

УДК 658.012 “71”

Желтенков П. А.

Московский государственный областной университет

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И КОНЦЕПЦИИ

P. Zheltenkov

Moscow State Regional University

CHANGE MANAGEMENT IN INDUSTRY: PROBLEMS AND CONCEPTIONS

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы управления изменениями на промышленных предприятиях. На современном этапе проблема периодического совершенствования системы управления промышленным предприятием переросла в проблему создания механизма её постоянной адаптации к влиянию факторов окружающей среды. Вводится понятие механизма организационных изменений системы управления промышленным предприятием. Рассмотрен процесс адаптации системы управления промышленным предприятием к условиям функционирования механизма организационных изменений в рамках концепций хозяйственного реинжиниринга и организационного развития. Приведены основные варианты формирования организационной структуры управления для разных типов промышленных предприятий..

Ключевые слова: система управления, промышленная организация, адаптация, автономизация элементов, организационная структура, внешнее и внутреннее развитие.

Abstract. This article addresses the problem of change management in industry. At present the problem of periodic improvement of the system of industrial enterprise has developed into a problem of creating a mechanism for its constant adaptation to the effects of environmental factors. The concept is introduced of the mechanism of organizational changes of the system of industrial enterprise. The author considers the process of adapting the system of industrial enterprise management to the conditions of organizational change mechanism within the framework of economic reengineering and organizational development. The main variants of forming organizational structure of management for different types of enterprises are supplied.

Key words: management system, industrial organization, adaptation, autonomization of elements, organizational structure, internal and external development.

В настоящее время среда промышленных предприятий обладает повышенной динамикой, непредсказуемостью. В этих условиях возникла проблема создания такой системы управления промышленным предприятием, которая бы отвечала следующим основным важным требованиям: постоянный учет динамики и неопределенности окружающей среды; своевременное и эффективное изменение своей структуры в зависимости от влияния факторов окружающей среды. Реализация данных требований поставила задачу определенной трансформации существующей системы управления предприятием в части создания некоторого

постоянно действующего механизма, позволяющего осуществлять её непрерывную адаптацию к действию факторов окружающей среды [1; 2; 4].

В современных условиях актуальность выявленной проблемы создания системы управления предприятиями, которая бы отвечала выше сформулированным требованиям, также подтверждается рядом обстоятельств:

– объективность и необходимость создания таких систем управления нашла понимание в высшем и среднем звене управленческого персонала практически всех промышленных предприятий;

– предприятия, как показал анализ, интуитивно старались реорганизовывать свои системы управления в направлении максимального учета факторов окружающей среды, однако отсутствие действенного и постоянного механизма реализации указанных воздействий в системе управления предприятиями не приводили к достаточно эффективным результатам;

– промышленные предприятия, которым удалось реализовать в своей системе управления идею постоянной адаптации к изменениям окружающей среды через механизм организационных изменений системы управления, имеют стабильный рост производства и реализации продукции, эффективную систему управления [1; 4].

Обобщая вышеизложенное, можно сделать следующий вывод: на современном этапе проблема периодического совершенствования системы управления промышленным предприятием переросла в проблему создания механизма её постоянной адаптации к влиянию факторов окружающей среды. Создание таких механизмов в системах управления про-

мышленными предприятиями позволит отойти от неэффективной практики их эпизодического совершенствования, при которой данные усовершенствования становятся неактуальными с момента завершения процесса реорганизации.

Как известно, незначительные изменения в процедурах и операциях постоянно происходят во всех организациях [6]. С другой стороны, в процессе адаптации в системе могут меняться количественные характеристики, а также ее структура. Таким образом, когда мы рассматриваем изменения, нас прежде всего интересуют их масштабы. Если мы говорим об изменениях применительно к системе управления промышленным предприятием, то подразумеваем так называемые «... организационные изменения, которые предполагают существенное перераспределение ролей в организации» [6, с. 253]. В результате происходит изменение структур системы управления предприятием. То есть под организационными изменениями системы управления промышленным предприятием понимаются все изменения её структур под влиянием факторов окружающей среды.

