп и отдельных лиц на перемены в ОСУ, угрожающие их культуре. В результате этого ОСУ может снизить свой потенциал и стать тормозом в работе предприятия. Системная концепция ОСУ, разработанная в диссертации, предусматривает создание специального вида обеспечения процесса внедрения ОСУ, снижающего отрицательное влияние этого фактора.

Центральным корректирующим фактором является аппарат управления. Проявляя свои качества, он может не только создавать дополнительные задачи /например, задачи учета, отчетности, задачи справочного характера и т.п./, но и коренным образом изменять спроектированный требуемый потенциал ОСУ. Такими качествами являются: уровень квалификации, объем знаний, умение, опыт, желание, стиль руководства, отношение к чему-либо. Проявляя эти качества, человек приспособливает под них ОСУ т.е. делает ее "удобной" для своей деятельности. Вследствие этого управленческий персонал может ускорять процесс адаптации ОСУ или оказывать сопротивление ему. Для снижения влияния этого фактора необходимо изменить процесс проектирования ОСУ таким образом, чтобы уравнивать желаемое, необходимое и действительное представление работников предприятия о проводимых изменениях.

Отбор структурообразующих элементов требует исследования их состава и оценки параметров, которыми они описываются. Тем более это важно, поскольку в существующей литературе эта проблема исследована слабо. В соответствии с принципом организационного потенциала внутреннее содержание ОСУ составляют свойства двух типов структурообразующих элементов — статичные и динамичные. Поиск требуемого потенциала ОСУ может идти в пределах конечного состава структурообразующих элементов, фиксирующих определенные значения ее устройства и функционирования, а также ожидаемые тенденции развития. В диссертации обоснованно выделение следующих структурообразующих элементов, отвечающих указанным принципам и условиям: задач управления, полномочий /уровней/, подразделений, типов взаимосвязей.

Задача управления, исходя из принятого нами определения, описывается целью, на достижение которой направлен результат ее решения,

предписанным видом деятельности, объектом управления, к которому она отнесена, местом и временным интервалом выполнения действия. Видами деятельности являются: планирование, организация, учет, контроль, регулирование, анализ, стимулирование. Они определяют соответствующие типы задач управления. Объекты, к которым относятся задачи управления, выражаются элементами производственной, технологической, социальной и экономической структурами. Они зависят от конкретных особенностей предприятия. Местом решения задач могут быть рабочее место аппарата управления, цех, участок. Каждая задача управления имеет временной интервал решения – ежедневная, декадная, квартальная, годовая, стратегическая; степень повторяемости – систематически решаемая, нерегулярно решаемая, случайно появляющаяся; способ решения – творческая, рутинная, по подробной методике. Задачи управления имеют между собой информационные связи "вход" – "выход", с помощью которых происходит обмен результатами их решения. Эти отличительные свойства задач управления определяют их роль и место в ОСУ.

Уровни управления являются в ОСУ результатом вертикального распределения задач, скоординированное решение которых обеспечивает достижение целей предприятия. Признаками распределения задач могут быть: разнообразие целей, объект управления, место и время решения задачи. Упорядочение задач по уровням ОСУ представляет часть потенциала.

Самой очевидной характеристикой ОСУ является горизонтальная специализация задач за счет образования подразделений. Признаками, по которым создаются подразделения и отличаются между собой, являются: разнообразие целей, состав типов задач управления, уровни управления. Эти признаки определяют место подразделения в ОСУ и его внутреннюю структуру. Цели определяют статус подразделения. Следует выделять постоянные подразделения, состав задач которых меняется незначительно во времени, адаптивные, состав задач которых гибко реагирует на изменение целей или других факторов, временные, состав задач которых существует только в пределах достижения конкретной цели. В зависимости от типов задач подразделения делятся на линейные, функциональные /штабные/ и вспомогательные. Уровни управления отражают полномочия подразделения и его место в ОСУ. Распределение задач по структурным подразделениям также является составной частью потенциала ОСУ.

Связи в ОСУ обеспечивают обмен результатами решения задач управления. Качество обмена результатами решения задач прямо влияет на степени реализации целей. В зависимости от характера решаемых задач, связи могут быть между средой и предприятием, между подразделениями, находя-

щимися на разных уровнях иерархии, между подразделениями одного уровня, внутри одного подразделения. Эти типы связей будем называть организованными /формальными/, существующими в рамках регламента решения задач управления. В процессе управления существуют и другие типы связей: неформальные отношения, контакты типа "совещания", "собрания", "беседы" и т.п. Из всего многообразия связей мы рассматриваем весьма ограниченную часть – организованные. Они описываются типом связей, периодичностью /частотой/ возникновения, напряженностью. Можно выделить следующие типы связей: 1/ "вход" одного подразделения – "выход" другого подразделения. Эти связи обеспечивают горизонтальное взаимодействие подразделений в процессе решения задач управления. Назовем их функциональными; 2/ связи, обеспечивающие обмен результатами решения задач между подразделениями /должностными позициями/, находящимися на разных уровнях управления. Они образуют иерархические /вертикальные/ типы связей; 3/связи обеспечивающие решение задач внутри одного подразделения. Назовем их техническими. Особый вид связей в ОСУ – целевые, возникающие между особыми подразделениями – временными /проблемными, целевыми/ адхократическими группами, создаваемыми для решения конкретных проблем. Периодичность возникновения связей определяется степенью повторения процесса решения задачи – систематически, периодически, редко. Напряженность определяет количество типов связей между подразделениями.

