

УДК 005.591.46

10.17213/2075-2067-2018-6-25-31

УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2018 г. В. Н. Гарькуша*, В. В. Страшной**

**Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ),
г. Новочеркасск*

***ООО «ПК «Новочеркасский электровозостроительный завод»*

Проанализированы условия и принципы изменения управления структурными подразделениями организации в современных условиях. Рассмотрен системный стратегический подход к управлению структурными подразделениями организации. Показана целесообразность такого подхода на примере структурного подразделения конкретной производственной компании, в рамках которого возможно сформулировать ключевые компетенции организации.

Ключевые слова: стратегические цели; централизация и децентрализация; принципы партисипативности и холистичности; миссия и стратегическое видение; SWOT-анализ; компетенция.

Conditions and principles of change of management of structural divisions of the organization in modern conditions are analyzed. The systematic strategic approach to the management of organizational units of the organization is considered. The expediency of such an approach is shown on the example of a structural unit of a particular production company, within which it is possible to formulate key competences of an organization.

Key words: strategic goals; centralization and decentralization; principles of participativeness and holism; mission and strategic vision; SWOT-analysis; competence.

Изменение условий экономического развития России, связанное с глобализацией бизнеса и усилением международной конкуренции, требует от организации быстрой адаптации к происходящим переменам во внешней среде, а также формирования компетенций организации, обеспечивающих предложение потребителям интересующих их товаров и услуг.

Достижение стратегических целей организации в современных условиях функционирования невозможно без эффективного управления структурными подразделениями. Усиление централизации в управлении способствует быстрой мобилизации потенциала организации, улучшению показателей эффективности ее функционирования. В то же

время ориентация на децентрализацию обеспечивает рост инициативы и творчества сотрудников на среднем и нижнем уровнях управления, повышение качества и оперативности принимаемых решений. В связи с этим перед менеджментом организации стоит проблема выбора определенного соотношения между централизацией и децентрализацией. Правильное ее решение способствует эффективному использованию внутренних возможностей предприятия, повышению его конкурентоспособности в целом.

Российская экономика в период административно-командной системы характеризовалась чрезмерным уровнем централизации управления. Новые структурные подразделения в организации появлялись, как правило,

в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией в целом. Именно поэтому менеджмент организации ставил перед структурными подразделениями такие задачи, которые удовлетворяли бы, прежде всего, потребителей основной продукции организации. Известные специалисты в области стратегического управления А. Томпсон и А. Стрикленд утверждали, что выбор стратегии в равной степени определяется ценностями и культурой, сформированными в организации, что опосредованно проявляется в организационной структуре [1].

В настоящее время руководители многих отечественных предприятий осознали необходимость совершенствования управления структурными подразделениями на основе поиска наиболее рационального сочетания централизации — децентрализации.

Нам представляется, что в основе такого подхода должен лежать такой принцип планирования и управления структурными подразделениями, как партисипативный. Принцип партисипативности (соучастия, коллективного планирования) основан на двух связанных идеях Акоффа [2]. Первая состоит в том, что сам процесс планирования более важен, чем план, полученный в его результате. Именно благодаря вовлеченности в процесс планирования члены организации приходят к пониманию целей организации и своих ролей в процессе их достижения.

Отсюда естественно следует, что целесообразно не планировать за других, потому что это лишает планирование главной пользы. Вторая идея — в планировании должны принимать участие все, на кого повлияет реализация плана.

Таким образом, принцип партисипативности требует, чтобы в идеале все стэйкхолдеры (заинтересованные лица) участвовали в процессе планирования на разных его этапах.

Реализация принципа партисипативности невозможна без принципа холистичности (целостности), т. е. планировать следует одновременно и как можно большее число частей и уровней организации и взаимосвязей между ними («системы»). Это можно разделить на «принцип координации» (а), который гласит, что подразделения одного уровня должны планировать совместно и одновременно,

поскольку именно взаимодействия между ними, а не их отдельные действия порождают большинство трудностей; и «принцип интеграции» (б), который настаивает на одновременном и совместном планировании подразделений разных уровней, поскольку решения, принятые на одном уровне, обычно оказывают влияние и на другие уровни.

На наш взгляд, в основе управления структурными подразделениями должен лежать системный стратегический подход, который предполагает, прежде всего, формулировку миссии организации, т. е. определение высшей цели организации, содержащей обязанности организации перед стэйкхолдерами и окружающей средой, и стратегического видения, т. е. описывающей то, какой должна стать организация в будущем. Именно эта философия бизнеса данной организации позволяет сформировать иерархию системы планирования и управления организации и структурных подразделений [3].

