

ХАРЬКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

МАВАНА ЭМЕ МАРТА

СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Специальность 08.06.02 - менеджмент

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Харьков - 1995



00778032 (R)

Работа выполнена на кафедре *Экономика* Харьковского государственного экономического университета.

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор, академик Академии экономических наук Украины
Г.С.ОДИНЦОВА

Официальные оппоненты: – доктор экономических наук, профессор И.П.АЛДОХИН
– старший научный сотрудник Харьковского отделения института экономики национальной академии наук Н.Н.МЕЛЬНИКОВА

Ведущая организация – Харьковский государственный политехнический университет.

Защита диссертации состоится "27" Апреля 1995 г. в 13-00 часов на заседании специализированного совета Д.02.12.02 по присуждению ученой степени кандидата экономических наук в Харьковском государственном экономическом университете по адресу: 310876, г. Харьков, пр. Ленина, 9-а.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Харьковского государственного экономического университета.

Автореферат разослан "22" Марта 1995 г.

Ученый секретарь
специализированного совета,
кандидат экономических наук

А.В.БАРАНОВ

ЛНБ ім. В. Стефаніка
АН України

AB-32.240

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

I.1. Актуальность проблемы. Переход к рыночной экономике в настоящее время является наиболее важной и актуальной проблемой, решение которой предопределяет необходимость проведения существенных преобразований в системах управления предприятиями и организациями для обеспечения их более эффективного функционирования и развития.

Проведенные исследования позволили установить, что подходы к осуществлению таких преобразований на уровне предприятий разработаны недостаточно. Это объективно обуславливает дальнейший поиск и обоснование новых научных и методических решений, которые должны базироваться на учете особенностей структурно-функционального обеспечения управления предприятиями в зависимости от выбранной стратегии развития и маркетинговой ориентации. От своевременного и успешного проведения структурно-функциональных преобразований в системах управления предприятиями существенно зависит их выживаемость в кризисной ситуации, перспективы развития, а следовательно, и в целом судьба проводимых экономических реформ.

Теория и практика осуществления структурной и функциональной реорганизации систем управления широко освещаются в публикациях зарубежных ученых и специалистов. В их становление и развитие внесли большой вклад И. Ансофф, И. Ворст, А. Х. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, А. Хоскинг, Г. Эмерсон и др. Однако их подходы и рекомендации не всегда могут быть приемлемы для предприятий Украины и других стран СНГ, которым приходится переходить на концепцию маркетинга быстрыми темпами, принципиально изменяя систему регулирования производства. Поэтому при проведении исследований необходимо использовать результаты разработок ряда авторов этих стран. Это прежде всего: И. П. Алдохин, О. Г. Белорус, В. И. Горюшко, И. С. Дараховский, Л. И. Евенко, Ю. И. Калиниченко, Л. А. Лымина, Н. Н. Мельтюхова, Р. Б. Ноздрева, Г. С. Одинцова, Г. Э. Слезингер, В. Н. Федотов, Н. Г. Чумаченко и др., которые предлагают различные варианты рационализации управления, в том числе и с учетом специальных факторов. Их исследования основаны на диагностике действующих систем управления, характеристике развития функций, структурного построения организации и включают рекомендации по разработке мер, направленных на их совершенствование.

Вместе с тем до настоящего времени вне сферы внимания исследователей остается ряд вопросов, связанных как с теоретическими, так и научно-прикладными аспектами приведения структуры и функций управления на уровне основного звена экономики к виду, адекватному современным требованиям и конкретной ситуации, сложившейся на предприятии во внешней среде. Это обусловило выбор темы исследования, а также цель, задачи и содержание диссертации.

1.2. Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы состоит в обобщении и уточнении теоретических положений по развитию структурно-функционального обеспечения управления производством, разработке методических основ и практических рекомендаций по преобразованию функционального разделения управленческого труда и организационных структур, ориентированному на эффективную реализацию стратегии предприятия.