Взаимодействие структурообразующих элементов порождает новое качество ОСУ, названное нами потенциалом. Он определяется:

- составом задач управления, решение которых создает потенциальные возможности по достижению поставленных целей;
- принципами распределения задач управления по уровням иерархии, отражающим нахождение разумного компромиса между централизацией и децентрализацией процесса решения задач;
- принципами распределения задач управления между подразделениями внутри уровней и между ними, а также способами решения этих задач;
- типами взаимосвязей задач управления в ОСУ, определяющими соотношение между ее стабильностью и гибкостью.

Синергизм потенциала ОСУ обеспечивается выбором значений параметров структурообразующих элементов в зависимости от влияния совокупности переменных факторов. В диссертации обосновано, что потенциал ОСУ может быть описан значениями трех групп параметров: организационной формы, функционирования, развития. Группа параметров организационной формы характеризует конструктивные особенности ОСУ, т.е. от-

ражает упорядоченную по вертикали и горизонтали совокупность подразделений и должностных позиций, созданных для решения определенных задач управления. К этой группе относятся: количество уровней линейного управления, количество уровней функционального управления, коэффициент централизации управления, коэффициент целевой специализации задач управления, коэффициент полноты задач управления, тип взаимосвязи.

Группа параметров функционирования определяет динамические характеристики ОСУ, способность ее обеспечить достижение поставленных целей. Эта группа параметров включает: коэффициент объектной направленности задач управления, однородность типов задач, трудоемкость решения задач нормы управляемости, силу взаимосвязи задач.

Третья группа параметров, характеризует способность ОСУ к развитию. Она состоит из следующих параметров: адекватности, определяющей адаптивное изменение ОСУ, происходящее под воздействием внутренних критических факторов; обновляемости, характеризующей процесс эволюционного изменения ОСУ вследствие влияния факторов внешней среды; прогрессивности, отражающей способность ОСУ сохранять организационную форму длительное время и постоянно отвечать требованиям предприятия и его внешней среды. Следует заметить, что эта группа параметров при современном состоянии развития теории структур не может быть оценена экономическими или другими показателями. Поэтому, они могут быть выражены в виде требований к ОСУ в процессе ее проектирования.

Определение параметров структурообразующих элементов требует рассмотрения внутренних и внешних переменных одновременно с целью выделения их взаимосвязей. Для этого в диссертации разработаны модель объектно-целевого подхода и методики определения процедур проектирования ОСУ предприятия. Технология формирования ОСУ на основе объектно-целевого подхода включает следующие три стадии: 1/ диагностическую, 2/ конструкционную, 3/ функционально-оценочную. Каждая стадия содержит комплекс работ, отличающихся технологией и методическим инструментарием их выполнения.

Стадия 1 – обеспечивает исходную базу формирования ОСУ. Процедура выполнения данной стадии определяется целями и характером изучения предприятия. Диагностическая стадия является ключевой, так как здесь закладывается основа проектирования ОСУ – формирование системы целей, определение основных требований к будущей системе управления, выявление факторов, оказывающих влияние на ОСУ, получение необходимой информации о состоянии предприятия, определение состава управляемых объектов.

Стадия 2 - формирование потенциала ОСУ. Процедуры выполнения данной стадии направлены на увязку системы целей со структурообразующими элементами, определение количественных и качественных значений их параметров с учетом влияния различных факторов, разработку вариантов ОСУ предприятия.

Стадия 3 - включает оценку организационных решений, принятых на предыдущей стадии. Для этого используется модель и трехкрантовая система критериев оценки рациональности ОСУ.

Самостоятельным важным этапом является обеспечение перехода предприятия к новой ОСУ. Данный этап хотя и не относится к непосредственным стадиям создания ОСУ, но он обеспечивает необходимые условия для снижения сопротивления и успешной реализации разработанного проекта. Ниже рассматриваются методики и способы выполнения работ по стадиям объектно-целевого подхода к проектированию ОСУ.

Предложенный многостадийный объектно-целевой подход позволяет при единстве методологических принципов и методов формирования ОСУ получить эффективные организационные решения, максимально соответствующие конкретным производственно-экономическим условиям предприятия и практически исключить психологический барьер при внедрении ОСУ.

4. Технология и методический инструментарий формирования организационной структуры управления предприятием.

Объектно-целевой подход предусматривает применение различных методов в зависимости от стадий и этапов проектирования ОСУ. Разработанный в диссертации методический инструментарий включает шесть практических методик, синтезирующих различные методы в единый процесс проектирования ОСУ в целом.

