



## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

**КАРИМ ДЖ. ДАХИ**

---

### *ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ РЫНОЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР*

---

Современная экономика вызвала необходимость создания нового, более четкого систематизирования организационных структур. Предлагается выделить следующие субъекты: государственная собственность, частная собственность и смешанная с преобладанием частного капитала.

Каждый из элементов может иметь свои функции, цели и возможности реализации. В свою очередь каждый субъект хозяйственной системы имеет особую функциональную цель и время для ее осуществления. В связи с этим возникают определенные противоречия и взаимозависимости.

Имеются различные мнения по поводу толкования категорий “организация” и “управление”. По нашему мнению, под организацией следует понимать функцию управления, базирующуюся на трех составляющих: подразделения, группы, участки; взаимоотношения полномочий разных уровней; оперативное регулирование, заключающееся в выработке текущих управленческих решений. Оперативное регулирование или оперативное управление обеспечивает функционирование предприятия в соответствии с намеченным планом, выполнение сравнительного анализа фактического и планового состояния дел с последующей их корректировкой. Оперативное управление взаимосвязано с текущим планированием. Управление осуществляется через определенные организационные структуры.

Под организационной структурой предприятия предлагается понимать построение системы управления с выделением уровней управления и структурных подразделений, характер взаимоотношений различных звеньев этой системы. Очень важно при разработке структур управления правильно установить взаимоотношения между подразделениями. Для каждого звена структуры необходимо определить цели, условия работы и ее мотивацию, распределить обязанности между руководителями, выбрать схему управления и процедуру принятия решений, организовать информационные потоки и обеспечить выбор технических средств. При этом всегда стоит задача повысить эффективность управления, что достигается устранением многоступенчатости, дублирования функций и информации. На построение организации воздействуют многие параметры производства. К ним относят размеры предприятий, производственные направления, характер производимой продукции, сферу деятельности предприятий на внутреннем и внешнем рынках и другие общие и специфические факторы. Нахождение факторов, воздействующих на организационную структуру в постоянной динамике, в свою очередь, требует изменения и совершен-

---

*Карим Дж. ДАХИ, аспирант кафедры экономики и управления предприятиями АПК Белорусского государственного экономического университета.*

ствования в соответствии с изменившимися условиями самой организационной структуры. При проектировании организационной структуры следует учитывать общепринятые требования к ее построению (см. рисунок).



Основные требования к организационной структуре

Взаимосвязанные и взаимодополняющие подструктуры входят в иерархическую структуру производства, понимаемую как соотношение между различными ступенями и звеньями производства по формам их связи и субординации. Под категорией “производственная структура” понимается состав и мощность производственных подразделений предприятия, их связи и формы, в которых они реализуются, и взаимоотношения между собой на каждом уровне организации производства.

Структура предприятия состоит из цехов, служб, бригад, формирует их мощность, форму построения. Ее делят по видам на технологическую и предметную, по типу производства — на массовую и серийную. Организационная структура показывает состав и соотношение разных уровней в организации производственного процесса, формы этой организации. Организационная структура управления направлена на создание благоприятных условий для производства и сбыта производимого продукта с наивысшим экономическим и социальным эффектом, должна обеспечивать разработку и внедрение новых продуктов и услуг в соответствии с новыми потребностями рынка.

Нынешние экономические условия, вызвавшие замедление одних и быстрый рост других производств, повышение их сложности и объемов переработки информации, обуславливают необходимость совершенствования организационных структур, требуя от них по возможности быстрого реагирования на изменения, происходящие на рынке и на производстве. При этом наблюдается общая тенденция, направленная на сокращение управленческих уровней, что позволяет центральному управленцу и его сотрудникам быть ближе к исполнителям и оперативнее удовлетворять запросы потребителей.

Классификация организационных структур менеджмента предполагает следующие их типы: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, отделенческая. Простейшей организационной структурой является линейная. Суть ее заключается в том, что во главе каждого подразделения находится единоначальный руководитель, наделенный обширными полномочиями и держащий в своих руках все функции управления. Его распоряжения обязательны к исполнению всеми управленцами по цепочке “сверху вниз”. Сам руководитель подчинен вышестоящему управленцу. Здесь проявляется принцип единоначалия — у каждого управленца только один руководитель.

Вышестоящий орган управления может воздействовать на исполнителей только через непосредственного их руководителя.

При такой схеме управления функциональные специалисты помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, выработке и принятии решения, контроле за его выполнением, но сами управляемому объекту не дают распоряжений, указаний. Известно, что на практике нет универсальной организационной структуры, которая использовалась бы во всех случаях. Каждая из существующих структур позволяет оптимально решать только одну часть задач. К преимуществам линейной структуры управления относят простоту и четкость, ясность и оперативность, возможность согласования действий исполнителей, повышение личной ответственности руководителей. Отличительной чертой такой структуры является специализация органов управления на выполнении отдельных управленческих функций, которые обязательны к исполнению для всех производственных подразделений.

