

О. Б. ЧЕРНЕГА, канд. экон. наук, доц.
А. Ю. ГОХБЕРГ, канд. экон. наук, доц.
(Донецкий национальный технический университет)

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСТРУИРОВАНИЯ В ПЕРИОД ИННОВАЦИОННОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 102–104

В Украине одним из главных тормозов совершенствования управления являются иерархическая система принятия решений и отсутствие механизмов, обеспечивающих ответственность и интерес персонала, что в первую очередь связано с построением практически всех предприятий по линейно-функциональному принципу. В современной экономике организационная структура управления должна быть отражением стратегии, носителем доктрины, выражать основные принципы управления, что предполагает приспособление управленческих структур к сложившейся ситуации и их своевременную модернизацию.

Организационная структура управления предприятием — это важнейшая характеристика, относимая, согласно теории общего менеджмента, к “жестким” элементам управления. Особенности структуры обусловлены внешней средой и отраслевой принадлежностью: она неразрывно связана с культурой; должна соответствовать требованиям времени; со временем ее достоинства становятся недостатками; каждая реорганизация направлена на приобретение утраченной гибкости и инновативности; важнейшее значение имеет введение механизмов взаимозависимости составных элементов целого.

Изменения организационных структур в XIX–XX в. вызваны внешними факторами, особенностями развития производства, влиянием научно-технического прогресса и усложнением требований рынка. Выделяются четыре периода преобразования организационных структур:

- с конца 80-х годов XIX в. до 50-х годов XX в., когда господствовали *линейно-функциональные структуры*;
- 50–80-е годы — широкое распространение *дивизиональных структур*;
- 80–90-е годы — появление различных *органических структур* управления: проектных, программных, целевых, матричных;
- 90-е годы — развитие *горизонтальных структур*, производственных сетей, формирование стратегических альянсов.

В дальнейшем организационные структуры управления должны изменяться на основе развития горизонтальной операционной координации и внедрения малогрупповой организации труда в структурных подразделениях, что сближает уровни управления и обеспечивает их плавное соединение, а также на основе развития вертикальных связей, синтеза малых и больших производств на партнерских началах, что приводит к слиянию предпринимательских характеристик, присущих мелкому и среднему бизнесу, с научной, технической и производственной мощью крупных. Для малых предприятий — это новые возможности, выражающиеся в появлении долгосрочных перспектив, стабильности, предсказуемости внешней среды, получении новейших технологий и ресурсов от материнской компании, решении проблем с обучением персонала, возможность работы на известный рынок, для больших — экономия в издержках труда, снижение транзакционных издержек, по-

вышение гибкости, эффективности организации и управления.

Смысл вертикальной интеграции состоит в сохранении за предприятием контроля только над ключевыми технологиями и конечным продуктом и в осуществлении всех нестратегических видов деятельности в субподрядных внешних организациях. Подобная трансформация формирует совершенно иной тип конкуренции, т. е. между предприятиями, контролирующими экономические процессы.

Главной парадигмой современного инновационного управления должно стать создание системы массового производства на заказ, предполагающей рост специализации предприятий при одновременном углублении дифференциации продукции. Переход к новым принципам создания ассортиментной политики и организации работ возможен в результате использования автоматизированных систем и информационных технологий, организационных преобразований, совершенствования системы управления персоналом.

Алгоритм создания системы массового производства на заказ включает выполнение следующего цикла работ:

1 этап. Подготовительная работа (организация производства, способного к гибкой перестройке и работе без крупных страховых запасов).

2 этап. Создание определенного количества вариантов изделия стандартного исполнения (модификаций, комплектаций, блочных и модульных решений).

3 этап. Организация взаимодействия отдельных элементов системы (переход от технологической формы специализации к производству на специализированных поточных линиях, затем объединение технологических процессов, т. е. групповая технология или предметно-замкнутые участки, создание многопредметных поточных линий, внедрение автоматизированных поточных линий).

4 этап. Разработка принципов оперативного планирования.

5 этап. Организация работы всей технологической цепочки.

Исходя из перечисленных этапов переход к новым принципам организации производства и, следовательно, к новой ассортиментной политике возможен в результате:

- освоения автоматизированных систем и информационных технологий;
- радикальных организационных преобразований (интеграции процессов разработки изделий и их производства, специального согласо-

вания технической и технологической документации);

- синхронизации спроса и выпуска; изменении характера и режима работы;
- специальной планировки производственных помещений; полного и результативного использования информации;
- активного инженерного участия в процессах приспособления техники и технологии к выполнению производственных заданий;
- внедрения специальной системы мер по наладке и настройке производственного оборудования;
- изменений в кадровом менеджменте:
 - обеспечения особого синтеза людей и оборудования;
 - одновременного осуществления дифференциации и интеграции труда;
 - совершенствования внутриорганизационных трудовых взаимоотношений;
 - создания новых возможностей для продвижения по службе;
 - повышения квалификации;
 - приобретения новых навыков.

Внедрение новых форм организации производства на действующих предприятиях предполагает выделение значительных средств для приобретения технологий, изменение организационно-управленческой структуры, осуществление переподготовки кадров, изменение производственных функций у многих категорий работников. Это длительный и дорогостоящий процесс радикальных преобразований, что под силу лишь отдельным отечественным производителям. Основным направлением для большинства производств должно стать распространение групповой организации труда как модели, адекватной современным требованиям, предполагающей универсализацию труда, децентрализацию принятия решений, возложение ответственности за результаты работы на непосредственных исполнителей производственного процесса. **Главные преимущества** такой организации труда:

- воплощение на практике процессного подхода к организации производства;
- компенсация отрицательных последствий традиционного технократического управления;
- предоставление работникам максимальной самостоятельности, полномочий для решения оперативных задач.

Переход к новым формам организации труда должен включать следующие этапы:

- разработка концепции системы;
- формализованное представление производственного процесса;

- перепланировка производства и изменение коммуникационных маршрутов;
- обучение сотрудников;
- формирование рабочих групп;
- внесение изменений в систему управления и мотивации персонала;
- поддержание благоприятного рабочего климата в коллективе.

Организационные преобразования целесообразно осуществлять, используя проектный подход. Среди важнейших выделяются такие проекты:

- по созданию самостоятельных хозрасчетных подразделений (центров ответственности) с

сохранением системы вертикального интегрирования таких процессов, как стратегия и финансы, горизонтального интегрирования — процессов, связанных с выпуском продукции, сбытом, проведением исследований;

- по развитию кооперационных связей на основе принятия решения о целесообразности сохранения ряда производственных функций в рамках предприятия либо передачи подрядчикам;
- по развитию взаимоотношений с предприятиями-конкурентами для совместного решения общих проблем.