1. Методика диагностики состояния системы управления предприятием регламентирует процесс выполнения диагностической стадии проектирования ОСУ. Диагностика проводится перед каждым существенным изменением системы управления. Это необходимо для четкого установления состава и взаимодействия основных переменных факторов, определяющих ОСУ предприятия. В основе методики лежит разработанная нами модель 10 - С, которая обеспечивает рассмотрение десяти переменных одновременно. Ядром модели является система целей деятельности предприятия, в которой отражены потребности коллектива и требования внешней среды. Остальные переменные, составляющие каркас модели, объединены в следующие модули: организационный, факторы производственной и технологической структур и организационную структуру управления; профессио-

нально-кадровый /социальный/, отражающий характеристики аппарата управления, стиль управления, компетентность, квалификацию, умение, формы самоуправления; экономический – к которому отнесены характеристики форм собственности, состояния финансов и системы доходов.

Методика предусматривает трехэтапную диагностику системы управления предприятием. Первый этап направлен на выявление симптомов ухудшения деятельности, узких мест, на которые руководители обращают внимание, потребностей и пожеланий руководства предприятия, возможных ограничений на проведение работ. Предпочтительным методом является прямой опрос руководителей. Сбор исходных данных на втором этапе проводится с помощью разработанной нами опросной анкеты. Большинство поставленных вопросов в анкете снабжено альтернативными ответами, с тем чтобы свести к минимуму требуемое на заполнение анкеты время. Классификация объектов диагностики в анкете проведена в соответствии с моделью 10 – С. Полученная информация анализируется для оценки существующей ОСУ требованиям внутренних и внешних факторов. Если существующая и требуемая ОСУ в основном совпадают, но при этом не обеспечивается требуемый потенциал, то создающие дисбаланс структурообразующие элементы необходимо усовершенствовать. Если ОСУ не соответствует новым требованиям, разрыв необходимо ликвидировать. Для этого нужно провести этап три – углубленное обследование предприятия и спроектировать всю ОСУ. Обследование проводится по приведенной в диссертации методике.

2. Методика определения системы задач предусматривает установление их типов и видов, а также зависимостей между управляемыми объектами, целями и задачами. Выявление необходимого состава задач управления может быть проведено с помощью аналогий и матричного анализа. Для этого используются положения о подразделениях, должностные инструкции, передовой опыт других предприятий. Обработка этих материалов позволяет составить предварительный перечень задач. Каждая задача увязывается с планово-учетным периодом и с объектом управления. Для определения полного состава задач, т.е. определение необходимого и достаточного для достижения цели, применяется метод матричного анализа. Матрица содержит следующие признаки: объект управления, планово-учетный период, тип задачи управления. Формирование полного состава задач с помощью матрицы производится следующим образом.

1. Составляется матрица по каждому из управляемых объектов. Для этого используется классификатор управляемых объектов, составленный на диагностической стадии. Название управляемого объекта заносится в

основание матрицы. Призначная часть содержит название планово-учетных периодов и типов задач.

2. Второй шаг состоит в анализе полноты предварительного состава задач управления. Для этого каждой задаче присваивается шифр в соответствии с разработанным в диссертации идентификатором. Шифр задачи, взятой из предварительного перечня, заносится в ячейку матрицы, находящуюся на пересечении типа задачи с соответствующим планово-учетным периодом. При этом должно выполняться условие – матрица не должна содержать пустых ячеек, в каждой ячейке должно быть не более одной задачи.

3. При анализе матрицы может быть выявлено как наличие не заполненных /пустых/ ячеек, так и остаток задач в предварительном перечне, которые по своему смысловому содержанию не вписываются ни в одну из ячеек матрицы. Пустая ячейка свидетельствует о возможном появлении новых задач, обусловленных изменениями во внешней среде или внутренних переменных или же о неправильном отнесении задачи к управляемому объекту. Для заполнения пустых ячеек проводится дополнительное обследование управляемого объекта или более тщательный анализ оставшегося состава задач в предварительном перечне.

4. Полученная матрица задач проверяется на соответствие требованиям взаимосвязи, соподчиненности и цикличности. Для этого применяется разработанная в диссертации функциональная диаграмма взаимодействия задач управления. Логическая связь между типами задач показывает соподчиненность и последовательность /очередность/ их решения и составляет цикл управления, соответствующий планово-учетному периоду. Если какая-либо задача отсутствует в матрице, или она занимает чужую ячейку, то в диаграмме будет наблюдаться разрыв связи. В этом случае необходимо уточнить состав задач в матрице, а при необходимости перераспределить их в другие матрицы или исключить как устаревшие /ненужные/.

5. Каждая задача управления может быть оценена двумя параметрами: количеством входов и выходов и трудоемкостью ее решения. Входы и выходы определяются на основе анализа взаимосвязей и анализа показателей, используемых при ее решении.

