

экономическом развитии общества к модели сбалансированного устойчивого развития на принципах единства экономического роста, социального прогресса и экологической безопасности.

Литература:

1. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21 травня 1997р.// Екологічне законодавство України.-Збірник нормативних актів.-Харків.-2002.
2. Закон України “Про охорону атмосферного повітря” в редакції Закону України від 21.06.2001р. №2556-III // Екологічне законодавство України.-Збірник нормативних актів.-Харків.-2002.
3. Закон України «Про підприємства в Україні» // Закони України.-К.:Ін-т законодавства,1996.-Т.1.С. 310-331.
4. Водний кодекс України від 6 червня 1995р. // Екологічне законодавство України.-Збірник нормативних актів.-Харків.-2002 р.
5. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001р. // Екологічне законодавство України.-Збірник нормативних актів.-Харків.-2002 р.
6. Большая Советская Энциклопедия. - Изд.3.Т.18.М.: 1973.-631 с.
7. Бутук А.И. Экономическая теория.- Изд.2.Киев, 2003.- 668 с.
8. Философский словарь. - Изд.2.М.: «Политиздат», 1968.- 814 с.
9. Черевко Г., Горбонос Ф. Теоретические аспекты экономических взаимоотношений как основы кооперации в аграрном секторе // Экономика Украины.- 2004.- №8.- 94 с.

Рывкина О.Л., Национальная Академия природоохранного и курортного строительства

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проблемы формирования, совершенствования, рационализации организационных структур управления процессами деятельности предприятия в современной теории организации решаются с позиций различных подходов и методов их построения. По мнению Н.Н. Федоровой [1, с. 121], универсальных подходов и методов формирования организационных структур управления не существует, поскольку каждому из них присущи границы применения. Поэтому выбор определенных подходов и методов к проектированию организационной структуры управления различными видами деятельности предприятия должен осуществляться исходя из их специфики.

Одним из видов управленческой деятельности, требующим организационного структурирования, является стратегическое управление. Процесс стратегического управления объединяет два основных этапа - разработку и реализацию стратегии, каждый из которых имеет свои цели. Поскольку формирование организационной структуры управления различными видами деятельности предприятия осуществляется в зависимости от их цели [1, с. 38], то для управления стратегическим развитием предприятия необходимо формировать две структуры управления – структуры управления разработкой и реализацией стратегии.

В современной теории стратегического управления аспекты формирования структуры управления разработкой стратегии получили развитие в исследованиях А.В. Козаченко [2, с. 179-226], З.Е. Шершневой и С.В. Оборской [3, с. 293], в то время как проблемы проектирования структуры управления реализацией стратегии остаются пока за пределами внимания ученых. Одной из таких проблем является выбор подходов и методов формирования данной структуры управления. Поэтому целью статьи является анализ существующих в теории подходов и методов проектирования организационных структур управления, а также выбор наиболее целесообразных для формирования структуры управления процессом реализации стратегии предприятия исходя из специфики его осуществления.

Организационное проектирование на отечественных предприятиях осуществлялось с использованием следующих подходов: нормативно-функционального, функционально-технологического, системно-целевого и проблемного [1, с. 121-140; 4, 5, с. 228-251; 6, с. 197-213; 7, с. 307-351; 8].

Нормативно-функциональный подход, разработанный НИИ Госкомтруда СССР, в свое время имел наибольшее распространение и был положен в основу ряда методических рекомендаций по формированию типовых структур аппарата управления [4]. Классификация функций управления и разработка на ее основе типовых вариантов организационных структур позволяли обеспечить единый подход к определению состава структурных подразделений. В настоящее время идеи типизации и нормативности проектирования структур управления утратили свою актуальность ввиду значительных отличий самих предприятий друг от друга, условий их функционирования, а также уникальности реализуемых ими стратегий.

Функционально-технологический подход к проектированию структур управления основывается на формировании сетевых моделей и описывает организационную технологию подготовки и прохождения информационных документов, которые, в свою очередь, являются основой для принятия решений и регламентации деятельности подразделений и сотрудников предприятия. Рационализация потоков информации и технологии их обработки в результате использования данного подхода позволяют ликвидировать дублирование в работе, более четко распределять полномочия и ответственность между подразделениями и должностями и экономить административно-управленческие расходы. Помимо перечисленных достоинств, возможность применения данного метода при формировании структур управления реализацией стратегии обуславливается и тем, что сетевые модели рассматриваются как один из инструментов разработки и реализации стратегических планов предприятия [9, с. 354-358]. Среди серьезных недостатков функционально-технологического подхода отмечаются его высокая трудоемкость, использование стабильной номенклатуры функций управления, ориентация структуры на выполнение повторяющихся работ в рамках определенной технологии, и, как следствие, невозможность применения подхода в случае принятия нестандартных управленческих решений и необходимости быстрой реализации связанных с ними нововведений [1, с. 123]. Следовательно, использование функционально-технологического подхода при проектировании структуры управления реализацией стратегии сильно ограничено, особенно для предприятий, функционирующих во внешней среде с высокой степенью нестабильности.