Введем понятие механизма организационных изменений системы управления промышленным предприятием. **Под механизмом организационных изменений системы управления промышленным предприятием** будем понимать совокупность действий по реорганизации её структур для сохранения стабильного и эффективного функционирования предприятия в условиях повышенной динамики и неопределенности окружающей среды. Таким образом, механизм организационных изменений системы управления

промышленным предприятием – это адаптивный механизм промышленного предприятия, позволяющий учитывать влияние факторов окружающей среды. Сформулируем основные задачи, которые должны выполняться в рамках функционирования механизма организационных изменений системы управления промышленным предприятием:

- структуризация и анализ факторов окружающей среды предприятия;
- выработка управляющих воздействий по изменению параметров и структур системы управления предприятием;
- проведение изменений структур системы управления предприятием.

Проблема создания механизма организационных изменений системы управления промышленным предприятием не может рассматриваться обособленно от самой системы управления, так как процессы функционирования данного механизма определяют ряд важных требований к её структурам. При формировании механизма организационных изменений системы управления промышленным предприятием должна произойти вполне определенная трансформация самой системы управления предприятием в целом. Вновь сформированная система управления промышленным предприятием будет отличаться свойствами, которые позволят оперативно и эффективно изменять её структуры через процессы функционирования механизма организационных изменений.

Таким образом, процесс формирования механизма организационных изменений системы управления промышленным предприятием с точки зрения методологии можно рассматривать как процесс совершенствования

самой системы в рамках определенного сформированного подхода. Механизм организационных изменений системы управления промышленным предприятием включает в себя следующие основные органы: системный орган адаптации; тезаурус системы и информационный фильтр [2; 4; 7]. На основе проведенных исследований были выявлены функции основных органов системы управления промышленным предприятием, имеющей механизм организационных изменений:

- выработка управляющих воздействий по корректировке движения производственной системы предприятия;
- реорганизация собственной структуры на основании управляющих воздействий системного органа адаптации.

Процесс адаптации системы управления промышленным предприятием к условиям функционирования механизма организационных изменений рассматривается применительно к двум вариантам: хозяйственного реинжиниринга и организационного развития [1; 3]. Выявлено, что создание механизма организационных изменений в системах управления крупными и средними предприятиями, особенно это касается предприятий военно-промышленного комплекса, в сжатые сроки практически невозможно. Поэтому для таких предприятий целесообразна реализация концепции организационного развития. Для небольших производственных предприятий, в частности предприятий гражданского машиностроения, при определенных условиях создание данного механизма целесообразно осуществлять в рамках реализации концепции хозяйственного реинжиниринга.

При формировании организационной структуры системы управления промышленным предприятием в условиях функционирования механизма организационных изменений необходимым является рассмотрение предпосылок автономизации деятельности ее элементов. К числу предпосылок автономизации деятельности элементов системы управления (применительно к организациям промышленного типа) целесообразно отнести следующие:

- территориальное рассредоточение промышленного производства по территории РФ и СНГ;
- усложнение связей практически всех промышленных предприятий с поставщиками и потребителями их продукции;
- необходимость уменьшения объемов производства некоторых видов продукции до экономически оптимальных размеров;
- тенденция перехода промышленного производства к многоотраслевому, многономенклатурному производству диверсифицированного типа;
- ориентация производителей промышленной продукции на разнородную технологию;
- ориентация производителей промышленной продукции на разнородные рынки сбыта продукции.

На основе анализа внешней среды организаций и формулировки требований к системе управления можно сделать вывод, что автономизация деятельности ее элементов – это объективная тенденция формирования и развития организационной структуры системы управления организацией в условиях рыночной экономики. Автономизация как форма эволюционного развития системы управления, заключается в уменьшении зависимости

ее элементов от влияния внешней среды. Особенностью проявления принципа автономизации элементов системы управления является то, что с увеличением степени автономизации специфика реакции ее элементов на внутренние и внешние изменения все в большей степени определяется самими элементами. Так как система управления промышленным предприятием относится к системам связанного регулирования, то для выполнения условий автономности между элементами должны устанавливаться перекрестные отношения, которые позволяют стабилизировать изменения одного из элементов при изменениях в других элементах системы управления и изменениях внешней среды. Принцип автономизации деятельности элементов системы управления предусматривает:

- право каждого элемента организовывать свою деятельность без внешнего вмешательства;
- право каждого элемента самостоятельно принимать определенные решения, без консультации и согласования с другими элементами;
- возможность независимого формирования элементами своей организационной культуры и предпринимательского типа поведения.