Оценку трудоемкости можно вывести с помощью одного из возможных методов. Под трудоемкостью решения задачи понимаются затраты времени, установленные на единицу управленческой работы исполнительного элемента при определенных организационно-технических условиях. В диссертации проведена классификация методов и даны рекомендации по их использованию в зависимости от вида /техническая, формально-логичес-

кие, творческие/ решаемой задачи. Наиболее универсальным является метод микроэлементных нормативов. Согласно этому методу общая трудоемкость решения одной задачи может быть вычислена по следующей формуле,

$$T = T_{пз} + T_{оп} + T_{орг} + T_{отд},$$

где $T_{пз}$ – время подготовительно-заключительного периода /получение и передача информации, ознакомление с исходными материалами, осмысление информации/; $T_{оп}$ – оперативное время / нахождение, перенос, чтение, запись и расчет показателя/, $T_{орг}$ – время на организационное обслуживание /самоконтроль, согласование/, $T_{отд}$ – время на отдых и личные надобности. В диссертации приведены расчетные формулы и микроэлементные нормативы для определения составляющих общей трудоемкости решения задач управления.

Комплексы задач, сформированные по каждому управляемому объекту, образуют штатный состав задач, являющийся объективно необходимым для управления предприятием.

3. Методика определения уровней управления предусматривает выполнение процедур по рациональному распределению задач между иерархическим уровням. Принципы распределения задач в значительной мере влияют на организационный потенциал ОСУ и создают условия для устранения неизбежных конфликтов и разногласий. Состав процедур и последовательность их выполнения зависит от рассматриваемой производственной организации – предприятия или объединения предприятий.

Для распределения задач по иерархии ОСУ необходимо следовать следующим процедурам:

1/ Определить степень централизации управления. Данный параметр определяется только при проектировании ОСУ объединений. Для отдельных предприятий данная процедура не выполняется.

2/ Определить целевые блоки.

3/ Определить количество уровней линейного и функционального управлений.

В диссертации впервые разработан метод определения коэффициента централизации на основе количества и трудоемкости решения задач управления, а не численности управленческого персонала, используемый на практике. Проведенные в диссертации исследования показали, что соотношение централизации и децентрализации в ОСУ зависит от следующих факторов: технологических особенностей /предметно-замкнутый цикл, специализация/, территориальной дислокации предприятий, входящих в объединение, используемых технических средств связи, наличия

вычислительной техники, наличия квалифицированных кадров на предприятии. Эти факторы влияют на распределение задач не однородно. Следовательно, количественное значение коэффициентов централизации возможно в пределах максимальных и минимальных оценок. В диссертации приводятся формулы и процедуры определения коэффициентов централизации управления. Данный коэффициент определяет состав типов и видов задач управления, подлежащих решению на каждом из уровней управления.

Количество уровней линейного и функционального управления определяется на основе системы целей, штатного перечня задач управления и степени централизации /для объединений/. Уровни линейного управления зависят от факторов внутреннего характера, отражающих управляемые объекты: типа производства, характера технологического процесса, численности работающих, сложности и номенклатуры выпускаемой продукции. Определение уровней линейного управления производится по следующим процедурам: 1/ определение количества целевых блоков - служб. Они соответствуют количеству главных целей деятельности предприятия; 2/ определение состава задач, решение которых обеспечивает достижение соответствующей главной цели. Для этого используются аналитические матрицы, составленные по управляемым объектам; 3/ установление уровней линейного управления по признаку системной важности целей, и установления ответственности за ее достижение. Структуризация управляемых объектов предприятия соответствует структуре целей его деятельности. Следовательно, распределение задач по каждому объекту соответствует иерархической структуре целей, т.е. каждому из уровней целевых блоков; 4/ определение объема и целевой специализации блоков. Под объемом будем понимать фактический фонд времени /трудоемкость/, необходимый для решения всех задач, принадлежащих данному блоку. Коэффициент целевой специализации отражает количество комплексных задач, т.е. задач, одновременно принадлежащих нескольким целевым блокам. Этот коэффициент определяет количество связей между целевыми блоками. Нужно стремиться к повышению коэффициента специализации задач. Объем целевого блока и каждого его уровня должен соответствовать нормам управляемости. В диссертации приведены расчетные формулы и нормативные значения норм управляемости; 5/ определение уровней линейного управления производится по приведенным в работе формулам с учетом сложности и количества управляемых объектов, специализации решаемых задач и норм управляемости.

Количество уровней функционального управления рассчитывается по каждому целевому блоку. Исходными данными являются объем целевого

и средняя норма управляемости для функциональных подразделений. В работе доказано, что уровни функционального управления зависят от возможностей исполнителя решать задачи определенного объема /т.е. трудоемкости/ и производительности выбранного способа /вручную, механизировано, автоматизировано/ их решения. В диссертации приведена формула для расчета количества уровней функционального управления.

