

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА АДАПТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ТИПА

А.А. Куприн;

Е.Н. Бардулин, кандидат экономических наук, доцент.

Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России

Организационная структура управления является одним из ключевых понятий управления, тесно связанных с целями, функциями, процессом управления. Этим обусловлено внимание, которое должно уделяться принципам и методам построения структур организации и особенно изучению тенденций адаптации структур к конкурентной среде для обеспечения соответствия новым задачам и эффективности работы организации.

Ключевые слова: адаптационное управление, адаптация системы управления, адаптивный механизм управления, проектирование адаптивной системы управления, организационно-экономический механизм адаптивности

FORMATION ORGANIZATIONAL - THE ECONOMIC MECHANISM OF ADAPTIBILITY OF A CONTROL SYSTEM OF THE ORGANIZATIONS OF ENTERPRISE TYPE

A.A. Kuprin; E.N. Bardulin. Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia

The organizational structure of management is one of the key concepts of management closely connected with the purposes, functions, managerial process. It causes attention which should be given principles and methods of construction of structures of the organization and especially studying of tendencies of adaptation of structures to the competitive environment for maintenance of conformity to new problems and an overall performance of the organization.

Key words: adaptable management, adaptation of a control system, the adaptive mechanism of management, designing of an adaptive control system, the organizational-economic mechanism of adaptibility

Ускорение изменений в конкурентной среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения управления конкурентоспособностью товара и в целом фирмы.

Сейчас исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся конкурентной среде. Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний. В то же время есть ряд основополагающих принципов осуществления адаптации системы управления предприятием к конкурентной среде.

Адаптационное управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией, адаптацию систему управления к среде [1].

Система управления – это способ взаимодействия между субъектом и объектом управления, способ построения взаимосвязи между уровнями управления и

функциональными областями, обеспечивающий оптимальное при данных условиях достижение целей организации. Таким образом, организационная структура управления является одним из ключевых понятий управления, тесно связанных с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий, то есть структурой управленческой системы, построенной для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Этим обусловлено внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур организации, выбору их типов и видов, изучению тенденций адаптации структур к конкурентной среде для обеспечения соответствия новым задачам организаций.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путем роста производительности и, по крайней мере, временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных решений. Эта взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в структуре.

Многосторонность организационного механизма управления несовместима с использованием каких-либо однозначных методов его адаптации к изменяющимся условиям среды – либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур с экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации [2].

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, 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, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности. С научной точки зрения, узкую трактовку получали исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач; устаревшие схемы и штаты как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и пригодности.

Системный подход ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего, он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Многообразие целей организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций, с точки зрения общества, определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах, в любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Содержание процесса формирования системы управления в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и

места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, закрепляющих и регулирующих формы, методы.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям [3]:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
3. Регламентация системы управления.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование как системы управления, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического механизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения).

Основная особенность второй стадии процесса проектирования системы управления – определения состава основных подразделений и связей между ними – заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до базовых подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

Третья стадия – регламентация системы управления – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей);

- определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей; распределение задач и работ между конкретными исполнителями;

- установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях, в том числе на основе автоматизированной обработки информации; разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ; расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой системы управления.

Специфика проблемы проектирования системы управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта системы управления по четко 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.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, отвечающей состоянию конкурентной среды предприятия, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Фирма, действующая на рынке, рассматривается не сама по себе, а с учетом всей совокупности отношений и информационных потоков, связывающих ее с другими субъектами рынка. Условия конкурентной среды, в которой действует фирма, принято называть деловой или маркетинговой средой фирмы. Таким образом, конкуренты являются важной составляющей микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна

разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Основой механизма адаптации системы управления к конкурентной среде являются организационные изменения. Во многих фирмах изменение условий окружения и технологии вызывает необходимость соответствующих организационных изменений, адаптации к изменяющейся конкурентной среде. Утверждают даже, что быстрота, с которой происходят социальные изменения, и растущая сложность условий окружения уже сами по себе определяют необходимость в частых организационных изменениях. На этом основании У. Беннис утверждает, что бюрократический тип организации будет вытеснен «органично-адаптивными» структурами, то есть «адаптивными, быстро изменяющимися системами временного типа, состоящими из различных специалистов, объединенных в органичное целое усилиями специалистов по координации и оценке задач» [4].