Как показывает практика функционирования российских и зарубежных организаций промышленного типа, объективная необходимость автономизации элементов системы управления возникает, начиная с некоторого порогового уровня численности сотрудников предприятия, а именно данный принцип справедлив для средних и крупных организаций.

Учитывая состояние внешней среды организаций, необходимость автономии

зации деятельности элементов системы управления, сформулируем следующие основные направления развития организационной структуры системы управления промышленной организации в рамках функционирования механизма организационных изменений. Данные направления учитывают необходимость внешнего и внутреннего развития организационной структуры системы управления.

Внешнее развитие организационной структуры системы управления осуществляется для цели:

- повышения способности промышленных организаций к получению преимущества в конкурентной борьбе;
- обеспечения механизма воздействия на внешнюю организационную и экономическую среду;
- усиления влияния на принятие органами государственного управления решений в сфере экономического регулирования, налогообложения защиты рынков сбыта продукции;
- изменения построения высшего звена руководства предприятиями для усиления централизованного контроля деятельности предприятия и обеспечения более тесной связи с банками, инвесторами, поставщиками и потребителями продукции предприятия.

Внешнее развитие организационной структуры системы управления промышленной организацией в рамках функционирования механизма организационных изменений может осуществляться посредством:

- слияния и поглощения других предприятий для усиления контроля над рынками сбыта;
- создания совместных предприятий и советов директоров с взаимным представительством конкурентов;

– введения в советы директоров и другие руководящие органы предприятия представителей банковских и финансовых кругов, науки, профсоюзов, различных влиятельных организаций;

– влияния через средства массовой информации и другие каналы на органы государственного управления с целью: получения выгодных заказов, принятия благоприятных решений в области финансирования и налогообложения, протекционистских мер для защиты внутреннего рынка;

– создания специального штабного аппарата в рамках организационной структуры управления промышленным предприятием для связи с внешней средой и оказания воздействия на нее (например, отделы по поддержанию связей с конкурентами, поставщиками и заказчиками; службы, ориентированные на рынок труда; отделы по проблемам охраны окружающей среды; отделы по проблемам потребителей и другие).

При разработке направлений внутреннего развития организационной структуры системы управления в рамках функционирования механизма организационных изменений важное прикладное значение имеет типизация вариантов формирования организационной структуры управления, которая в наибольшей степени определяется: степенью диверсификации деятельности предприятия; характером его рыночной и научно-технической среды; степенью технологической взаимосвязанности различных производств. Рассмотрим четыре основных варианта формирования организационной структуры системы управления промышленного предприятия, определяемые приведенными факторами, а также анализом типов организационных структур.

1. Промышленное производство – однопродуктовое с высокой однородностью продукции, реализуемой на одном рынке сбыта. Этим условиям лучше соответствует линейно-функциональная организационная структура при отсутствии коммерчески и юридически самостоятельных подразделений и структурных единиц. Такая структура управления характеризуется высокой централизацией принятия управленческих решений и сосредоточением основного административного и обслуживающего штата в центральном аппарате управления (в штаб-квартире предприятия).

2. Промышленное производство – многопродуктовое с взаимосвязанными продуктами, реализуемыми на одном рынке сбыта; имеет общность используемых материалов; имеет развитые технологические связи между подразделениями и структурными единицами предприятия. В данном случае рекомендуется использовать децентрализованную дивизиональную структуру управления, децентрализуются функции производства и сбыта, сохраняется сильный прямой контроль со стороны центрального аппарата управления. В центральном аппарате управления сохраняются административные и обслуживающие функции. Отделения наделяются субсчетами, имеют ограниченную самостоятельность. При обсуждении технических и финансовых проблем, вопросов проведения НИОКР сотрудники центрального аппарата управления имеют решающее право голоса по сравнению с представителями отделений. Сотрудники центрального аппарата управления предприятием имеют право проведения личной экс-

пертизы среднесрочных планов развития отделений, программ НИОКР.