Сформулированная выше цель привела к постановке ряда задач, которые необходимо было решить для ее достижения:

выявить современные тенденции развития структурно-функционального построения систем управления;

сформулировать требования, предъявляемые к преобразованию структурно-функционального обеспечения управления предприятиями в условиях перехода к рыночной экономике;

обобщить существующие подходы к оценке действующих структур и функций управления предприятиями;

осуществить анализ основных параметров, характеризующих функциональное разделение управленческого труда и построение организационных структур на действующих предприятиях;

разработать методические основы структурно-функциональных преобразований в системах управления предприятиями с использованием ситуационного подхода.

1.3. Предметом исследования является процесс структурно-функциональных преобразований в системах управления, обеспечивающий реализацию стратегии развития предприятия.

1.4. Объектом исследования служат функциональное разделение управленческого труда и построение организационных структур машиностроительных предприятий (объединений) г. Харькова.

1.5. Общая методика исследования. Теоретической и методической основой проведенных исследований является современная экономическая теория управления. Применялись методы логического обобщения, общей теории систем, математической статистики, выборочного наблюдения, группировок, ситуационный подход.

Источником информации послужили статистические и отчетные данные деятельности предприятий г. Харькова. В диссертации также использованы материалы научных исследований отдела проблем совершенствования управления производством Харьковского отделения Института экономики Национальной Академии наук Украины.

1.6. Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

обоснован подход к осуществлению структурно-функциональных преобразований в системе управления предприятием, обусловленных стратегией его развития;

выбраны характеристики внутренних и внешних переменных для описания сложившейся на предприятии ситуации;

определены приоритетные направления развития функций управления и структурных изменений в зависимости от исходной ситуации и стратегических задач;

разработаны методические основы последовательного преобразования структуры и функций управления предприятием;

предложены рекомендации по выявлению и использованию резервов повышения экономичности управления.

1.7. Практическая ценность исследований заключается в том, что реализация полученных результатов и предложений позволяет осуществить структурно-функциональные преобразования систем управления производством. Это заключается прежде всего в выборе стратегии развития предприятия, пераформировании комплекса функций управления с учетом современных требований и связанной с этим перестройке существующей структуры управления.

1.8. Апробация работы и реализация результатов исследований. Основные результаты исследований, выводы и предложения, содержащиеся в диссертации, докладывались и получили одобрение на Украинских научно-практических конференциях, организованных в Харьковском государственном экономическом университете (1993-1994 гг.). Результаты исследований в виде научных рекомендаций переданы для использования харьковским машиностроительным предприятиям (Турбоатом, "Большевик").

1.9. Публикация результатов исследований. По теме диссертации опубликованы 3 печатные работы, отражающие основные результаты исследований.

1.10. Объем и структура работы. Диссертация состоит из вве-

дения, трех глав (8 параграфов), заключения, списка использованной литературы из 126 наименований, содержит 154 машинописные страницы, включает II таблиц и 7 рисунков.

2. СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении показаны важность и актуальность темы диссертации, сформулированы цель и задачи, определены предмет и объект исследований, раскрыты научная новизна и практическая ценность полученных результатов.

В первой главе - "Современные тенденции развития структурно-функционального построения систем управления" исследованы сущность современной концепции науки управления (менеджмента), объективные предпосылки и наиболее важные направления развития структурно-функционального обеспечения управления предприятиями. Предложены основные принципы и логическая последовательность выполнения работ, связанных с осуществлением изменений структуры и функций управления в соответствии со стратегией развития предприятия.

Во второй главе - "Исследование действующих структур и функции управления предприятиями" рассмотрены существующие подходы к диагностике систем управления. Определены и проанализированы основные характеристики функционального разделения управленческого труда и организационной структуры по ряду предприятий (объединений) г. Харькова. Обоснованы выводы и предложения по повышению качества выполнения управленческих работ данного профиля.