4. Методика формирования подразделений предусматривает выполнение процедур горизонтальной специализации задач управления. Такая специализация происходит за счет образования подразделений. Признаками выделения подразделения являются: конкретная специфическая цель его функционирования, ограниченный состав задач управления, решение которых обеспечивает достижение данной цели, множество входов и выходов подразделения, с помощью которых оно вступает во взаимодействие с другими подразделениями и внешней средой. Алгоритм формирования подразделений включает три этапа: 1/ отнесение существующих подразделений к одному из целевых блоков на основе установления коэффициентов важности целей и коэффициентов полноты задач управления; 2/ формирование новых подразделений на основе выбора цели и общности решаемых задач; 3/ определение входов и выходов подразделения, вытекающих из внутримодульных и межмодульных связей задач управления. На первом этапе просходит анализ существующей ОСУ с позиций обеспечения достижения новых целей. Для этого сравниваются задачи, решаемые существующим подразделением с задачами, которые необходимо решать для достижения цели. Такой анализ проводится по конкретному целевому блоку. Возможны два случая. Первый - количество и содержание задач управления, существующим подразделением полностью обеспечивает достижение цели. Такое подразделение относится к данному целевому блоку. В зависимости от уровня, на котором находится рассматриваемая цель, подразделение занимает место отдела или сектора или группы. В диссертации приведены формулы для расчета коэффициентов важности целей /определяет уровень ее в системе целей/ и полноты решаемых задач /показывает, все ли задачи, необходимые для достижения цели, решает подразделение/.

Второй случай соответствует следующим ситуациям, выявленным на диагностической стадии: 1/ отдельные цели не имеют подразделений, отвечающих за их достижение; 2/ ответственность за достижение цели дублируется разными подразделениями; 3/ состав задач, отдельных подразделений не ориентирован на достижение цели; 4/ полномочия подразделения не соответствуют важности цели, т.е. подразделение не находится на том уровне, на котором расположена цель. При наличии

этих ситуаций выполняется второй этап, т.е. формируются новые подразделения или изменяется состав задач существующих подразделений.

При формировании подразделений необходимо разрабатывать рациональную сеть связей между ними. Такие связи являются результатом обмена информацией, возникающей в процессе решения задач управления.

5. Методика определения взаимосвязей подразделений направлена на формирование сети связи в ОСУ. В существующей практике для этих целей используется сложившийся на предприятии документооборот, т.е. применяется подход от "документа". Исследования автора показали, что можно улучшить сложившееся положение. В качестве исходных показателей, характеризующих сеть связей в ОСУ, нами используются входы и выходы задач управления. Предложенный подход определения взаимосвязей "от задачи" позволяет избежать запутанности документооборота, обилия форм документов, ненужного /иногда вредного/ дублирования одних и тех же показателей в разных документах.

Проектирование сети связей включает следующие процедуры: 1/ анализ напряженности связей между задачами управления; 2/ построение и анализ матриц смежности задач управления; 3/ построение карт взаимосвязей подразделений; 4/ разработка карт "технологии" решения задач по управляемым объектам. Обмен результатами решения задач в рамках подразделений происходит с помощью двух типов связей: элементарных, возникающих между задачами, решаемыми внутри подразделения; связанных, образуемых задачами, решаемыми различными подразделениями. Отношения между задачами образуют два структурных модуля - модуль регулирования включающего задачи учета, контроля и регулирования и модуль планирования, состоящий из задач анализа, планирования и организации. Обмен результатами решения задач в данных модулях осуществляется при помощи внутримодульных связей. Потоки результатов решения задач в модуле регулирования возникают на переходах "управляемый объект - ОСУ" и отражают поступление учетных данных от объекта, а также воздействие на него со стороны аппарата управления. Потоки показателей модуля планирования реализуются на переходах "исполнитель - исполнитель" и отражают связи внутри ОСУ, соответствующие принципам их специализации и закреплению за ними задачами. Третий вид потоков результатов решения задач обеспечивает цикл процесса управления и реализуется межмодульными связями. Они отражают взаимосвязи задач учета и анализа, планирования и контроля, организации и регулирования, стимулирования и регулирования. В работе доказано, что связи управляемых объектов в ОСУ осуществляются только через задачи учета и регулирования.

Остальные типы задач решаются в пределах подразделений ОСУ. При этом сложность ОСУ существенно уменьшается при уменьшении количества связей "отдел-отдел". Здесь решающее значение имеют два фактора: неразрывность внутримодульных связей и количество внешних /межмодульных/ связей на каждом переходе "отдел-отдел". Чем больше результатов решения задач передается из подразделения к подразделению, тем сложнее ОСУ. Увеличение внешних связей увеличивает трудоемкость решаемых задач за счет подготовки и передачи результатов их решения.

Процесс упорядочения взаимосвязей проводится с помощью разработки и анализа трех матриц связей: матрицы связей "задача-показатели", матрицы смежности задач управления и матрицы напряженности внешних связей. Конкретное содержание взаимосвязей отражается в картах технологии решения задач. Они являются необходимым атрибутом положений о подразделениях. По результатам упорядочения взаимосвязей происходит корректировка распределения задач управления по подразделениям. Рациональная сеть связей обеспечивает кратчайшие пути передачи информации по горизонтали и вертикали ОСУ, т.е. обеспечивает синергизм ее потенциала.

