

УДК 65.014.12

## ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Е.А. АДЖИРИТДИНОВА**  
(Полоцкий государственный университет)

*Представлен подход к формированию организационных структур управления, основанных на достижении главной цели - повышение уровня качества продукции как основополагающего фактора конкурентоспособности предприятия.*

Мир, окружающий современную организацию, характеризуется рядом особенностей:

- потребитель диктует, что, когда и в каком виде он хочет получить;
- конкуренция на рынке ввиду его глобализации резко обостряется;
- потребности потребителей и ситуация на рынке меняются со всё возрастающей скоростью.

В результате каждая организация рано или поздно вынуждена радикально пересматривать свой бизнес, поэтому современные условия работы большинства зарубежных компаний таковы, что проведение изменений и реструктуризации превратилось из чрезвычайного события в планомерный постоянный процесс. Компании вынуждены становиться гибкими, постоянно реагировать на изменения внешней среды, вырабатывать и реализовывать локальные и глобальные проекты реструктуризации своей деятельности, которые должны протекать без потери контроля над организацией. На обозримую перспективу умение разрабатывать и проводить изменения является необходимым ответом менеджмента компаний на новые вызовы XXI века.

Белорусские предприятия как государственные, так и частные действуют в тех же изменяющихся условиях, но их организационные структуры характеризуются неэффективностью и неэкономичностью, поэтому современные методы совершенствования организационных структур и бизнеса становятся особенно актуальной темой.

Научно обоснованное формирование организационных структур управления - актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике.

До последнего времени методы построения структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо цепей организации, постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях. Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой - насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. Такой целью для отечественных предприятий является достижение, удержание и усиление конкурентного преимущества на рынке, которое определяется следующими основными факторами: цена, качество, гибкость производства, его технико-технологический уровень, уровень квалификации персонала и менеджмента и т.д.

В условиях рыночной экономики проблема обеспечения качества продукции предприятиями-производителями является основополагающей, поскольку конкурентоспособность продукции зависит на 70 - 80 % от ее качества.

Хорошо известно, что когда на предприятиях обсуждаются вопросы качества, приводится множество самых разнообразных факторов, препятствующих решению этих проблем:

- это и качество проектирования;
- и уровень технологии;
- и качество покупных изделий и материалов;
- зарплата и квалификация работников, условия труда и т.д.

По нашему мнению, в настоящее время, с развитием науки управления, для обеспечения качества требуется:

- материальная база (покупные изделия и материалы, технологическое и испытательное оборудование, средства измерений, здания, сооружения, транспорт и т.д.);
- квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);
- глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством в частности.

Два фактора - активный квалифицированный персонал и материальная база - определяют необходимую основу для выпуска высококачественной продукции. Поэтому их можно, по-видимому, считать фундаментом, базой качества.

Третий фактор - организация и управление предприятием - позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором.

Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений. Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая сдерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

В научной практике существуют различные методы совершенствования: метод аналогий, экспертно-аналитический, формализации целей, структуризации целей, организационного моделирования. Чтобы эффективно управлять качеством, необходимо выработать систему управления качеством продукции на предприятии. В единой системе должны рассматриваться различные методы формирования организационной структуры управления, так как эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в органическом сочетании с другими.

На рисунке представлена структура управления предприятием, обеспечивающая выполнение поставленной перед ним цели - повышение уровня качества продукции предприятия. База для построения - структура линейно-функционального типа, важными элементами которой являются коммуникации и потоки информации, связывающие определенный источник либо фактор, влияющий на повышение уровня качества продукции, с определенным отделом, где поступившая информация обрабатывается, анализируется, принимается соответствующее корректирующее решение, направленное на изменение какого-либо элемента управляемой подсистемы.

Возможности повышения качества продукции выделяются и анализируются по двум направлениям: по источникам и факторам. Под источниками подразумеваются непосредственные мероприятия, за счёт выполнения которых можно повысить качество продукции. Факторы - это технические и экономические условия, влияющие на изменение уровня качества продукции.