В третьей главе - "Методические основы структурно-функциональных преобразований в системе управления предприятием" на базе реализации ситуационного подхода обоснован выбор приоритетных направлений реорганизации функций и структур, определены этапы осуществления управленческих преобразований и содержание выполняемых работ. Изложены предложения по выявлению и использованию резервов повышения экономичности управления.

В "Заключении" представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследований.

3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

3.1. Выявлены объективные предпосылки управленческих преобразований на уровне предприятий в современных условиях. В настоящее время существуют различные подходы к определению понятия "управление". Однако они не являются противоречивыми, а отличаются в основном степенью обобщенности формулировок или преобладанием внимания к тому или иному аспекту управления. В теории управления производством большое значение имеют такие категории как структура и функции. Структура управления трактуется как совокупность взаимосвязей между различными элементами предприятия. Степень сложности структуры может быть определена количеством звеньев и уровнем управления. Чем больше ступеней в структуре, тем продолжительнее процесс управления. Функция управления представляет собой вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на управляемый объект.

К числу наиболее важных объективных предпосылок преобразования систем управления на современном этапе необходимо отнести следующие: постепенный переход к рыночным отношениям; открытость организации (предприятия) как системы, на которую воздействуют внешние факторы; необходимость ориентации управления на обеспечение реализации стратегии развития предприятия. Переход к рыночным отношениям значительно увеличивает объем управленческих работ на каждом предприятии. Поэтому требуется глубокий анализ всего набора связей и отношений, поиск путей их преобразования, ибо всякая система сохраняет свое состояние неизменным только до тех пор, пока остаются прежними ее внутренние и внешние связи. Важной предпосылкой реорганизации управления предприятием является увеличение количества связей с окружающей средой, взаимодействие с которой, может приводить к отрицательным последствиям или обеспечивать положительные результаты. Готовность реагировать на изменение внешних и внутренних факторов находит отражение в стратегии, которая является одним из главных инструментов процесса управления предприятием в рыночной экономике. Отсутствие единой общей стратегии может привести к катастрофе, поскольку различные подразделения предприятия в этом случае выработывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения.

По результатам исследования объективных предпосылок преобра-

зования систем управления сделан вывод, что последняя из них (подчиненность стратегии) является всеобъемлющей, поскольку включает особенности маркетинговой ориентации и базируется на учете факторов внешней среды (открытость системы). Поэтому преобразования в функциях и структуре управления должны соответствовать стратегии предприятия.

3.2. Разработаны основные принципы осуществления структурно-функциональных преобразований в системе управления предприятием и рекомендована их последовательность. Направленность и масштабы преобразований в структурно-функциональном обеспечении процесса управления предопределяется тем, какой из стратегических альтернатив отдается предпочтение, насколько радикально изменяются цели и профиль перспективного развития предприятия. В диссертации предлагаются следующие основные принципы осуществления структурно-функциональных преобразований:

- подчиненность стратегии развития;
- соотносительность масштабов, сложности и динамизма стратегии и структурно-функциональных преобразований;
- упреждающий характер изменения функционального и структурного обеспечения по отношению к срокам реализации стратегии;
- первичность изменений в функциях по сравнению со структурой;
- пропорциональность преобразований в функциях и структуре;
- соблюдение оптимальной меры осуществляемых изменений;
- приоритетность роли социально-экономических резервов повышения качества управления предприятием.

Рекомендуемая логическая последовательность выполнения исследовательских и расчетно-аналитических работ, связанных с осуществлением изменений структуры и функций управления в соответствии со стратегией развития предприятия, представлена на рис. I.