Лишь быстрота и оперативность реакции организации (предприятия) на внешние изменения и реализация ответных действий позволят организации выйти из зоны нестабильности и конкурентоспособно функционировать в новых условиях окружающей среды. Обновление организации представляет собой процесс замены устаревших и неспособных в должной мере выполнять свои функции ее элементов новыми или дополнение их ранее не существовавшими с целью приблизить ее возможности к требованиям рынка, отсутствие быстрого обновления прежде всего отразится на результатах ее деятельности, приведет к уменьшению клиентов, снижению качества товаров (услуг), уменьшению сбыта и в итоге – падению прибыли.

Организационные проблемы обычно бывают связаны с устаревшей структурой фирмы, системой управления ею, сбоями в информационном обмене, неблагополучии в персонале, финансах, технологиях. Приближение к точке разрыва требует от организации принятия мер по обновлению основных направлений своей деятельности. Но даже если дела идут благополучно и организация находится на подъеме, она все равно должна обновляться, если хочет достичь или сохранить лидирующее положение в своей сфере. Поэтому процесс совершенствования по сути непрерывен и является одним из важнейших объектов управления.

Преобразования, происходящие в организации, можно рассматривать с самых различных точек зрения. Прежде всего они бывают запланированными и незапланированными. Первые осуществляются в рамках эволюционного развития, тенденции которого хорошо отслеживаются, и на основании этого заблаговременно намечается наиболее подходящий момент для преобразований. Незапланированные часто приходится осуществлять спонтанно, в неожиданных ситуациях, поэтому иногда их процесс может стать стихийным, неуправляемым.

Преобразования могут быть разовыми или многоступенчатыми, что во многом определяется их масштабом, располагаемым временем, внутренней гибкостью организации, ее способностью выдержать шок, вызванный переменами.

Если преобразования навязываются членам организации, они вызывают их недовольство и снижают деловую активность; правда, не всегда согласование тех или иных вопросов с исполнителями бывает возможным и целесообразным, тем не менее это по возможности рекомендуется делать, например, путем привлечения рядовых членов организации к совместной выработке решений, консультированию и т. п.

Методы, с помощью которых осуществляется адаптация, могут быть технологическими, организационными, пропагандистско-воспитательными, административными, экономическими. Направленность процесса преобразований и методов их осуществления должны быть согласованы друг с другом, а также с повседневной деятельностью организации и системой управления ею.

Любые преобразования требуют наличия определенных предпосылок, ослабляющих сопротивление членов организации и обеспечивающих конечный успех. Они могут быть идеологическими, организационными, кадровыми, материальными. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость. Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке применения каких-либо других методов снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всесужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но в конце концов руководители на высшем уровне приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках системы управления.

Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной изнурительной нагрузки на нескольких высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к сколько-нибудь продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации. А значит динамика развития организационной структуры предприятия требует со стороны руководителей все большего уделения внимания стратегическим задачам, то есть стабильности организационной структуры предприятия, свидетельствующей не столько о внутренней гармонии организационной структуры, а в большей степени об успешном решении конфликтных ситуаций и создании здорового психологического климата внутри организации.

Отсутствие же вышесказанного, создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, положений и полномочий и т. д. И эти обстоятельства должны быть масштабно изучены в организации, так как могут являться симптомами ряда негативных причин в эффективности управления организационной системой, одни из которых действуют внутри предприятия, а другие полностью выходят из сферы его влияния.

Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость в значительном структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством небольших изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию [5].

Научные достижения в области управления начинают оказывать все большее влияние на организационные структуры и процессы. Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений. Необходимо помнить, что адаптационные механизмы должны быть разработаны и для сотрудников

организации, которым достаточно трудно адаптироваться к произошедшим изменениям в структуре управления, методах управления, технологических процессах, изменениях организационной культуры.

Литература

1. Беляев А.А., Коротков Э.А. Системология организаций: учебник. М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Основы управления производством: учебник для студентов экон. спец. вузов / Д.М. Крук, О.А. Дейнеко, Р.А. Громова [и др.]; под ред. Д.М. Крука. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Экономика, 1998.
3. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления: учеб. пособ. для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. 352 с.
4. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде: монография: в 2 кн. Кн. 1: Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. 362 с.
5. Глаголев С.Н., Бухонова С.М. Анализ формализованных подходов оценки гибкости промышленных предприятий // Современные проблемы строительного материаловедения: материалы седьмых академ. чтений РААСН / Белг. гос. техн. акад. строит. матер. Белгород, 2001. Ч. 2.