Таким образом, стратегия структурного подразделения должна являться неотъемлемой частью общей стратегии организации, поскольку это еще один аспект, позволяющий решать поставленные перед организацией задачи и в то же время выгодно позиционировать себя относительно конкурента [4].

Дирекция по гарантийному и сервисному обслуживанию (ДГиСОЛ) является отдельной службой общества с ограниченной ответственностью «Производственная компания Новочеркасский электровозостроительный завод» (ООО «ПК «НЭВЗ»), которое в свою очередь является юридическим лицом и входит в акционерное общество группу компаний «Трансмашхолдинг» — крупнейшего российского производителя магистрального и промышленного тягового подвижного состава.

Миссия ООО «ПК «НЭВЗ» заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ путем выпуска тягово-подвижного состава и запасных частей к нему для удовлетворения потребностей и ожиданий наших потребителей в качестве и надежности, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании. Стратегическое видение ООО «ПК «НЭВЗ» заключается в сохра-

нении за собой роли ключевого поставщика ОАО «РЖД», выходе на рынки железных дорог ближнего и дальнего зарубежья, а также повышении качества и надежности выпускаемых электровозов за счет применения в изготовлении новых технологий и разработок.

Для реализации сформулированной миссии менеджмент организации ставит перед Дирекцией как корпоративные ключевые показатели эффективности (выручка от реализации, чистая прибыль, оборачиваемость оборотных средств), доля которых составляет 45%, так и индивидуальные, характерные для данной службы (выполнение целевого уровня ставки часа, отсутствие срыва сроков гарантийного обслуживания, установленных договорами поставки, соблюдение норматива запасов запасных частей в гарантийных кладовых, проведение гарантийного и сервисного обслуживания в установленные сроки, комплексный показатель надежности выпускаемой продукции), доля которых составляет 55%.

Для реализации поставленных целей сформулируем миссию ДГиСОЛ, которая, на наш взгляд, заключается в следующем.

Миссия Дирекции гарантийного и сервисного обслуживания локомотивов заключается в удовлетворении потребности членов сообщества, государства и промышленных предприятий железнодорожными перевозками в полной мере путем бескомпромиссного обеспечения безопасной и бесперебойной эксплуатации обслуживаемого тягового подвижного состава с применением современных методов ремонта, обслуживания, диагностики и контроля, гарантирующих качество услуг в соответствии с российскими и международными стандартами, с соблюдением государственных и отраслевых норм ремонта и обслуживания.

На сегодняшний день полным циклом сервисного обслуживания охвачена только одна серия электровозов, выпускаемая ООО «ПК «НЭВЗ», это серия — электровоз ЭП20.

Стратегическим видением службы является организация сервисного обслуживания на протяжении всего жизненного цикла тягового подвижного состава, выпускаемого компанией и эксплуатируемого на железных дорогах Российской Федерации, повышение конкурентоспособности и технической на-

дежности выпускаемой продукции за счет организации сервисного обслуживания, включая плановые тяжелые виды ремонта в условиях завода в объеме среднего и капитального.

Таким образом, целью ДГиСОЛ является создание и развитие коммерчески эффективной системы сервисного технического обслуживания и ремонта электровозов, производимых ООО «ПК «НЭВЗ» и эксплуатируемых на железных дорогах Российской Федерации.

На рисунке 1 представлено «Дерево цели» дирекции и рассмотрены пять основных направлений развития: работа с персоналом, развитие производственного комплекса, повышение экономической эффективности, конструкторско-технологическое обеспечение и финансовые ресурсы.

Для достижения поставленных целей проведем стратегический анализ организационной среды ДГиСОЛ методом SWOT-анализа [5] (табл. 1).

Таким образом, укрепить слабые позиции и предотвратить основные угрозы внешней среды позволят следующие мероприятия:

- инвестирование во внедрение современных, передовых технологий ремонта ТПС и их компонентов и освоение импортозамещения;
- оптимизация затрат на сервисное обслуживание;
- внедрение в производственный процесс современных технологий и высокопроизводительного оборудования;
- разработка действенных мер по внедрению рационализаторских предложений, мероприятий по стимулированию работ изобретателей и рационализаторов, патентных исследований;
- дальнейшее развитие системы профессиональной подготовки специалистов предприятия и потребителей ТПС на базе Учебного Центра ООО «ПК «НЭВЗ»;
- разработка и проведение организационно-технологических мероприятий по обеспечению повышения качества сервисного обслуживания;
- доработка КД по замечаниям обслуживающей организации;
- внедрение современных информационных технологий в работу конструкторских и технологических подразделений, обучение персонала.