3.3. Обобщены существующие подходы к диагностике структур и функций управления, выполнен анализ их характеристик по конкретным объектам. Методы анализа действующих систем управления предприятиями, включая диагностику функционального разделения труда и построения организационных структур, достаточно широко освещаются в экономической литературе. С их использованием осуществлен анализ структур и функций управления по конкретным объектам. Масштабность функций управления характеризуется их удельным весом по численности работников и заработной плате (табл. I). Наибольшее значение этих показателей в обоих случаях наблюдается по функции "Общее (линейное) руководство основным

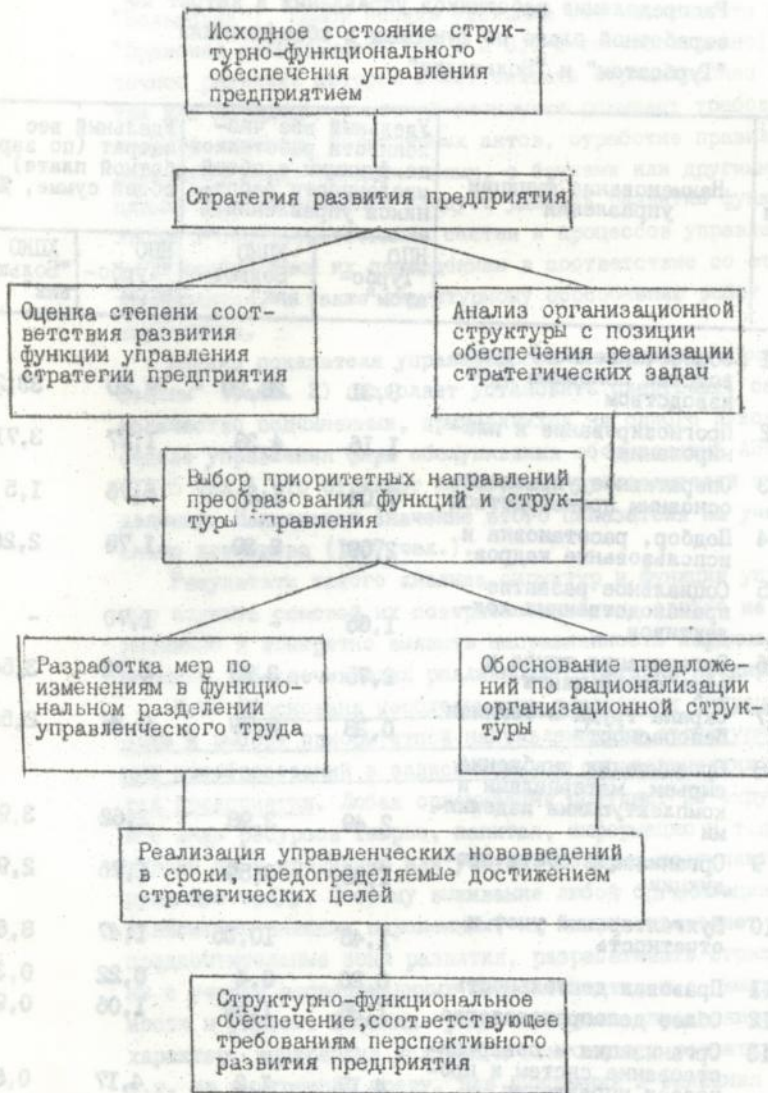


Рис. 1. Рекомендуемая последовательность осуществления структурно-функциональных преобразований на предприятии

Распределение работников управления и затрат по заработной плате по функциям в объединениях "Турбосатом" и "Большевик"

№ пп	Наименование функции управления	Удельный вес численности работников по функции в общей численности работников управления, %		Удельный вес затрат (по заработной плате) в общей сумме, %	
		НПО "Турбосатом"	ХПКО "Большевик"	НПО "Турбосатом"	ХПКО "Большевик"
I	Общее (линейное) руководство основным производством	8,31	28,29	9,20	33,22
2	Прогнозирование и планирование	1,16	4,38	1,27	3,71
3	Оперативное управление основным производством	7,04	1,2	6,76	1,5
4	Подбор, расстановка и использование кадров	2,09	2,39	1,75	2,26
5	Социальное развитие производственных коллективов	1,65	-	1,70	-
6	Организация труда и заработной платы	2,75	3,98	2,72	3,56
7	Охрана труда и техники безопасности	0,38	2,79	0,38	2,56
8	Организация снабжения сырьем, материалами и комплектующими изделиями	2,49	3,98	2,62	3,95
9	Организация сбыта продукции	1,80	3,59	1,76	2,94
10	Бухгалтерский учет и отчетность	1,45	10,35	1,47	8,6
11	Правовая деятельность	0,20	0,4	0,22	0,31
12	Общее делопроизводство	1,36	1,59	1,06	0,98
13	Организация и совершенствование систем и процессов управления	4,17	1,2	4,17	0,86

