

ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР СУДОВЛАДЕЛЬЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

Боняр С.М.

У статті розглядаються питання методичних засад формування та подальшої трансформації організаційних структур управління судноплавними компаніями. Сформульовано новий алгоритм забезпечення економічно доцільних перетворень організаційних структур управління.

Введение. В 90-х годах прошлого века в мире были установлены принципы управления работой флота, согласно которым, эта деятельность новое содержание - судоходной компании выгодно иметь в своем составе мобильные подразделения, которые обеспечивают эффективную эксплуатацию флота. Есть примеры, касающиеся создания подразделений компании, которые позволили улучшить деятельность интегрированной транспортной системы (железная дорога, автотранспортные перевозки, перевозки грузов авиацией), а также обеспечение работ по техническому обслуживанию, ремонту флота, контейнерному парку, снабжению материалами, сменно-запасными частями, продовольствием, проектированием нового флота, модернизацией судов, и тому подобное.

С этой целью в структурах судоходных компаний (а также в управлениях портов, стивидорных компаниях) впоследствии создаются мощные подразделения по проведению перспективных научно-исследовательских работ.

Вместе с тем, такая специфика еще более способствует взаимодействию системы судоходных, стивидорных компаний, которые действовали до последнего времени а так же разного рода научных бюро по проектированию судов, строительству и эксплуатации портовых сооружений, и тому подобное.

Постановка задач исследования. Как известно, разные компании по-разному подошли к реализации новых принципов организации управления судоходной деятельностью, поэтому исследование преимуществ и недостатков их подходов позволяет установить теоретические основы обеспечения устойчивого функционирования субъектов хозяйственной деятельности в международном морском судоходстве. Исходя из этого **целью настоящей статьи** является совершенствование методических и организационных основ будущих трансформаций организационных структур управления судоходными компаниями. Для реализации поставленной цели сформулированы и решены **основные задачи**, связанные с уточнением теоретических основ формирования уровней управления, трансформации принципов управления, соответствия им существующей типовой структуры управления судоходной компанией, последовательности трансформации целей организации в структуру управления компанией и целесообразных методов ее осуществления.

Результаты. Одной из характеристик сложности организационной структуры является число уровней управления в системе. Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории. Социолог Т. Парсонс [1] рассматривает эти три категории с точки зрения функций, выполняемых руководителем в организации. Согласно определению Парсонса, лица, находящиеся на техническом уровне в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на управленческом уровне, в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на институциональном уровне заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Более общий способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена. Рис. 1 иллюстрирует соответствие между этими уровнями и концепцией уровней управления по Парсонсу.

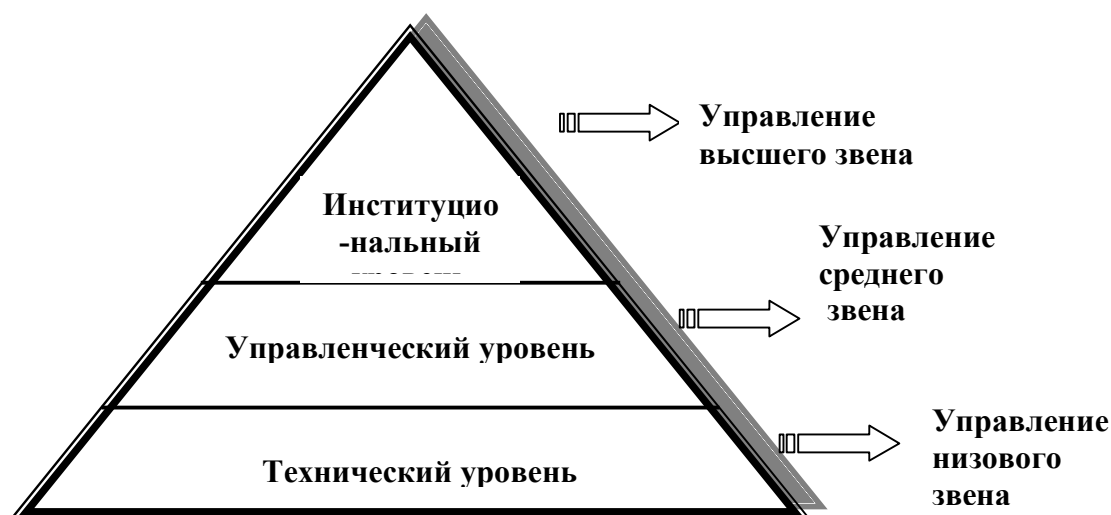


Рис. 1 – Способы представления уровней управления по Парсонсу

Высший организационный уровень – руководители высшего звена – гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководство высшего звена – это всего несколько человек (3-7% управленческого персонала). Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе: председатель Совета директоров в акционерной судоходной

компании, президент судоходной компании, а также вице-президент финансовый директор.