В настоящее время в практике управления наибольшее распространение получил системно-целевой подход [1, с. 124; 8, с. 5]. Его особенность состоит в ориентации на конечные результаты деятельности предприятия и предполагает проектирование структуры управления на основе построения дерева целей, закрепления за ними функций и организационного их оформления. Дерево целей как горизонтальная и вертикальная декомпозиция стратегических целей развития предприятия находит полное отражение в структуре общей стратегии предприятия, представляющей собой комплекс частных функциональных и ресурсных стратегий, а также стратегий развития структурных подразделений. Так, горизонтальная декомпозиция долгосрочных целей выражается в установлении целей развития структурных подразделений предприятия, для достижения которых разрабатываются соответствующие стратегии. Вертикальная декомпозиция стратегических целей выражается в формировании целей по каждой функциональной сфере деятельности предприятия. То есть функциональные стратегии как способ достижения функциональных целей носят сквозной вертикальный характер и в обязательном порядке находят свое отражение в стратегиях развития структурных единиц предприятия. Ресурсные стратегии как третья составляющая общей стратегии предприятия, обеспечивают достижение всех целей предприятия поэтому находят свое отражение и в вертикальной, и в горизонтальной их декомпозиции [3, с. 83].

Еще одной важной особенностью использования системно-целевого подхода к формированию организационных структур управления является возможность комплексного учета всех факторов среды функционирования предприятия при постановке целей, сбора, передачи, получения и анализа информации, формирования альтернатив развития, выработки и реализации решения [1, с. 124; 8, с. 6]. Данный подход позволяет проектировать структуры управления, гибко реагирующие на любые изменения во внешней и внутренней среде предприятия, а также прогнозировать на этой основе их возможные варианты. Учитывая возможности системно-целевого подхода при формировании структуры управления реализацией стратегии, его использование может являться целесообразным.

В условиях, когда требуется обнаружение и своевременное решение плохо структурированных проблем для которых нельзя построить дерево целей в ограниченные сроки и с ограниченными ресурсами используют проблемный подход к проектированию организационной структуры управления. Он сводится к выявлению проблем и связей между ними, установлению причин их возникновения, ранжированию проблем, что позволяет описать систему в терминах проблем, дает возможность построить дерево проблем и определить комплекс условий для их устранения [1, с. 124].

Ориентация на решение новых, нестандартных проблем, возникающих под влиянием изменения условий внешней и внутренней среды в процессе реализации стратегии предприятия, имеет большое значение при проектировании структуры управления реализацией стратегии. Формирование в рамках данного подхода проблемно ориентированных структурных блоков как органического дополнения базовой структуры управления в полной мере способствует реализации принципа структурной гибкости и доказывает целесообразность применения данного подхода при проектировании структуры управления реализацией стратегии предприятия.

Таким образом, на основании проведенного анализа подходов к проектированию оргструктур управления возможно заключить, что наиболее полно специфике процесса реализации стратегии отвечают системно-целевой и проблемный подходы к формированию структуры управления реализацией стратегии.

В качестве инструментария реализации всех рассмотренных подходов могут использоваться различные методы проектирования структур управления. К ним относят методы аналогий, структуризации целей, экспертно-аналитический, организационного моделирования и программно-целевой [1, с. 125-130; 5, с. 240-243; 7, с. 314-319].

Так, метод аналогий заключается в применении организационных форм и механизмов управления, которые хорошо зарекомендовали себя в организациях аналогичного типа. Были поставлены задачи оценить возможность использования данного метода при проектировании структуры управления реализацией стратегии на примере предприятий различных форм собственности пищевой промышленности Автономной республики Крым. В обследовании, проводимом путем анкетирования, было опрошено 20 средних предприятий. В результате было выявлено, что только 44,0% из них осуществляют процесс разработки стратегии, поскольку горизонт перспективного планирования их деятельности в среднем составляет 2 и более лет, а готовая стратегия представляет собой совокупность целей, программу конкретных действий для их достижения с указанием сроков, необходимых ресурсов и ответственных исполнителей, что и является стратегическим планом [3, с. 269; 10, с. 5; 11, с. 18]. Важно также отметить, что стратегия развития этих предприятий носит комплексный характер, поскольку объединяет совокупность частных функциональных и ресурсных стратегий. Так, производственная стратегия и стратегия обеспечения материально-техническими ресурсами разрабатываются на всех предприятиях, финансовая стратегия – на 77,8%; маркетинговая – на 55,6%; инновационная и инвестиционная – на 44,4%; а стратегия развития персонала – на 2,22% предприятий. На остальных 56,0% предприятий планирование осуществляется на период до 1 года. При этом на 81,8% предприятий разрабатывается бизнес план, а остальные 18,2% ограничиваются формированием бюджетов, что позволяет отнести их к предприятиям с текущим планированием своей деятельности.