6. Методика оценки ОСУ обеспечивает равные условия для выбора одного из возможных ее вариантов. Существующие методические рекомендации для этого предусматривают применение экономических показателей /прибыль, рентабельность, производительность и т.д./, косвенно оценивающих эффективность ОСУ. Использование такого подхода не позволяет сравнивать параметры вариантов ОСУ с критериями и лишает многие из них объективности. В диссертации предложено проводить оценку ОСУ на основе синтезирующего показателя, отражающего ее организационный потенциал — показателя рациональности. Его фактическая величина определяется на основе матрицы связей четырех групп критериев предпочтения и критериев варьирования со структурообразующими элементами. Для этого автором проведен формализованный анализ взаимосвязей структурообразующих элементов с данными критериями, а также разработана модель для оценки рациональности вариантов ОСУ с учетом статических и динамических ее свойств. Для расчета оценок рациональности предложено два способа — ручной и автоматизированный, использующий существующее программное обеспечение.

5. Развитие организационных структур управления при переходе предприятий к рыночной экономике.

Переход отечественной экономики к рыночным отношениям, изменение политической системы в стране, накопившиеся на протяжении длительного

времени критические факторы в деятельности предприятий, создали необходимые условия для скачкообразного революционного изменения ОСУ. Учитывая ее роль в повышении эффективности деятельности предприятий, автор посвятил заключительную часть работы вопросам разработки практических предложений развития ОСУ предприятий, использующих различные формы собственности. В частности, это обобщение передового опыта разработки новых типов ОСУ, изменение содержания структурообразующих элементов в соответствии с реакцией предприятия на воздействие внешних и внутренних факторов, а также разработка системы мероприятий, создающих благоприятные условия для перехода предприятия к новой структуре.

Опыт показывает, что основными направлениями в области изменения ОСУ на большинстве предприятий продолжает оставаться уменьшение звенности и сокращение численности управленческого персонала. На ряду с этим направлением начал применяться на практике системно-целевой подход к совершенствованию ОСУ. Нельзя сказать, что он нашел широкое распространение и на его основе отработаны практические рекомендации.

Апробация и использование в практике разработанных автором методологических положений и конкретных методик дают возможность улучшить сложившееся положение. В качестве исходных переменных, рассмотренных в процессе проектирования ОСУ, нами использованы классификация управляемых объектов, группировки целей и типизация задач управления.

Полученные нами результаты показывают, что степень типовости управляемых объектов для предприятий легкой промышленности определяется только первым и вторым уровнями декомпозиции. Последующие уровни управляемых объектов должны формироваться для каждого конкретного предприятия с учетом ассортимента выпускаемой продукции, используемых ресурсов, стадий технологического процесса, производственной структуры. Классификация объектов показывает, что все множество целей предприятия можно сгруппировать в четыре класса подцелей и соответственно определить четыре главных цели. Они отражают направления деятельности предприятия по развитию производства, организации выпуска продукции, ее реализации и социальному развитию. Однако, группировка главных целей не определяет типовости в содержательной части этих целей. Типизация задач зависит от содержания целей и состава управляемых объектов. Так, штатный состав задач управления, отнесенный к одному управляемому объекту, является типовым в пределах 80% для различных предприятий. Около 20% ключевых задач отражает принадлежность объекта к конкретному предприятию. Задачи, порождаемые факторами внешней среды для каждого предприятия являются специфичными, т.е. отсутствует их типизация.

Такой вывод позволил разработать укрупненные нормативы трудоемкости решения задач управления и коэффициенты централизации управления. В зависимости от воздействия факторов можно выделить три группы задач управления: 1/задачи полностью централизованы, коэффициент централизации колеблется в пределах 0,965-0,802; 2/задачи, которые могут решаться на равноправных началах, коэффициент централизации составляет 0,794-0,537; 3/задачи, решаемые децентрализованно, коэффициент централизации которых находится в пределах 0,432-0,252. Эти коэффициенты являются усредненными.

Наши исследования показали, что при типовых задачах управления и типовых утвержденных формах документов для каждого предприятия должна проектироваться конкретная система связей между подразделениями. Они зависят от принципов и способов распределения задач по горизонтали и вертикали ОСУ. Следовательно, для каждого конкретного предприятия должны создаваться ОСУ с "собственным" потенциалом. Этот вывод подтверждает правильность сформулированных методологических принципов организационного потенциала и конкретности.

