

УДК 338.33

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF MANAGEMENT  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

*З.М. РЫБАЛКИНА*  
*Z.M. RYBALKINA*

(Пензенский государственный университет архитектуры и строительства)  
(Penza State University of Architecture and Construction)  
E-mail: zarina11max@rambler.ru

*Статья посвящена решению задачи построения организационно-экономического механизма управления производством путем нахождения оптимальной организационной структуры управления текстильным предприятием, обеспечивающей высокую экономическую эффективность.*

*This article is devoted to solving the problem of construction of organizational-economic mechanism of production management by finding the optimal organizational structure of management of the textile enterprise, providing high economic efficiency.*

**Ключевые слова:** механизм, организационная структура управления, организационно-экономический механизм управления, предприятие, производство.

**Keywords:** mechanism, management and organizational structure, the organizational-economic mechanism of management, enterprise, production.

Экономический кризис в промышленной отрасли отразился на всех ее уровнях, в том числе и на уровне производственной деятельности предприятий текстильной и легкой промышленности. Управление промышленными предприятиями в России происходит в сложных экономических отношениях между субъектами рынка, в условиях отсутствия заказов на продукцию текстильных предприятий, снижения государственного регулирования производства и финансирования, возрастания ставки по кредитам, неразвитой инфраструктуры рынка [1], [3].

В связи с этим актуален вопрос разработки организационно-экономического механизма управления производством на промышленных предприятиях текстильной промышленности, определения направленных взаимоотношений между производителями и покупателями текстильной продукции, решения вопросов производства товаров текстильной промышленности и повышения эффективности функционирования текстильной промышленности в стране.

Под механизмом (с греческого языка *mechané* переводится как – машина) понимается система, устройство, подразумевающая определенный порядок в деятельности [9].

Под механизмами управления подразумеваются взаимоотношения между экономическими и социальными элементами определенной системы, образующей организационную структуру управления [9].

Под организационным механизмом понимается результат управленческой деятельности в области организации производственного процесса для формирования стабильных условий функционирования промышленных предприятий как систем [9].

В экономической литературе понятие "организационный механизм управления"

включает совокупность связей в производственном управлении, позволяющих определить приоритет целесообразности, гармоничности, направленности и упорядоченности производственной системы управления.

Экономический механизм управления в производственном процессе представляет собой совокупность экономических мероприятий, воздействующих на объект управления. Важными элементами экономического механизма являются: планирование, экономическое стимулирование, финансирование, ценообразование, налогообложение, кредитование и т.д. [2].

Таким образом, организационно-экономический механизм управления промышленным предприятием представляет собой сочетание мер государственного регулирования (ценообразование, налогообложение, кредитование, страхование и другие), элементов рынка (спрос, предложение, конкуренция) и внутрихозяйственного управления (управления производственными, трудовыми, финансовыми, технологическими, информационными и интеллектуальными ресурсами) [7], [10].

Автором проведен анализ эффективности производственного процесса на текстильном предприятии ОАО "Сурская мануфактура".

Текстильная промышленность в Пензенской области начала развиваться в XVIII веке в связи с увеличением спроса на армейское сукно. В 1860 году в Пензенской области насчитывались 32 суконные фабрики. Однако уже в 90-х годах XX века осталось всего 4 предприятия, производящих текстиль. Одним из них является ОАО "Сурская мануфактура" (г. Сурск Пензенской обл., дата основания 1849 г.). Ранее фабрика имела название "Сурская суконная фабрика "Красный Октябрь"". В 1992 г. предприятие стало акционерным

обществом. Основным видом деятельности является производство шерстяных тканей из волокон кардного прядения.

ОАО "Сурская мануфактура" – одно из старейших и крупнейших текстильных предприятий России, которое выпускает пальтовые, костюмные, обувные и мебельно-декоративные ткани, шинельные и бильярдные сукна, ведомственные одеяла и пледы. Предприятие производит технические ткани разнообразных артикулов для более чем 40 отраслей промышленности: бумажной, обувной, кожевенной, а также специальные фильтры, применяемые в химической, металлургической, цементной, горно-обогатительной промышленности. Уникальное оборудование позволяет предприятию изготавливать ткани до 46 метров.

В последние годы наблюдается значительный спад объемов производства продукции этого текстильного предприятия. Общий спад объемов сбыта в 2015 году по сравнению с 2014 годом составил более 50%. Причиной спада является снижение количества заказов на ткани, выпускаемые этим предприятием. Отчасти это связано со снижением спроса на драповые изделия и повышением спроса на болоньевые изделия из пуха. Это привело к отрицательным финансовым результатам деятельности предприятия.

Снижение объемов производства сказалось на организационной структуре управления предприятием. ОАО "Сурская мануфактура" имеет линейно-функциональную структуру управления. Для ОАО "Сурская мануфактура" характерно выделение элементов производственной структуры нескольких уровней: на уровне предприятия – цеха; внутри цеха – участки; на отдельных участках – рабочие места. Основным элементом производственной структуры ОАО "Сурская мануфактура" является цех, таким образом, производственная структура предприятия является цеховой.