производством" (8,31 % по НПО "Турбоатом" и 28,29 % по ХПК "Большевик"). Самый низкий удельный вес численности по функции "Правовая деятельность" (0,2 и 0,4 % соответственно), недостаточное развитие которой может оказать отрицательное воздействие, так как переход к рыночной экономике повышает требования к соблюдению законов, нормативных актов, отработке правил заключения договоров между предприятиями, с банками или другими организациями. Больше внимания следует уделять развитию функции "Организация и совершенствование систем и процессов управления", в связи с необходимым их приведением в соответствие со стратегией предприятия, а также структурному обособлению работ по функции маркетинга.

Анализ показателя управляемости по исходным данным НПО "Турбоатом" (табл. 2) позволяет установить следующее: самое большое количество подчиненных, приходившихся на одного руководителя, в отделе управления фирм обслуживания оборудования АЭС и ГРЭС (12,5 чел.), что отражает перегрузку руководителей этого подразделения. Наименьшее значение этого показателя на участке складского хозяйства (1,67 чел.).

Результаты такого анализа структур и функции управления могут служить основой их совершенствования, однако не позволяют детально и конкретно выявить направленность кардинальных преобразований, обеспечивающих реализацию стратегии предприятия.

3.4. Обоснована необходимость реализации ситуационного подхода к выбору приоритетной направленности структурно-функциональных преобразований в зависимости от стратегических задач развития предприятия. Любая организация получает из окружающей среды все виды ресурсов (сырье, капитал, информацию и т.д.), перерабатывает их в продукцию или услуги, которые поступают снова в окружающую среду. Поэтому выживание любой организации существенно зависит от внешних переменных, их анализ позволяет прогнозировать предпочтительные зоны развития, разрабатывать стратегические планы с учетом непредвиденных обстоятельств, т.е. выявлять возможности и угрозы. Внешняя среда оказывает определяющее влияние на характер, внутренние условия и возможности развития организации, т.е. на внутреннюю среду. Для выяснения и описания базовых условий на предприятии, а также тех мер, которые организация может предпринять по использованию благоприятных возможностей и предотвращению угроз, вытекающих из будущих изменений внешней и

Таблица 2

Показатели управляемости по структурным подразделениям
НПО "Турбоатом"

№ пп	Наименование структурного подразделения	Численность ра- ботников, чел.		Показа- тель управляе- мости, чел.
		Всего	Руково- дителей	
1	Отдел главного металлурга	41	8	5,13
2	Отдел главного механика	33	10	3,3
3	Отдел технического контроля	71	33	2,13
4	Отдел главного технолога	229	35	6,54
5	Техническое управление	55	15	3,67
6	Конструкторско-технологический отдел ТНН	70	12	5,83
7	Управление фирм обслуживания оборудования АЭС и ГРЭС	50	4	12,5
8	Управление капитального строительства	53	16	3,53
9	Бюро платных услуг	5	2	2,5
10	Участок складского хозяйства	5	3	1,67
11	Отдел комплектных поставок оборудования	4	1	4
12	Юридический отдел	7	2	3,5
13	Отдел компьютеризации произ- водства	5	1	5
14	Финансовый отдел	11	2	5,50
15	Транспортный отдел	15	5	3,00
16	Отдел кадров	31	10	3,10

внутренней обстановки, объективно необходима реализация ситуационного подхода. В табл. 3 в сокращенном виде представлены предлагаемые характеристики внешних и внутренних переменных предприятия, в результате анализа которых осуществляется оценка исходной ситуации и определяются стратегические задачи развития предприятия.