Проектируемая ОСУ призвана в определенной мере заменить "старую", даже при условии ее частичного совершенствования. Успешное ее внедрение в практику работы предприятия будет зависеть от организации и проведения следующих модулей мер подготовительного характера: социально-психологического, организационного, правового, экономического, кадрового. Мировая практика и наш опыт показывают, что для успешного внедрения ОСУ достаточно действенен метод управления сопротивлением. В работе раскрыто содержание каждого модуля, приведена укрупненная модель и даны рекомендации по их реализации. В зависимости от конкретных условий, существующих на предприятии, выбирается соответствующий модуль обеспечения для первоочередной реализации. Например, если предприятие имеет проблемы с кадровым составом, то первоочередным выбирается модуль кадрового обеспечения. Такая подготовительная работа имеет особенно важное значение при работе предприятий в рыночной экономике. Этот процесс в нашей стране может рассматриваться как начальная стадия "управленческого прозрения". Поэтому в диссертации разработан прогноз и предложены конкретные рекомендации по изменению ОСУ при переходе предприятий к условиям рыночных отношений. Предложения разработаны для двух классов первичных звеньев: самостоятельных предприятий /малых, средних, крупных/и объединений /хозяйственных ассоциаций, концернов, консорциумов, производственных объединений, фирм/, которые используют различные формы собственности. В диссертации рассмотрены общие для всех

классов первичных звеньев, тенденции изменения ОСУ, при переходе к рыночным отношениям. Изменения ОСУ рассматриваются с позиций целей, политики, культуры, а также функций управления – создание и совершенствование продукции, маркетинга, управления производством, кадрами, финансирование, учет и снабжение. По данным функциям показано отмирание старых, отживших структурных подразделений и возникновение не традиционных, новых, вызванных рыночными условиями. Особое внимание уделяется функциям, связанным с организацией маркетинга и инновационной деятельности. Эти функции рассматриваются в зависимости от организационных форм первичных звеньев. Новое качественное содержание получили функции управления производством и кадрами. Приведены конкретные рекомендации по определению типа ОСУ в зависимости от выбранной предприятием реакции. Разработанные рекомендации могут быть использованы для практического совершенствования ОСУ предприятий, вступающих в рыночную экономику.

В заключении диссертационной работы сформулированы основные выводы и предложения по дальнейшему развитию методов проектирования ОСУ.

111. Публикации

1. Гибкие формы управления арендными предприятиями. – Киев: Техника, 1991. – 7,0 п.л.
2. Рационализация управления в объединениях. – Киев: Техника, 1986. – 11,0 п.л. /в соавторстве/.
3. Отраслевой научно-методический комплекс по формированию и реализации научно-технических программ в XI пятилетке. – Киев: КИHX, Деп. рук. №136. УК-85. – 10,0 п.л. /в соавторстве/.
4. Методические рекомендации по формированию организационных структур управления производственными объединениями /предприятиями/. – Киев: РИПМ, 1990. – 3,15 п.л.
5. Методические указания по проведению диагностики и исследования системы управления производством. – Киев: РИПМ, 1990. – 2,73 п.л.
6. Целевой подход к совершенствованию организационных структур управления объединением. – Киев: Знание, 1982. – 1,0 п.л. /в соавторстве/.
7. Организационные основы управления народным хозяйством. – Киев: ИУН, 1985. – 5,0 п.л. /в соавторстве/.
8. Функционально-стоимостной анализ как инструмент повышения эффективности производства. – Киев: 1989. – 1,5 п.л. /в соавторстве/.
9. Модель формирования "древа" целей при построении организационной структуры управления. – Киев: Техника, 1975. – 0,5 п.л.
10. Перебудова організаційних форм управління у нових умовах господарювання. /Науково-виробничий збірник "Лістка промисловості" №2. – Київ:

Техніка, 1988, - 0,5 п.л.

11. Методические рекомендации по централизации функций управления в производственных объединениях. - Киев: ИУНХ, 1982. - 1,45 п.л. /в соавторстве/
12. Методические указания к изучению темы "Программно-целевое управление" - Киев: ИУНХ, 1988. - 2,0 п.л.
13. Методические указания к изучению темы "Сущность и организационные основы функционально-стоимостного анализа". - Киев: ИУНХ, 1987, - 1,9 п.л.
14. Методические указания к распределению полномочий и ответственности в производственном объединении. - Киев: ИУНХ, 1989. - 1,79 п.л. /в соавторстве/.
15. Методические рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления производственным объединением /предприятием/. - Киев, ЦСПКТБ МП, 1987. - 5,8 п.л. /в соавторстве/.
16. Методические указания по организации и проведению практического занятия "Совершенствование организационной структуры управления объединением", - Киев: ИУНХ. - 1,5 п.л. /в соавторстве/.
17. Определение экономической эффективности АСУ на автомобильном транспорте. - Киев: Техника, 1974. - 4,23 п.л. /в соавторстве/.
18. Опыт создания АСУ автотранспортом общего пользования Украинской ССР, - Киев: УкрНИИТИ, 1978. - 2,75 п.л. /в соавторстве/.
19. Совершенствование организационных структур управления на автомобильном транспорте. - Киев: Знание, 1974. - 0,1 п.л.
20. Формализация процесса построения организационной структуры управления. Киев: Знание, 1974. - 0,1 п.л.
21. Совершенствование структуры управления при создании АСУ на автомобильном транспорте. - Киев: Техника, 1974. - 0,5 п.л.
22. Построение организационных структур управления автомобильным транспортом, Киев: Техника, 1973. - 0,2 п.л. /в соавторстве/.
23. Подход к построению целевых организационных структур управления. - Свердловск; НТО, 1973. - 0,3 п.л. /в соавторстве/.
24. Методы создания АСУ на автомобильном транспорте. - Киев: Знание, 1972. - 0,12 п.л.
25. Методы повышения эффективности проектирования АСУ. - Челябинск: РНТК, 1976. - 0,2 п.л.
26. Анализ организационных структур управления /АСУ/ автотранспортных организаций. - Киев: Знание, 1977. - 0,5 п.л.