К уровню руководителей управленческого звена относятся 50-60% общей численности управленческого персонала организации, а именно:

- менеджеры, ответственные за производственный процесс в подразделениях, состоящих из нескольких первичных образований (начальники крупных отделов);

- менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления судоходной компании, ее филиалов и отделений;

- менеджеры, руководящие вспомогательным, обслуживающим производством, целевыми программами, проектами.

К уровню руководителей низового звена относятся операционные руководители, отвечающие за непосредственное использование выделенных им ресурсов: оборудования, рабочей силы. Они контролируют выполнение производственных заданий, управляют участками и т.п. К низовому уровню относятся 35-45% управленческого персонала. Непосредственно им подчиняются рядовые работники и исполнители.

Термин «организационная структура» сразу же вызывает в нашем воображении двумерную древовидную схему, состоящую из прямоугольников и соединяющих их линий. Эти прямоугольники показывают выполняемую работу и круг обязанностей и, таким образом отображают разделение труда в организации. Относительное положение прямоугольников и соединяющие их линии показывают степень подчинения. Рассмотренные соотношения ограничены двумя измерениями: горизонталь и вертикаль, так как мы оперируем с ограниченным допущением, согласно которому организационная структура должна быть представлена на двумерной схеме, вычерчиваемой на плоской поверхности.

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

- вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и координацию решения различных задач;

- вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым наем и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической

структуры. Наиболее распространенными типами такой структуры являются линейная и линейно- функциональная.

Подробный анализ организационных структур судоходных компаний был проведен А.М.Котлубаев [2], предложенная им типовая структура управления судоходной компании представлена на рис. 2. Поэтому, не вдаваясь в подробный анализ использовавшихся структур, перейдем к современному этапу развития и рассмотрим возможные модификации структуры рис.2, с точки зрения устранения ее недостатков и развития преимуществ.

Органические или адаптивные структуры управления стали развиваться примерно с конца 70-х годов, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы и быстрой реакции на изменения рынка, и, с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные (программно-целевые), бригадные формы структур. При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия [3, 4].

Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Основой кросс-функциональной структуры управления является организация работ по бригадам, т.е. рабочим группам судов. Форма бригадной организации работ не является изобретением нашего времени. Достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур. Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп;
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

До последнего времени методы построения организационных структур управления, характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях

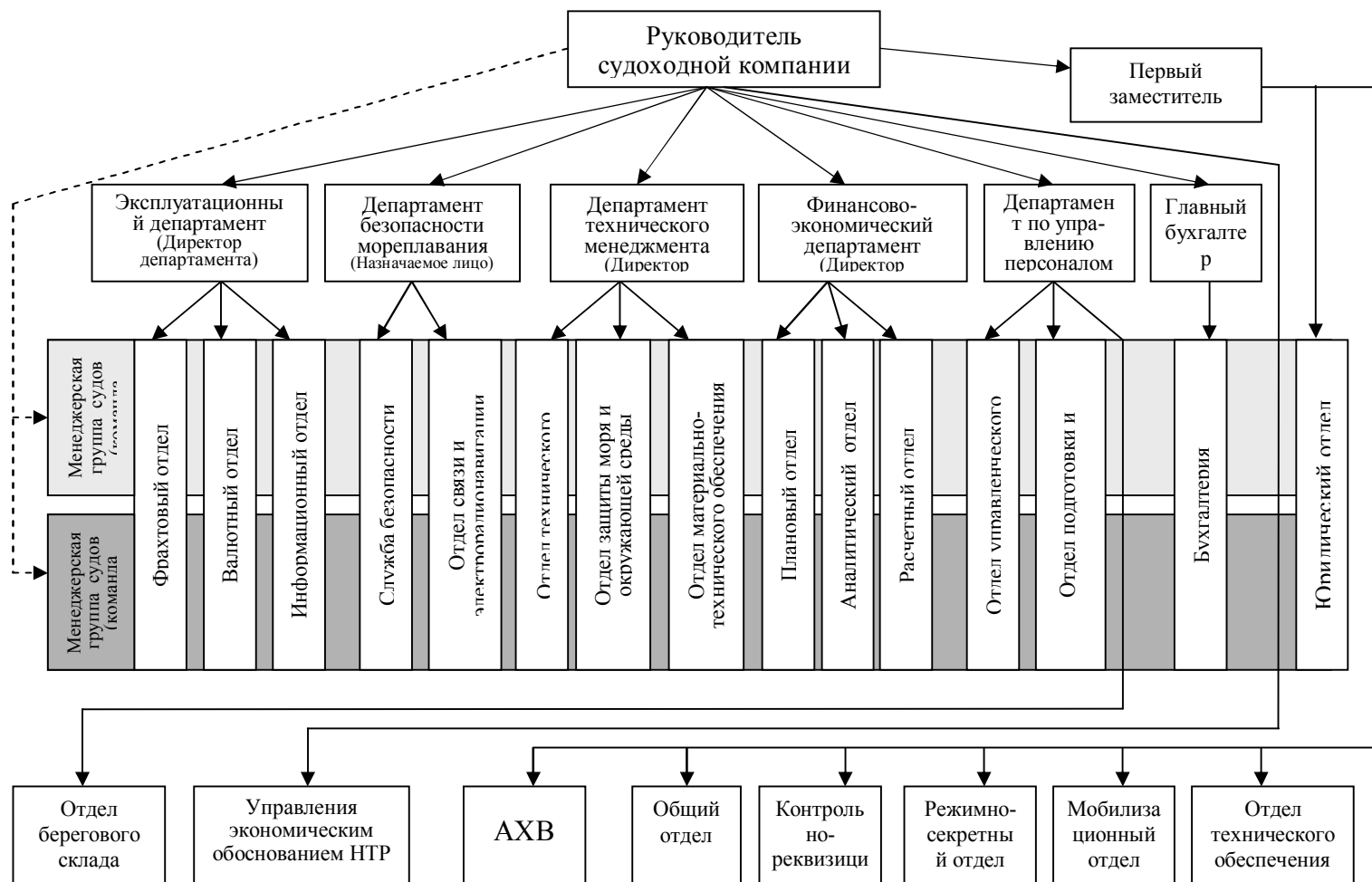


Рис. 2. Типовая организационная структура управления судоходной компании

Одним из главных недостатков применявшихся подходов являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают большее значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчётливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, АО, финансово-промышленных групп, заказов и договоров запросам потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции.

Системный подход, придавая большое значение научно обоснованному определению функции управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Вместе с тем, соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным [5].

Последовательный переход от целей организации к её структуре представлен на рис. 3.

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой, насколько её внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам [6].

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надёжность аппарата управления; адаптивность и гибкость. При возникновении проблем необходимо формулировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управления, должна быть объективно обоснованной для

того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.



Рис. 3.- Переход от целей организации к её структуре

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления [7].

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным этапам:

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование, как организационной

структуры, так и др. важнейших аспектов системы (способность переработки информации).

Разработка состава основных подразделений и связей между ними – заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурные единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Регламентация организационной структуры – предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, типовых по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет собой типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от чётко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации для выявления специфических особенностей, проблем в работе аппарата управления, а также выработки

рациональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются разработка системы (дерева) целей и экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, а также составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности.

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности, хотя несколько таких вариантов и предложено, например в [1, 2]. Это количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений. Поэтому процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов. Данный подход, хотя и является относительно простым, однако несет в себе настолько субъективные представления экспертов, что его результаты зачастую вызывают большое сомнение.

Выводы. Таким образом, на основе проведенных исследований сформулированы общие требования построения и последующей трансформации организационных структур управления судоходной компанией, предполагающие осуществление векторной оптимизации во времени и пространстве целей организации в процессе которой выделяются наиболее существенные проблемы или группы проблем или сферы деятельности, связанные с их достижением. Последние и формируют основные функциональные направления деятельности структуры управления, для реализации которых формируются полномочия, обязанности и способы их реализации, что в последующем выражается в количественных характеристиках организационной структуры исходя из существующих на момент построения представлений о степени управляемости и эффективности реализации управленческих воздействий. Такой подход к формированию организационной структуры позволяет не только на этапе создания оптимизировать соотношение «затраты на управление – результаты производства», но и сформировать устойчивую обратную связь, имея ввиду непрерывную оценку эффективности и соответствия требованиям отдельных ее элементов и системы в целом, то есть оценку экономической целесообразности ее последующей трансформации.

Литература.

1. Система современных обществ Парсонс Т.. /Пер. с англ. Л.А. Седова и А.Д. Ковалёва. - М.: Аспект-Персс, 1998, 387с.
2. Котлубай О.М., Економічні механізми розвитку торговельного мореплавання в Україні – Одеса, ІПРЕЕД, 2004. – 453 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. Справочное пособие / Под ред. Мазур И.И. – М.: Высшая школа, 2001. – 875с

4. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие / Под ред. Мазур И.И. – М.: Высшая школа, 2000. – 587с.

5. Липинская А.А., Москвиченко И.М. Совершенствование организационно-экономических структур в системе государственной поддержки национального судоходства // Развитие методов управления та господарювання на транспорты – Зб.наук.прац – Вип. 15 – Одеса: ОНМУ, 2003. – С. 92-104.

6. Котлубай А.М. Тимофеева Н.В. Особенности оценки экономической эффективности функционирования и развития морского транспорта // Развитие методів управління та господарювання на морському транспорті – Зб. наук. праць. – Вип. 3. – Одеса: ОДМУ, 1998. – С. 129-135.

7. Котлубай А.М. Оптимизация организационных структур предприятий и объединений. – Одесса: ОГМУ, 2001 - 17с.

Abstracts

S.Bonyar

Transformations of owners offices structure

Article presents the questions of methodical principles of forming and subsequent transformation of organizational structures of management navigable companies. The new algorithm of providing economic of expedient transformations of organizational structures of management