Реализация стратегии предприятия может требовать существенных внутренних изменений, в том числе осуществления функциональных и структурных преобразований, приоритетная направленность которых предопределяется сложившейся ситуацией. Общее количество анализируемых в диссертации ситуаций - 21, частично они представлены в табл. 4. Эти ситуации характеризуются наиболее часто

Основные характеристики внешних и внутренних переменных предприятия

№ пп	Внешние и внутренние переменные	Характеристики	
		удовлетворительные (возможности)	неудовлетворительные (опасности)
I	<u>Внешние переменные</u>		
I.1	Поставщики производственных ресурсов	достаточная обеспеченность	недостаточная обеспеченность
I.2	Потребители продукции	сбыт продукции обеспечен	сбыт продукции не обеспечен
I.3	Конкуренты	практически отсутствуют	конкуренты опережают
I.4	Информация о внешней среде	качественная, полная и своевременная	недостаточная и несвоевременная
2	<u>Внутренняя среда</u>		
2.1	Производственная мощность	достаточная	недостаточная
2.2	Технология	прогрессивная	устаревшая
2.3	Финансовое состояние	устойчивое	критическое
2.4	Информация о внутренней среде	качественная, полная и своевременная	недостаточная и несвоевременная

встречающимися опасностями и возможными задачами по их преодолению, применительно к каждой из внешних или внутренних переменных (в практической деятельности они обычно сочетаются и формируют более сложную ситуацию). Если, например, в процессе деятельности предприятия появляется такая опасность, как недостаточная обеспеченность сырьем и материалами, то могут быть приняты решения по поиску новых или восстановлению связей с прежними поставщиками. Приоритет преобразований в этом случае принадлежит снабженческим, маркетинговым функциям и соответствующим структурным подразделениям в аппарате управления.

3.5. Выявлена относительная идентичность направленности функциональных и структурных изменений в системе управления предприятием при различных ситуациях. В процессе сравнительного анализа всей совокупности рассмотренных ситуаций установлено опреде-

Направленность функциональных и структурных преобразований
в зависимости от сложившихся ситуаций на предприятиях

№ пп	Сложившиеся ситуации на предприятии (опасности и возможные задачи по их преодолению)	Приоритетная направленность структурно-функциональных преобразований
1	<p>Недостаточная обеспеченность сырьем и материалами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - поиск новых поставщиков; - принятие мер по восстановлению связей с прежними поставщиками 	<p>Преимущественное развитие снабженческих, маркетинговых функций и соответствующих структурных подразделений в аппарате управления</p>
2	<p>Отсутствие спроса на товары:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение качества продукции; - поиск возможностей снижения цен; - более широкая реклама 	<p>Развитие технологической функции и оперативной системы для улучшения качества продукции, функции планирования и маркетинга. Осуществление преобразований технологических служб и отдела маркетинга</p>
3	<p>Высокий уровень износа оборудования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - модернизация оборудования; - качественное и своевременное проведение ремонтных работ; - постоянный контроль соблюдения технологий обработки деталей на устаревшем оборудовании 	<p>Повышение трудоемкости и расширение масштабов в структурных подразделениях по функции ремонтного обслуживания. Рост требований к выполнению функциональных обязанностей технологов</p>
4	<p>Низкие темпы обновления продукции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - детальный анализ профильных изделий, предлагаемых другими производителями на рынке сбыта; - осуществление НИОКР; - переход на выпуск продукции 	<p>Расширение масштабов маркетинговых исследований. Возрастающие роли функции научной, технологической и организационной подготовки выпуска изделий, а также оперативного управления производством</p>
5	<p>Высокая себестоимость выпускаемой продукции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявление причин низкой рентабельности производства; - максимальное использование внутренних резервов сокращения затрат на производство; - исследование возможности повышения цены товара 	<p>Развитие функции планирования учета, анализа, маркетинга. Повышается ответственность за принятие эффективных решений во всех производственных подразделениях и по каждой функции управления может потребоваться коренная перестройка организационной структуры вертикальных и горизонтальных связей</p>

ленное сходство необходимых изменений в структуре и функциях управления предприятием (табл. 5). Вполне обоснованным можно считать тот факт, что по наибольшему количеству ситуации (10 и 21, или 47,6 %) приоритетность принадлежит преобразованиям в области маркетинга. Это адекватно отражает значение этого вида деятельности на предприятиях в период перехода к рыночной экономике.