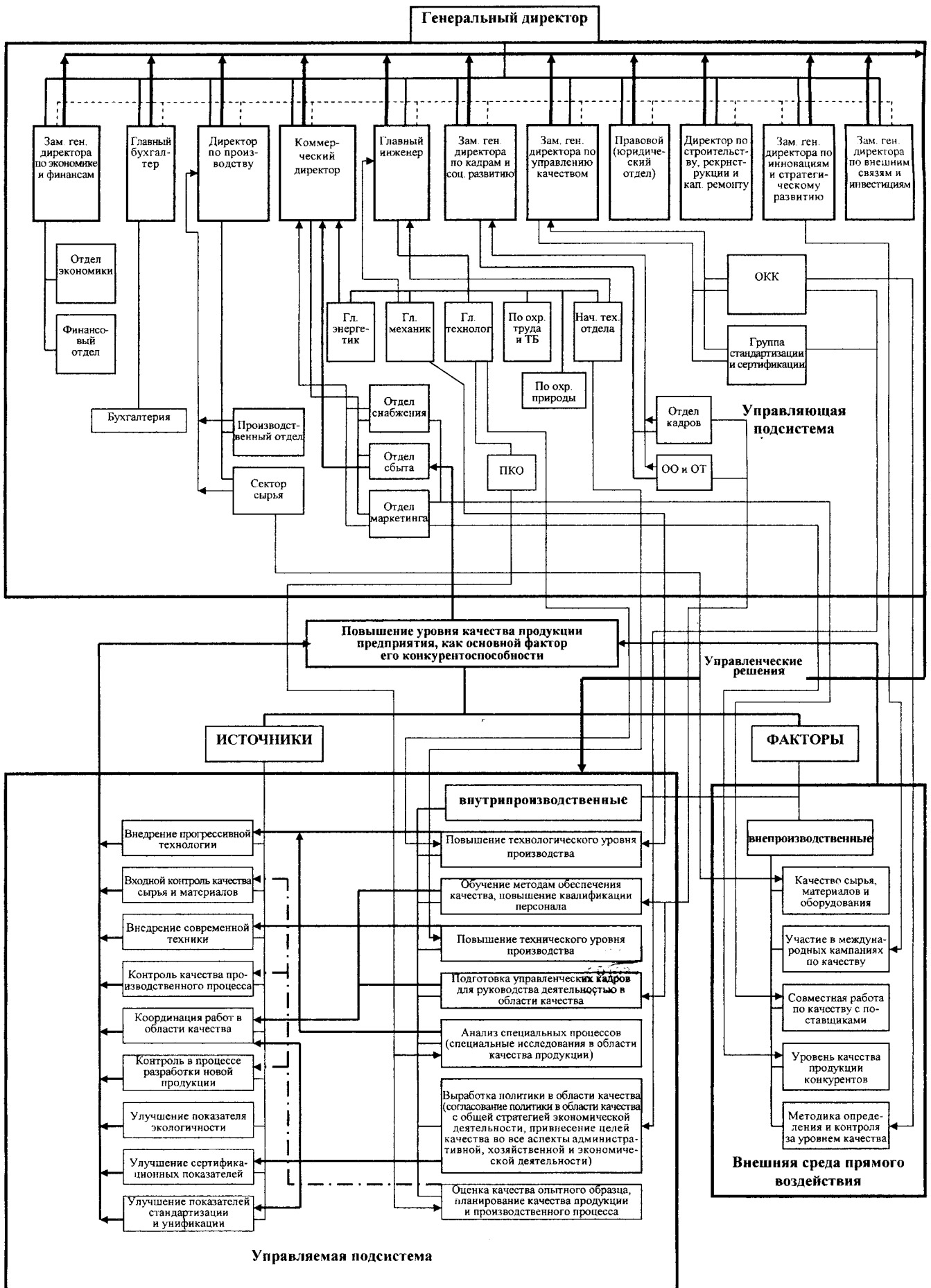
На каждом предприятии на качество продукции влияют как внутренние факторы, так и внешние. Внутренние факторы связаны со способностью предприятия выпускать продукцию надлежащего качества, т.е. зависят от деятельности самого предприятия. Они многочисленны, их классифицируют на следующие группы: технические, организационные, экономические, социально-психологические.