На вопрос: «Проводились ли организационные изменения на предприятии при его подготовке к реализации стратегии?» 33,3% предприятий из числа осуществляющих стратегическое планирование ответили положительно. При этом на 22,2% они были связаны с созданием/объединением/ликвидацией структурных подразделений, а также с изменением положений о структурных подразделениях и должностных инструкций. Отмеченные преобразования осуществлялись в рамках сохранившейся и используемой на всех обследованных предприятиях линейно-функциональной структуры управления, то есть имевшие место преобразования затронули структуру управления оперативной деятельностью предприятия и осуществлялись для достижения ее согласования с реализуемой стратегией. Что касается структуры управления реализацией стратегии, то ни на одном из опрошенных предприятий, занимающихся разработкой и реализацией стратегии, она не формируется. На этих предприятиях отсутствуют также подразделения, специализирующиеся на осуществлении стратегического управления, а выполнение функций контроля, координации и мотивации, доминирующих на этапе реализации стратегии, осуществляется сразу несколькими субъектами управления. На 66,7% ими являются руководитель предприятия, руководители структурных подразделений и планово-экономическая служба. Остальные 33,3% или 3 предприятия представили свои комбинации. Так, на первом предприятии доминирующие функции управления процессом реализации стратегии осуществляются руководителем предприятия совместно с руководителями структурных подразделений. На втором – руководителем предприятия и ответственными за исполнение конкретных мероприятий. А на третьем – руководителями структурных подразделений и планово-экономической службой. В целом можно отметить, что единый центр управления реализацией стратегии на обследованных предприятиях отсутствует и поэтому применение метода аналогий при формировании структуры управления реализацией

стратегии на средних предприятиях пищевой промышленности невозможно по причине отсутствия аналогов таких структур в практической деятельности предприятий.

Метод структуризации целей, основанный на формировании системы целей как структурной основы увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов находит свое полное применение в рамках системно целевого подхода. Для решения задачи проектирования структуры управления реализацией стратегии целесообразность его применения очевидна.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении предприятия, которое проводят высококвалифицированные специалисты с привлечением руководителей и других работников для выявления специфических особенностей и проблем в работе аппарата управления, а также выработке рациональных предложений по его формированию или перестройке исходя из оценок ее эффективности, заключений экспертов, обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления [1, с. 125]. Исходя из того, что экспертные технологии – по существу основные технологии, реально используемые при управлении [12, с. 20], целесообразность их применения при формировании структуры управления реализацией стратегии очевидна.

В основе следующего метода – метода организационного моделирования лежит разработка формализованной организационной системы с помощью экономико-математического моделирования. В рамках данного метода могут использоваться различные формализованные модели, единая классификация которых в настоящее время пока отсутствует [1, с. 125]. Теоретически наиболее исследованными являются оптимизационные модели, в которых выделяют две группы: модели, в которых критерий эффективности оргструктуры отражает конечные результаты деятельности предприятия, и модели, основанные на использовании косвенных показателей [1, с. 126]. Метод организационного моделирования пока не получил широкого распространения и значимой практической реализации по причине сложности и высокой трудоемкости моделирования структур управления [7, с. 317]. Однако полностью исключать возможность его применения нельзя. Поэтому метод организационного моделирования можно рассматривать как вспомогательный инструмент для поиска, обоснования и выбора рациональных решений по формированию организационной структуры управления реализацией стратегии.

Программно-целевой метод используется, в основном, при формировании структур управления, которые носят временный характер и ориентированы на реализацию программ и проектов. Существенным ограничением возможности его применения является ориентация на решение хорошо структурированных проблем, для которых может быть построено дерево целей и определен соответствующий комплекс мероприятий, направленный на реализацию этих целей и, соответственно, на решение проблем [5, с. 241]. Поэтому, с одной стороны, программно-целевой метод имеет много общего с методом структуризации целей и может использоваться в рамках системно-целевого подхода, а, с другой, – данный метод возможно рассматривать как частный случай проблемного подхода. Таким образом, применение программно-целевого подхода при формировании структур управления реализацией стратегии является вдвойне целесообразным.

Обобщая все вышесказанное, в качестве основного инструментария проектирования структуры управления реализацией стратегии могут использоваться программно-целевой и экспертно-аналитический методы, а также метод структуризации целей. Метод организационного моделирования может рассматриваться как вспомогательный.

В заключение необходимо отметить, что сформированный с учетом специфики реализации стратегии набор подходов и методов формирования организационной структуры управления данным процессом, позволит обеспечить эффективное управление достижением долгосрочных целей развития предприятия.

Литература:

1. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, 2003. – 256 с.
2. Козаченко А.В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 348 с.
3. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
4. Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общеотраслевые научно-методические рекомендации. М.: Экономика, 1987. – 158 с.
5. Подлесных В.И. Теория организации: Учебник для вузов. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. – 336 с.

6. Акимова Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
7. Мильнер Б.З. Теория организаций: Учебник. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 480 с.
8. Франчук В.И. Анализ существующих методов построения организационных систем и структур управления // Приборы и системы управления. – 1991. - №2. – С. 4-6.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 416 с.
10. Маркова В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
11. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002. – 288 с.
12. Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004. – 400 с.