Структура ОАО "Сурская мануфактура" основана на специализированном разделении труда, то есть работа между людьми распределена не случайно, а за-

креплена за специалистами, способными выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

В ходе анализа были выявлены серьезные структурные проблемы, оказавшие существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности.

1. Функциональная раздробленность препятствовала эффективной координации по рынкам сбыта. Общая структура управления предприятием имела четко выраженные вертикальные связи и гораздо менее используемые – горизонтальные, что существенно затрудняло осуществление диверсификации и коммуникаций.

2. Решения по разработке и обновлению ассортимента выпускаемой продукции принимались крайне медленно – возникали постоянные противоречия между отделами, связанные с противоречивостью целей, стоявших перед каждым из отделов.

3. Заказы по нестандартным тканям выполнялись с опозданием – отделу сбыта часто было недостаточно информации по техническим вопросам, касающимся производства нестандартных и новых видов тканей; прядильный отдел не всегда учитывал дополнительные затраты времени, связанные с переналадкой оборудования для производства нестандартных видов ткани и одновременного выполнения других заказов.

4. У заказчиков новых тканей часто возникали претензии к параметрам произведенной продукции, в связи с чем она возвращалась на доработку, что вело к росту себестоимости.

5. Реально существующая система функционального взаимодействия базировалась только на личных представлениях работников структурного подразделения об их месте и роли в общей структуре управления и не учитывала временного фактора. Последнее обстоятельство зачастую приводило к увеличению времени на реализацию заданной производственной задачи, что снижало эффективность деятельности самого структурного подразделения.

Проведенный анализ свидетельствует о следующих недостатках структуры управления ОАО "Сурская мануфактура":

- существующая структура представляет собой следствие приверженности централизованного управления, в то время когда окружающая среда имеет высокий уровень динамизма; крупные функциональные отделения не в силах удовлетворить острую потребность в диверсификации производства тканей;

- наблюдается высокая перегруженность руководителей;

- отмечена неравномерность распределения нагрузки между руководителями второго уровня управления, о которой свидетельствует большой разброс продолжительности рабочего дня руководителей;

- руководящий состав уделяет недостаточно внимания стратегическим задачам, поскольку загружен проблемами решения оперативных задач;

- перегруженность руководителей верхних уровней решением оперативных задач.

Для устранения выявленных недостатков в деятельности промышленного предприятия ОАО "Сурская мануфактура" необходимо оптимизировать организационную структуру управления таким образом, чтобы она обеспечила минимальное время решения случайных оперативных задач. При этом в проектируемой структуре должны выполняться ограничения на фактическую продолжительность дня и минимальное время, которое должно оставаться у руководителя на решение стратегических задач.

Оправданной будет рационализация организационной структуры управления производством, заключающаяся в последовательном усложнении структуры путем введения в нее новых элементов. Это позволит определить оптимальные значения числа уровней управления, числа руководителей на каждом уровне управления, числа управленческого персонала при каждом руководителе и вектора управляемости каждого руководителя. Эти параметры полностью определяют организационную структуру управления. Полученные

таким образом параметры минимизируют среднее время решения оперативных задач. Предложенные направления оптимизации организационной структуры управления позволят снизить потери, обусловленные задержками в принятии управленческих решений, и расходы на содержание аппарата управления.

Для оптимизации организационная структура управления должна отвечать ряду критериев: наикратчайший путь от звена управляющей системы до управляемого объекта; оптимальное число ступеней и звеньев; наименьшее число "входов" и "выходов" каждого звена; четкий состав видов работ по управлению для каждого звена; отсутствие дублирования работ [4...6].

## ВЫВОДЫ

Для эффективной реорганизации существующей оргструктуры будет целесообразно использование организационно-экономического механизма управления. Рациональная сочетаемость различных подсистем и элементов организационно-экономического механизма управления определяется принципом структурированности. Формирование структуры организационно-экономического механизма предполагает выделение отдельных подсистем, каждая из которых имеет свою функциональную задачу. При этом функционирование этих подсистем не должно противоречить друг другу для достижения максимального эффекта от применения механизма [11]. Подсистемы механизма определяют отношения между управляющей и управляемой системами, учитывают экономические интересы подразделений и достигают стратегическую цель промышленного предприятия [8].

В условиях санкций и промышленного кризиса организационно-экономический механизм управления предприятием должен быть гибким и учитывать интересы каждого промышленного предприятия.