Таблица 5
Наиболее характерная направленность структурно-функциональных преобразований при различных ситуациях

№ пп	Приоритетность преобразований по функциям	Ситуация (порядковый номер)	Всего ситуаций
1	Перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование	2, 3, 4, 6, 13, 14, 16, 18	8
2	Управление технической подготовкой производства	8, 9, 11, 12, 14, 15, 17	7
3	Управление технологическими процессами	2, 4, 6, 8, 9, 10, 15	7
4	Организация производства (основного, обслуживающего и обслуживаемого)	8, 9, 10, 11, 12, 14	6
5	Оперативное управление производством	7, 11, 12, 16, 19, 20, 21	7
6	Управление качеством продукции	4, 12, 15, 16	4
7	Управление организацией труда и заработной платы	5, 7, 9, 16, 19, 20, 21	7
8	Организация работы с кадрами	5, 7, 10, 13, 20, 21	6
9	Материально-техническое обеспечение	1, 2, 8, 10, 14, 18	6
10	Сбыт продукции	3, 8	2
11	Маркетинг	1, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 15, 16	10
12	Организация финансовой деятельности	18	1
13	Учет и отчетность	2, 6, 16	3
14	Экономический анализ	15, 16, 17, 20, 21	5

Таким образом, реализация ситуационного подхода в процессе исследования необходимых преобразований структуры и функций управления предприятиями с целью приведения их в соответствие со

стратегией развития дает возможность не только выделить совокупность простых (базовых) ситуаций, охарактеризовать возможные опасности и укрупненно сформулировать стратегические задачи по их преодолению, но и выявить определенную идентичность приоритетных изменений в системе управления при различных внешних и внутренних условиях хозяйствования.

Поскольку при описании и анализе ситуаций обеспечена ориентация на решение задач, которые в настоящий период являются наиболее актуальными для преобладающего большинства промышленных предприятий Украины и других стран СНГ, полученные результаты могут быть использованы практическими работниками и специалистами в процессе осуществления конкретных мер по реорганизации структуры и функций управления.

3.6. Разработаны методические основы осуществления комплекса работ по структурно-функциональным преобразованиям на предприятии

Преобразование любой системы представляет собой переход от ее старой формы к более прогрессивной, ориентированной на достижение поставленной цели. В общем комплексе исследовательских и расчетно-аналитических работ по структурно-функциональным преобразованиям предлагается выделить следующие этапы:

- I. Детальный анализ разработанной стратегии предприятия (при отсутствии - ее формулировка).
- II. Подробное описание исходной ситуации и стратегических задач, предопределяющих изменения в функциях и структуре управления.
- III. Выбор приоритетных направлений структурно-функциональных преобразований.
- IV. Анализ функций и структур по приоритетным направлениям преобразований.
- V. Разработка предложений по изменению функционального разделения управленческого труда.
- VI. Формирование комплекса мер по преобразованию структуры управления.

В диссертации излагается рекомендуемое содержание работ, выполняемых на каждом из названных этапов. Такой методический подход позволяет упорядочить процесс структурно-функциональных преобразований в системе управления предприятием.

3.7. Обоснованы предложения по выявлению и реализации резервов повышения экономичности управления.

В процессе разработки и внедрения мер по рационализации функционального разделения управленческого труда и объективно обусловленного внешними и внутрен-

ними факторами изменения структуры управления конкретным производственно-хозяйственным объектом необходимо стремиться к повышению экономичности управления, являющейся одной из важных характеристик его эффективности.