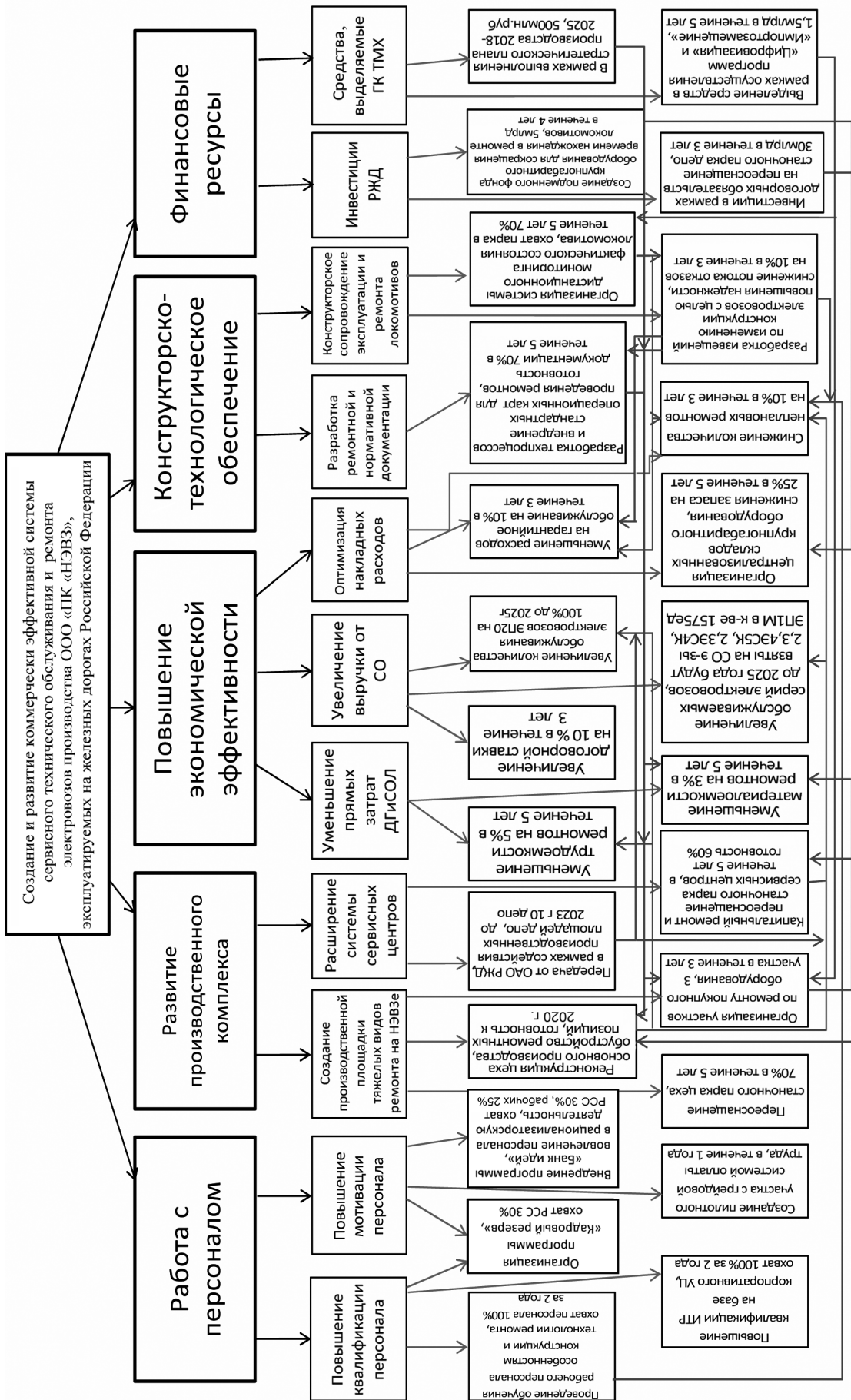


Рис. 1. «Дерево целей» Дирекции по гарантийному и сервисному обслуживанию локомотивов