3. Промышленное производство – многопродуктовое, отсутствуют производственно-технологические связи между структурными единицами и подразделениями; имеет общность политики закупок, внутрифирменных планов, финансовой стратегии. Для этого варианта целесообразно использовать сильно децентрализованную структуру управления. На уровне центрального аппарата управления сохраняются преимущественно административные и консультативные функции. Структурные единицы предприятия получают статус отделений. Границы самостоятельности отделений будут устанавливаться Уставом предприятия, но в их рамках отделение может:

- самостоятельно заключать договора с внешними организациями и внутренними подразделениями предприятия;

- иметь свой баланс (как часть сводного баланса предприятия), печать, расчетный, текущий и валютный счета;

- формировать свою производственную, финансовую, кадровую, экономическую политику;

- самостоятельно формировать свою организационную структуру управления и кадровый потенциал.

4. Промышленное производство – многопродуктовое, с разнородными, не связанными между собой технологически и по рынкам сбыта продуктами. Организационная структура для данного варианта – холдинговое акционерное общество. В качестве холдинга может выступать центральный аппарат управления предприятием и (или) головная структурная единица предприятия, на

базе которого создается холдинг. Отделения получают в данном варианте статус дочерних предприятий холдинга. То есть отделения имеют максимальную автономию по всем направлениям своей производственной и коммерческой деятельности. Обслуживающие функции децентрализуются, в штаб-квартире холдинга формируется минимальный административный аппарат. Вместе с тем перекрестное владение акциями позволит холдингу контролировать развитие дочерних предприятий.

В целом, объективные условия для децентрализации и автономизации деятельности структурных единиц, входящих в состав организационной структуры системы управления промышленной организации, при функционировании механизма организационных изменений связаны с переходом большого количества промышленных организаций России к многоотраслевому, многономенклатурному производству с ориентацией на разные рынки сбыта продукции. При принятии решения о децентрализации полномочий и ответственности и о целесообразности автономизации принимаются во внимание следующие общие критерии:

- характер связей децентрализуемой функции (подразделения, структурной единицы) с внешней средой;
- административный или функциональный характер деятельности децентрализованного подразделения;
- степень влияния возможной автономизации на результаты других подразделений (структурных единиц);
- наличие достаточной информационной базы для принятия автономных решений;
- возможность и необходимость осуществления централизованного кон-

троля за деятельностью автономного подразделения (структурной единицы);

- возможность и необходимость осуществления обратной связи с центральным аппаратом управления предприятием;

- уверенность высшего уровня руководства в способностях менеджеров среднего и нижнего уровня самостоятельно вести деловые операции.

Перечисленные критерии учитываются при принятии решения о степени децентрализации и автономизации для первых трех вариантов организационного построения. Отдельно и более подробно целесообразно рассмотреть также критерии выделения подразделений и структурных единиц в юридически самостоятельные, но технологически зависимые и контролируемые через акции дочерние предприятия в четвертом варианте организационного построения.

ЛИТЕРАТУРА.

1. Желтенков А.В., Масленникова Н.П. Управление изменениями как основа развития самоорганизации // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2013. – № 1. – С. 24-30.
2. Желтенков А.В. Формирование инновационного механизма развития системы управления промышленной организацией // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2011. – № 4. – С. 153-157.
3. А.В. Желтенков, М.А. Кирпичев, С.А. Рябиченко и др. Проблемы развития промышленности Московского региона после расширения г. Москвы // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2013. – № 2. – С. 69-74.
4. Желтенков А.В. Развитие управления организацией промышленного типа: проблемы, концепции, цели, механизмы. – М.: МГОУ, 2008. – 149 с.
5. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
6. О'Шоннесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: МТ Пресс, 2001. – 296 с.
7. Zheltenkov A.V., Ryabichenko S.A., Simonov S.V. Development of the entrepreneurial organization management system: problems, concepts, aims, mechanisms // Proceedings of the 3 Workshop of the training programme for developers of educational courses, Kosice, Slovakia, 8-14 April, 2010. – Sumy: Publishing office of SSU, 2010. – P. 168-194.