Функциональная организация существует совместно с линейной, в результате чего действует двойное подчинение для исполнителей. Функциональные подразделения структуры управления имеют право давать распоряжения и указания в пределах своих полномочий нижестоящему подразделению. Специализация структурных подразделений на выполнении отдельных функций позволяет отойти от необходимости универсализации одного руководителя и создает предпосылки для появления высококомпетентных работников, владеющих всеми проблемами в своем направлении, что в конце концов освобождает линейных управленцев от решения некоторых специальных вопросов.

Рассмотренные структуры управления интегрируются в линейно-функциональную схему построения управления предприятием. Ее еще иногда называют штабным управлением, подчеркивая, что в организации управления вокруг первого руководителя, на которого возложена вся полнота власти, создан штаб функциональных служб управленцев.

Размеры производства и управляющего звена определяют количество функциональных работников в целом. На крупных предприятиях, работающих по данной схеме, встают проблемы координации деятельности служб, которые разрешаются посредством создания специализированных высококвалифицированных подразделений с высокой технической оснащенностью персонала. Среди недостатков линейно-функциональной схемы управления практики указывают на размытость ответственности работников функциональных подразделений, которые готовят решение, но не участвуют в его реализации. При такой схеме нет тесного взаимодействия по горизонтали и чрезмерно развита система взаимосвязи по вертикали.

Результатом интеграции линейной и программно-целевой схем является матричный вариант управления производством, при котором управление строится двумя путями. Основные сферы производственной деятельности организации базируются на принципах вертикального линейного управления, а управление программами, проектами и темами осуществляется в соответствии с разработками горизонтальных программно-целевых подразделений. Особенностью данной схемы является ее горизонтальное построение, при котором осуществляется подбор руководителя программ и его заместителей, персонала и специальных служб по отдельным темам и по управлению программой в целом. В практике организации управления существует немало оргструктур, производных от рассмотренных, которые успешно используются конкретными предприятиями, исходя из их реальных условий. Так, в отделенческой структуре существуют следующие производные: продуктовая структура; оргструктура, ориентированная на потребителя; региональная схема управления, построенная по территориальному принципу. Кардинальным моментом организационного процесса и, к сожалению, недостаточно исследованным, являются отношения между управленческими работниками разных уровней, которые дают

возможность распределить обязанности и конкретизировать задачи каждого исполнителя.

Чрезвычайно важная роль делегирования полномочий заключается в распределении среди исполнителей множества мелких задач, которые в сумме определяют общую цель всей организации. Данная роль и ее значение, как правило, растут пропорционально росту предприятия, руководитель которого начинает осознавать, что он уже не в состоянии выполнять весь объем управленческой работы ввиду ограниченности своих возможностей и вынужден добиваться того, чтобы круг задач, превышающих его профессиональные и человеческие возможности, выполняли другие работники. Непонимание необходимости эффективно делегирования полномочий и ответственности особенно в период роста предприятий зачастую является одной из причин производственно-экономических неудач этих структур. Следует понимать, что делегируются полномочия по должности, а не конкретному исполнителю, занимающему ее. Если человек уходит с одной работы на другую, то в этот же период он теряет старые полномочия и приобретает новые.

Факторами, определяющими объемы и пределы полномочий, являются должностные инструкции, установленные на предприятиях. Существуют не только внутренние пределы полномочий, которые перечислены выше, но и внешние ограничители. Их, как правило, устанавливает государство в целях ограничения производственного травматизма, охраны природы и т.д. Нельзя не учитывать воздействия на пределы полномочий общественных традиций, нравов, культурных и религиозных обычаев и стереотипов.

Различают 2 типа уровней полномочий: линейные и аппаратные (штабные). Линейные полномочия передаются от начальника к подчиненному и далее сверху вниз. Данный тип полномочий предоставляет руководителю более высокого уровня определенный объем власти для мобилизации подчиненных на решение поставленных задач. При делегировании линейных полномочий, как показывают исследования, создается иерархия уровней управления, носящая лестничный, ступенчатый вид, поэтому она называется сколярной цепью, или цепью команд. Реализация аппаратных (штабных) полномочий осуществляется посредством деятельности административного аппарата. Последний призван решать многие функции, которые являются критерием при классификации на такие типы, как обслуживающий, личный и консультативный аппарат.

Консультативный аппарат формируется для оказания консультаций линейным руководителям по требуемым техническим, экономическим, юридическим и многим другим направлениям деятельности. Обслуживающий аппарат содействует обработке информации, проведению маркетинговых исследований, осуществляет планирование, финансирование и другие функции, включая и консультирование.

Таким образом, важнейшим элементом организационного процесса являются отношения между управленческими работниками разных уровней, что предполагает распределение обязанностей и конкретизацию решаемых задач каждым исполнителем системы. Определяющим фактором, устанавливающим объемы и пределы полномочий, является обеспечение управляемости организационно-производственными процессами в формируемых рыночных структурах.

## Литература

*Беляцкий, Н.П.* Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. — 3-е изд., стер. — Минск: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005.

*Дафт, Р.* Менеджмент / Р. Дафт. — 2-е изд.; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002.

*Мескон, М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; АНХ при правительстве РФ; пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко. — М.: Дело, 1997.