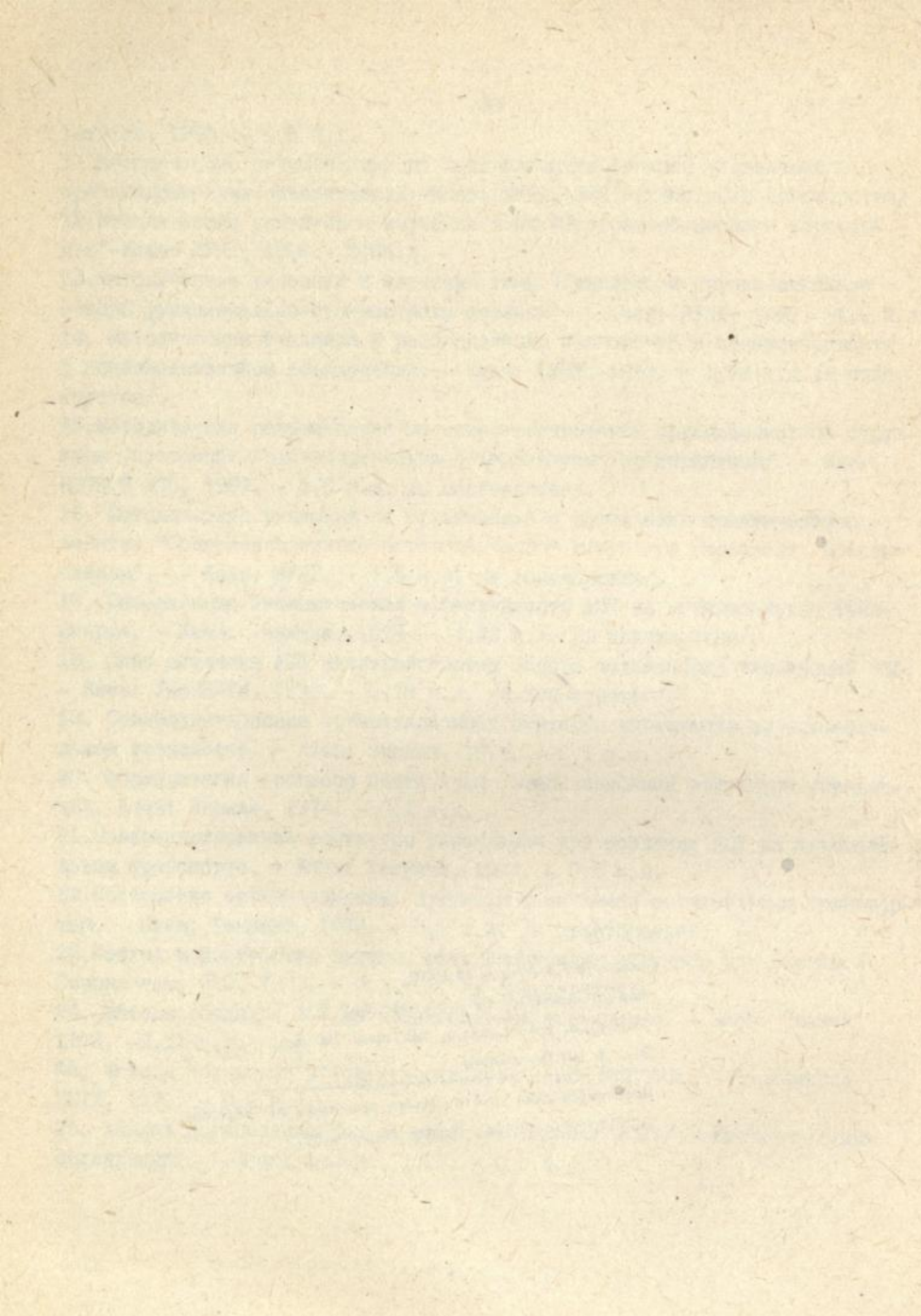
Подписано в печать 28.10.92.

Формат 60х84/16. Бум. офс. Офс. печ.

Усл. печ. л. 1,9. Уч.-изд. л. 2,0. Тираж 100 экз.

Зак. № 187. Бесплатно.

Полиграфический участок Ин-та экономики АН Украины,
252011, Киев-11, ул. Павла Мирного, 26.



467736

Бесплатно.

Ав 25.772