Разрабатываемая структура управления промышленным предприятием должна отвечать требованиям оптимума и условиям,

обеспечивающим ее самостоятельное существование и способность к дальнейшему развитию.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Алоян Р.М., Петрухин А.Б., Новикова А.П. Реализация потенциала Ивановской области на рынке текстильной и легкой промышленности за счет формирования инфраструктурной базы текстильно-промышленного кластера // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2014, № 4. С.11...17.
2. Гончаров А.Ю., Сироткина Н.В. Механизм управления сбалансированным развитием регионов с доминирующими видами экономической деятельности // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2015, № 4. С. 35...42.
3. Гусев Б.Н., Петрухин А.Б., Матрохин А.Ю., Карева Т.Ю. Стратегия научно-методического и технического обеспечения выпуска тканей и изделий из натуральных и синтетических волокон // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2013, №6. С.30...35.
4. Рыбалкина З.М. К вопросу о финансово-экономической стабильности строительных предприятий в современных условиях // Изв. вузов. Экономика, финансы и управление производством. – 2012, № 1. С. 68...75.
5. Рыбалкина З.М. Многофакторная модель управляемости организации // Вестник Казанского технологического университета. – 2010, № 8. С.136...139.
6. Рыбалкина З.М. Модель развития управляемости организации // Вестник Казанского технологического университета. – 2009, № 1. С.122...126.
7. Рыбалкина З.М. Повышение управляемости организации за счет построения рациональной организационной структуры управления // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. – 2012, №28. С. 494...497.
8. Рыбалкина З.М., Куликов В.Г. Методика оценки управляемости организации // Изв. вузов. Технология текстильной промышленности. – 2014, № 6. С. 12...15.
9. Рыбалкина З.М., Резник С.Д., Куликов В.Г. Механизмы повышения уровня управляемости организации. – Пенза: Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2009.
10. Турчаева Р.Ю., Рыбалкина З.М. Факторы эффективности использования человеческих ресурсов на предприятиях строительной сферы // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2010, № 6. С. 207...217.
11. Юхина Е.А., Юхин С.С. Оценка гибкости предприятия при управлении изменениями // Изв.

вузов. Технология текстильной промышленности. – 2015. №1. С. 18...20.

#### REFERENCES

1. Alojan R.M., Petruhin A.B., Novikova A.P. Realizacija potenciala Ivanovskoj oblasti na rynke tekstil'noj i legkoj promyshlennosti za schet formirovanija infrastrukturnoj bazy tekstil'no-promyshlennogo klastera // Izv. vuzov. Tehnologija tekstil'noj promyshlennosti. – 2014, № 4. S.11...17.
2. Goncharov A.Ju., Sirotkina N.V. Mehanizm upravlenija sbalansirovannym razvitiem regionov s dominirujushhimi vidami jekonomicheskoj dejatel'nosti // Izv. vuzov. Tehnologija tekstil'noj promyshlennosti. – 2015, № 4. S. 35...42.
3. Gusev B.N., Petruhin A.B., Matrohin A.Ju., Kareva T.Ju. Strategija nauchno-metodicheskogo i tehničeskogo obespečenija vypuska tkanej i izdelij iz natural'nyh i sintetičeskikh volokon // Izv. vuzov. Tehnologija tekstil'noj promyshlennosti. – 2013, №6. S.30...35.
4. Rybalkina Z.M. K voprosu o finansovo-jekonomicheskoj stabil'nosti stroitel'nyh predpriyatij v sovremennyh uslovijah // Izv. vuzov. Jekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom. – 2012, № 1. S.68...75.
5. Rybalkina Z.M. Mnogofaktornaja model' upravljaemosti organizacii // Vestnik Kazanskogo tehnologičeskogo universiteta. – 2010, № 8. S.136...139.
6. Rybalkina Z.M. Model' razvitija upravljaemosti organizacii // Vestnik Kazanskogo tehnologičeskogo universiteta. – 2009, № 1. S.122...126.
7. Rybalkina Z.M. Povyšenie upravljaemosti organizacii za schet postroenija racional'noj organizacionnoj struktury upravlenija // Izvestija Penzenskogo gosudarstvennogo pedagogičeskogo universiteta im. V.G. Belinskogo. – 2012, № 28. S. 494...497.
8. Rybalkina Z.M., Kulikov V.G. Metodika ocenki upravljaemosti organizacii // Izv. vuzov. Tehnologija tekstil'noj promyshlennosti. – 2014, № 6. S.12...15.
9. Rybalkina Z.M., Reznik S.D., Kulikov V.G. Mehanizmy povyšeniya urovnja upravljaemosti organizacii. – Penza: Penzenskij gosudarstvennyj universitet arhitektury i stroitel'stva, 2009.
10. Turchaeva R.Ju., Rybalkina Z.M. Faktory jefektivnosti ispol'zovanija chelovečeskikh resursov na predpriyatijah stroitel'noj sfery // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravlenija). – 2010, №6. S. 207...217.
11. Juhina E.A., Juhin S.S. Ocenka gibkosti predpriyatija pri upravlenii izmenenijami // Izv. Tehnologija tekstil'noj promyshlennosti. – 2015. №1. S.18...20.

Рекомендована кафедрой менеджмента. Поступила 10.05.16.