К внутренним факторам относятся:

- повышение технологического уровня производства;
- обучение методам обеспечения качества, повышение квалификации персонала;
- повышение технического уровня производства;
- подготовка управленческих кадров для руководства деятельностью в области качества;
- анализ специальных процессов (специальные исследования в области качества продукции);
- выработка политики в области качества (согласование политики в области качества с общей стратегией экономической деятельности, привнесение целей качества во все аспекты административной, хозяйственной и экономической деятельности);
- оценка качества опытного образца, планирование качества продукции и производственного процесса.

Внепроизводственные (внешние) факторы в условиях рыночных отношений способствуют формированию качества продукции. К ним в первую очередь можно отнести:

- качество сырья, материалов и оборудования;
- участие в международных кампаниях по качеству;
- совместную работу по качеству с поставщиками;
- уровень качества продукции конкурентов;
- методику определения и контроль за уровнем качества.



Структура управления, основанная на достижении главной цели - повышение качества продукции

Источники и внутрипроизводственные факторы исходят и формируются в управляемой подсистеме.

Основными источниками повышения уровня качества продукции являются:

- входной контроль качества сырья и материалов;
- внедрение современной техники;
- контроль качества производственного процесса;
- внедрение прогрессивной технологии;
- координация работ в области качества;
- контроль в процессе разработки новой продукции;
- улучшение показателя экологичности;
- улучшение сертификационных показателей;
- улучшение показателей стандартизации и унификации.

Процесс управления качеством начинается с поступления информации об уровне качества из внешней среды в отдел сбыта (см. рисунок). Эта информация направляется на более высокий уровень управления - коммерческому директору, который доводит её до сведения других управленцев различных функциональных групп. В этих группах исследуется состояние соответствующего фактора, оказывающего влияние на уровень качества продукции. Составляются отчеты и подаются на рассмотрение заместителю генерального директора по управлению качеством. Он выявляет, какой из факторов оказывает наиболее существенное влияние на качество продукции в настоящее время, разрабатывает соответствующие мероприятия и, согласуя с другими управленцами высшего звена, принимает необходимые управленческие решения. Следующий этап в управлении качеством - реализация мероприятий. Как правило, эти мероприятия направлены на устранение выявленных отступлений от намеченных свойств и характеристик продукции и улучшение производственного процесса. Но, кроме этого, они могут быть направлены на корректировку ранее принятых планов, изменение организации работ, улучшение подготовки и повышение мотивации персонала, а также на выбор других, более квалифицированных поставщиков материалов и комплектующих изделий.

После реализации мероприятий продукция может поставляться заказчику или на рынок, и цикл управления качеством заканчивается выполнением той же функции, с которой он и начинался, - взаимодействие с внешней средой. После этого предприятие получает информацию с рынка или от заказчика о качестве поставленной продукции.

Таким образом, системность данного подхода к формированию структуры управления предприятием позволяет:

- увязать процесс рационализации технических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами системы управления, возникающими при организации согласованного выполнения её задач и функций, которые фиксируют организацию управленческого процесса в виде распределений полномочий и ответственности за обеспечение, разработку и принятие управленческих решений;
- не упустить из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется не полной;
- выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по горизонтали и вертикали управления;
- обеспечить органичное сочетание вертикали и горизонтали управления.

Специфика проблемы совершенствования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это - количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: Учеб. пособие. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: Дело и Сервис, 2002. - 160 с.
2. Экономика предприятия: Учебник для экономических вузов / А.И. Руденко. - Мн., 1995. - 475 с.
3. Феденя А.К. Основы менеджмента: Учеб. пособие. - Мн.: Бестпринт, 2003.
4. Велеско Е.И., Логинов П.П., Неправский А.А. Стратегический менеджмент. - Мн.: БГУ, 2003. - 270 с.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. - Мн.: БГЭУ, 1996. - 284 с.
6. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. - Мн.: Экоперспектива, 1999. - 239 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 3-е год., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 501 с.
8. Зиновьев В., Зиновьева И. Методика формирования структуры и принципов управления в организационных системах // Менеджмент сегодня. - № 4. - 2002. - С. 6 — 15.
9. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 447 с.
10. Воробьев Л.А. Менеджмент предприятия. - Мн., 2003. - С. 111 - 129.