Проведенные исследования на основе исходных данных по промышленным предприятиям и объединениям машиностроения показывают, что (табл. 6) экономичность управления зависит от степени соблюдения норм управляемости при построении организационной структуры. Низкое значение показателя управляемости проявляется в виде относительного роста затрат на реализацию функций. В случае превышения норм управляемости снижается эффективность выполнения функциональных обязанностей работниками аппарата управления.

Таблица 6

Влияние показателя управляемости на экономичность
управления предприятием

Интервалы изменения фак- тических показателей управляемости	Количество наблюдений	Среднее значение отдачи затрат на управление
2,4 - 3,4	4	33,717
3,4 - 4,5	20	58,798
4,5 - 5,5	25	73,113
5,5 - 6,5	9	66,126

С применением методов математической статистики получена модель взаимосвязи отдачи затрат на управление и показателя управляемости, использование которой позволяет дать оценку разработанных мер по структурно-функциональным преобразованиям с позиций соблюдения требований к повышению экономичности управления. Наряду с этим в диссертации рекомендуется осуществлять такие оценочные расчеты не только по выделенным на основе ситуационного подхода приоритетным направлениям структурно-функциональных преобразований, но и применительно ко всей остальной совокупности подразделений аппарата управления, специализированным по конкретным видам деятельности. Это обеспечит использование имеющихся резервов повышения экономичности управления при одновременном росте эффективности функционирования предприятия на основе обеспечения реализации стратегии его развития.

4. ПЕРЕЧЕНЬ ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ, В КОТОРЫХ ОТРАЖЕНЫ ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

4.1. Одицова Г.С., Мабана Э.М. Структурно-функциональные преобразования на предприятиях в условиях перехода к рыночной экономике.- Харьков, 1993.

4.2. Мабана Э.М. Функциональное разделение управленческого труда в условиях перехода к рыночной экономике.- Харьков, 1994.

4.3. Мабана Э.М. Обоснование подходов к перестройке структуры управления при переходе к рыночной экономике.- Харьков, 1994.

SUMMARY

Mabana A.M. Structural and functional transformations in enterprise management system.

Dissertation paper exercising the manuscript's rights submitted for the scientific degree Doctor of philosophy in economics, speciality 08.06.02. management, Kharkov State economical university, Kharkov, 1995.

Objective prerequisites for developing system of managing enterprise were explored. Fundamental principles of carrying -out structural and functional transformation were formulated. Situational method of approach in establishing priority tendency of developing functions of management and reorganization of structures was used. Methodical principles of carrying - out structural and functional formation oriented towards strategy of development were worked - out. Proposals for using reserves of increase in efficiency of management were substantiated.

АННОТАЦИЯ

Мабана Э.М. Структурно-функциональные преобразования в системе управления предприятием.

Диссертация на правах рукописи на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02 - менеджмент. Харьковский государственный экономический университет, Харьков, 1994.

Исследованы объективные предпосылки развития систем управления предприятиями. Сформулированы основные принципы осуществления

структурно-функциональных преобразований. Использован ситуационный подход к установлению приоритетных направлений развития функций управления и реорганизации структуры. Разработаны методические основы осуществления структурно-функциональных преобразований, ориентированных на стратегию развития. Обоснованы предложения по использованию резервов повышения экономичности управления.

Ключові слова:

управління, стратегія підприємства, структурно-функціональні перетворення, пріоритетні напрямки, процес, економічність.



Ответственный за выпуск
кандидат экономических наук, доцент

В.В. Мамонова В.В. Мамонова

Подписано к печати 1.03.1995. Формат 60x84 I/16

Бумага типографская. Печать офсетная. Усл. печ. I,0

Заказ № 45 . Тираж 100 экз. Бесплатно

Редакционно-издательский отдел ХГЭУ г. Харьков, 310001
пр. Ленина; 9а

447478

AB 32.240