Таблица 1

Стратегический анализ организационной среды ДГиСОЛ методом SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
1. Многолетний опыт организации по обслуживанию локомотивов.	1. Повышение квалификации персонала.
2. Возможность обучения работников и повышения их квалификации в заводском центре подготовки кадров. Наставничество.	2. Обмен передовым опытом со специалистами других предприятий.
3. Стремление коллектива к выполнению поставленных задач.	3. Развитие партнерских взаимоотношений с заказчиками.
4. Проведение анализа выхода из строя покупных комплектующих изделий в эксплуатации.	4. Анализ удовлетворенности потребителя и рекламаций по повышению качества выпускаемой продукции.
5. Доведение статистики отказов до поставщиков с выставлением финансовых претензий поставщикам дефектных комплектующих.	5. Наличие прямой взаимосвязи завода-изготовителя и эксплуатирующей организации позволяет реализовать процесс постоянных улучшений конструкции локомотива и оперативно вносить изменения в КД на электровоз.
6. Проведение анализа соблюдения эксплуатирующими организациями режимов эксплуатации, межремонтных сроков, руководств по эксплуатации.	6. Взаимодействие гарантийных и сервисных структур, единой целью которых является сокращение времени гарантийного ремонта.
7. Разработка мероприятий по дальнейшему развитию в локомотивных депокладовых запасных частей и узлов с целью неукоснительного соблюдения сроков исполнения гарантийных обязательств.	7. Потребность ОАО «РЖД» в обновлении эксплуатируемого парка локомотивов
8. Поставка сертифицированных материалов и оригинальных запасных частей.	
9. Гарантийные обязательства изготовителя на продукцию в течение жизненного цикла	
Слабые стороны	Угрозы
1. Наличие оборудования, имеющего высокий износ.	1. Снижение ставки 1 км пробега.
2. Осуществление сервисного обслуживания и проведение ремонтных работ на одних и тех же производственных площадях.	2. Наличие монополистов-поставщиков покупных комплектующих изделий.
3. Отсутствие собственных площадей для осуществления сервисного обслуживания.	3. Некачественные ПКИ и ТМЦ.
4. Недостаточная мотивация персонала.	4. Нестабильная экономическая ситуация.
	5. Наличие монопольного заказчика подвижного состава в лице ОАО «РЖД».
	6. Отток специалистов.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать формированию таких ключевых компетенций ООО «ПК «НЭВЗ», как:

1) способность разрабатывать новые продукты, представляющие ценность для потребителей;

2) способность обслуживать выпускаемые продукты на протяжении всего их жизненного цикла;

3) способность разрабатывать и осуществлять методы производства и обслуживания выпускаемой продукции, обеспечивающие высокую лояльность потребителей.

Нам представляется, что данные ключевые компетенции позволят сформировать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечить рост прибыли как ООО «ПК «НЭВЗ», так и в организациях — потребителях продукции ООО «ПК «НЭВЗ».

Литература

1. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд Ш. А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд Ш. — 12-е изд. — Вильямс, 2006. — 928 с.

2. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Л. Акофф. — М.: СИРИН, 2002. — 256 с.

3. Хангер Дж. Д., Уилен Т. Л. Основы стратегического; пер. с англ. / — 4-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 319 с.

4. Проблемы оценки структурных подразделений организации промышленности с позиций стратегического управления / А. В. Желтенков, О. В. Сюзева, М. Г. Ходжаев, Н. В. Фролов. — Вестник Московского государственного областного университета. Серия Экономика. — №1. — 2018. — С. 50–57.

5. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 320 с.

Поступила в редакцию

10 сентября 2018 г.



Гаркуша Валентина Николаевна — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление предприятием» Южно-Российского технического университета (Новочеркасского политехнического института). Автор ряда работ по проблемам планирования, стратегического менеджмента и страхования.

Garkusha Valentina Nikolaevna — candidate of economics, associate Professor of the Department of Economics and enterprise management in the South Russian technical University (Novocherkassk Polytechnic Institute). Author of numerous works, dedicated to problems of planning, strategic management and insurance.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Russia
Тел.: 8 (8635) 25-51-54, факс: 8 (8635) 25-56-66
E-mail: eiup@npi-tu.ru



Страшной Вячеслав Владимирович — заместитель начальника отдела гарантийного сопровождения и эксплуатации ООО «ПК «НЭВЗ». Магистрант факультета инноватики и организации производства ЮРГПУ (НПИ).

Strashnoy Vyacheslav Vladimirovich — the Deputy head of Department of guarantee maintenance and operation of Novocherkassk electric locomotive plant. Undergraduate from the faculty of innovation and organization of production in the South Russian technical University (Novocherkassk Polytechnic Institute).

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Russia
Тел.: 8 (8635) 25-51-54, факс: 8 (8635) 25-56-66
E-mail: eiup@npi-tu.ru
