

*В. П. СЛАДКЕВИЧ, канд. экон. наук, проф.
(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)*

НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЙ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ПРАКТИКА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 62–64

Реформирование организационных структур предприятий, действующих в условиях рынка, является постоянной и естественной задачей высшего руководства — реакцией на изменение среды в бизнесе. Оно проводится периодически для устранения слабых мест предприятия, и лишь в редких случаях вызвано исключительно внутрифирменными проблемами. Чаще всего — это реакция на внешнее давление, когда неудачи предприятия на рынке обусловлены его неэффективной организационной структурой.

Основными причинами проведения реорганизации структуры предприятий являются:

1. Неудовлетворительное функционирование предприятия, что выражается в росте издержек, снижении производительности, сокращении рынков сбыта, недостатке финансовых ресурсов.

2. Перегрузка высшего руководства. В развитии предприятия наступает период, когда оно функционирует удовлетворительно только ценой чрезмерно изнурительной нагрузки на нескольких высших руководителей. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, необходимы перераспределение прав и функций, корректировка и уточнение форм организации.

3. Отсутствие ориентации на перспективу. Проблемы развития и стратегические задачи предприятия требуют все большего внимания высших руководителей. В то же время многие руководители высшего ранга основное внимание

уделяют лишь оперативным вопросам. Для того чтобы высшее руководство могло сосредоточиться преимущественно на разработке и реализации стратегии предприятия, его, путем децентрализации структуры управления, необходимо освободить от решения оперативных проблем.

4. Возникновение глубоких и устойчивых разногласий по поводу эффективности существующей структуры. Организационная структура, какой бы она ни была, создает препятствия для эффективной работы, затрудняет достижение цели некоторым отделам и подразделениям, недостаточно четко регламентирует выполнение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, полномочий и т. д.

5. Приход нового руководства предприятия, который может вызвать решение о реорганизации структуры.

6. Рост масштабов деятельности. К нему можно приспособиться и посредством небольших изменений в структуре, но со временем затрудняется координация работы, возникает перегрузка руководителей, ухудшается функционирование предприятия.

7. Расширение деятельности: увеличение номенклатуры выпускаемой продукции, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов.

8. Объединение или разделение хозяйственных субъектов, провоцирующее проблемы со-

впадения функций, излишки или нехватку персонала, путаницу в распределении прав и ответственности.

9. Изменение технологий управления и производственных процессов.

10. Внешнеэкономическая обстановка, ее изменения диктуют необходимость корректировки стратегии фирмы.

Одной из особенностей структурной реорганизации зарубежных предприятий является постоянная корректировка организации их деятельности. Для украинских предприятий жизненно необходимым является проведение коренной реструктуризации.

Под реструктуризацией понимается адаптация деятельности предприятия к изменяющимся рыночным условиям путем проведения комплекса мер организационно-экономического, технико-технологического и финансового характера, призванных обеспечить рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности и укрепление финансовой стабильности предприятия. Цель реструктуризации – привести организационную и производственную структуры, мощности, имущество в соответствие с объемом продукции, на которую имеется платежеспособный спрос.

Процесс реорганизации украинских предприятий имеет некоторые особенности. Во-первых, она проводится на фоне общей трансформации экономической системы Украины, важными аспектами которой являются продолжающаяся приватизация предприятий, демонополизация, общий экономический спад, непривлекательный инвестиционный климат. Во-вторых, значительное количество предприятий отличаются громоздкой структурой, к тому же раньше их производственная деятельность и сбыт были ориентированы на огромный нетребовательный рынок в рамках СССР. В-третьих, существует зависимость процесса реорганизации от интересов руководства предприятий и связанных с ними представителей власти, осталась еще надежда (часто необоснованная) на государственную поддержку, которая только тормозит обновление предприятий. В-четвертых, отсутствуют наработанные методические подходы при недостаточном опыте проведения изменений.

Мировой практикой выработаны основные направления реформирования организационных структур предприятий.

1. Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций (если окружающая среда сложна и многообразна). С этой це-

лью в рамках крупных компаний создаются полувавтономные подразделения, полностью отвечающие за прибыль и убытки, организацию производственно-сбытовой деятельности. Относительно небольшой орган корпоративного управления решает только стратегические вопросы развития, связанные с крупными инвестициями.

2. Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций. Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих (инновационных) фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действующих на принципах “рискового финансирования”. Их задача – занять в кратчайшие сроки прочные позиции в наиболее перспективных нишах рынка.

3. Переход от узкой специализации к развитию интеграционных процессов в управленческой деятельности. Известно, что в условиях специализации рост производительности труда обеспечивается за счет дробления работ, функций, знаний. Это требует наращивания усилий по координации, которая осуществляется в основном менеджерами среднего уровня управления и штабных служб. В результате количество уровней управления постоянно возрастает, а работники все больше отчуждаются от своей деятельности. Вывод: специализация ведет в тупик. Курс берется на развитие интеграционных процессов в управленческой деятельности. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то для интеграции – координационный, демократический. Руководитель не приказывает своим подчиненным, а направляет их усилия, формирует вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных превращаются в плоские, с минимальным количеством уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями.

4. Создание дивизиональных структур управления (с ориентацией на товарную группу, клиента или рынок). Дивизиональная организационная структура популярна в странах Запада. По оценкам некоторых экономистов, из 500 крупных зарубежных компаний 95 % построены по дивизиональному принципу.

5. Внедрение современной коммуникационной и информационной технологии. Компьютеризация и использование банков данных существенно увеличивают потенциал организации в управлении: растет информированность менед-

жеров (принимаются более обоснованные, а значит, качественные решения), предприятия быстрее адаптируются к изменениям.

6. Создание на предприятиях маркетинговых служб позволяет формировать номенклатуру продукции с учетом рынка, четко определять целевые сегменты, отслеживать и учитывать изменения в окружении, эффективно организовывать коммуникационную политику, находить покупателей.

7. Выделение стратегических центров прибыли в структуре предприятий. Их успех определяется рыночными показателями.

8. Сокращение иерархических уровней в масштабе всего предприятия или отдельных сфер его деятельности. Эта мера направлена на расширение области управления. Таким образом укорачиваются коммуникационные и решенческие вертикали, усиливается позитивное мотивационное воздействие на персонал, становится короче дистанция между руководством фирмы и низшими иерархическими уровнями.

Есть надежда, что с учетом мирового опыта руководство украинских предприятий успешно проведет их реструктуризацию.



Литература

1. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1.

2. Бень Т., Довбня С. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств // Економіка України. — 2000. — № 8.

3. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М., 2000.

4. Мильнер Б. З. Теорія організацій. — М.: ИНФРА-М., 1999.

5. Основні напрямки структурної реструктуризації промислових підприємств України // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. — 1997. — № 8.