

Рубин Александр Гарриевич

кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
Всероссийского заочного
финансово-экономического института,
филиал в г. Краснодаре
pk.krasnodar@vzfei.ru

**ФОРМИРОВАНИЕ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
В УСЛОВИЯХ
КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ
И ГЛОБАЛИЗАЦИИ РЫНКОВ**

Аннотация:

В статье анализируются особенности существующих структур управления, рассматриваются прогрессивные формы организационных структур, наиболее приемлемых в условиях конкуренции и глобализации рынков. В заключении автор предлагает ряд положений, касающихся формирования современной эффективной организационной структуры управления предприятием.

Ключевые слова:

управление, структура, предприятие, конкуренция, глобализация, информация, интеграция, сеть, стратегия, инновации.

Rubin Alexander Garrievich

Candidate of Economics,
associate professor of the chair of management,
All-Russia Correspondence
Financial and Economic Institute,
affiliate in Krasnodar
pk.krasnodar @ vzfei.ru

**FORMATION OF
ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF
ENTERPRISE MANAGEMENT
IN CONDITIONS OF
COMPETITIVE DEVELOPMENT
AND GLOBALIZATION OF MARKETS**

The summary:

The article analyzes the features of existing management structures, there are considered the progressive forms of organizational structures, the most acceptable in the terms of competition and market globalization. In the conclusion the author offers a number of provisions concerning the formation of modern efficient organizational structure of enterprise management.

Keywords:

management, structure, enterprise, competition, globalization, information, integration, network, strategy, innovation.

Одной из главных задач современного менеджмента предприятия является создание системы эффективного управления операционными процессами. Очевидно, что такая система не может функционировать без оптимальной организационной структуры, представляющей собой совокупность взаимодействующих звеньев, направленных на целостную деятельность и развитие организации. Такая структура дает возможность предприятию осуществлять наиболее рациональное взаимодействие с внешней и внутренней средой, наиболее эффективно достигать поставленных целей, исходя из общей стратегии организации.

Структура управления должна отвечать общим принципам менеджмента, в том числе соответствовать целям и задачам предприятия, обеспечивать оптимальное разделение труда, быть адекватной условиям внутренней и внешней среды.

Наиболее рациональным представляется деление структур управления на два основных типа: механистический, включающий формализованные, бюрократические структуры, применяемые в организациях, работающих в устойчивых стабильных условиях, и органический – адаптивные гибкие структуры, пригодные для осуществления управления в условиях нововведений и неопределенности внешней среды.

К механистическим (бюрократическим) можно отнести такие широко распространенные организационные структуры, как линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная.

Линейная структура, как строгая иерархическая система, используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей. Однако в условиях развития производства и высокой технологической оснащенности линейная структура в чистом виде неприменима, поскольку отсутствие гибкости и адаптивности не позволяет ей решать комплексные задачи, связанные с изменением целей функционирования.

Функциональная структура, основанная на горизонтальном разделении управленческого труда, обычно применяется на крупных предприятиях. Она позволяет ликвидировать дублирова-

ние действий различными службами, однако это приводит к нарушению принципа единоначалия, а также к ослаблению горизонтальных связей между одноуровневыми подразделениями.

В качестве симбиоза линейной и функциональной структур, позволяющего устранить ряд их недостатков, можно отметить линейно-функциональную структуру, основной задачей функциональных служб в которой является подготовительный этап стадии принятия управленческих решений линейными руководителями. При этом чем крупнее предприятие, тем более остро встает вопрос о координации деятельности функциональных служб. Поэтому линейно-функциональные организационные структуры наиболее применимы для малых и средних предприятий.

Следует отметить, что основные недостатки линейно-функциональных структур, связанные с их недостаточной гибкостью и адаптивностью, можно свести к одной главной проблеме – затрудненному движению информации. В связи с этим, на первый план выходит развитие в структуре предприятия коммуникационных систем и выделение в отдельное направление связанной с этим функции – управления коммуникациями.

Оптимальным здесь представляется децентрализация управления информационными потоками, основанная на развитии внутренних компьютерных сетей предприятия, ведущая, с одной стороны, к повышению уровня контроля со стороны руководства, а с другой, – к компактности структуры управления.

В связи с усложнением организации и технологии производства, процессами диверсификации, расширением масштабов деятельности и развитием внешнеэкономических связей преобладает дивизиональный подход к формированию организационных структур предприятий.

При такой структуре управления центр ответственности переносится на подразделения предприятия (дивизионы), занимающиеся разработкой, внедрением, производством и реализацией однородных видов продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или продвижением предприятия на определенных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления).

Опыт внедрения дивизиональных организационных структур управления на предприятиях показывает такие их преимущества, как: высокую гибкость и адаптивность; ориентацию на решение стоящих перед предприятием целей и задач; разделение оперативного и стратегического направлений, позволяющее руководителю сконцентрироваться на последнем; децентрализацию процесса оперативного управления.

Вместе с тем можно отметить ряд недостатков рассматриваемого типа организационных структур: рост иерархичности, вытекающий из дополнительных уровней управления по координации работы дивизионов; противоречия между целями дивизионов и общими целями развития предприятия; потенциальная возможность возникновения конфликтов между отделами из-за нехватки каких-либо общих ресурсов; разобщенность штабных служб и слабые горизонтальные связи.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, модульные, сетевые организационные структуры.

При проектной структуре создаются временные органы управления, направленные на решение конкретной задачи. Они формируются из числа высококвалифицированных сотрудников предприятия и применяются при разработке и реализации организационных проектов комплексного характера, охватывающих, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, а с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений [1, с. 215].

Это позволяет достичь таких преимуществ, как: интеграция отдельных видов деятельности предприятия, направленных на реализацию проекта; концентрация усилий на решении одной задачи; повышение ответственности отдельных руководителей.

При этом практика показывает следующие недостатки проектных структур управления: разделение ресурсов и усложнение операционной деятельности, связанное с параллельным существованием нескольких проектов; повышенные требования к профессионализму руководителей; кадровые проблемы, связанные с перспективами использования штатных единиц, частичное дублирование функций.

Для проведения существенных технологических и организационных изменений на предприятиях создаются проектные группы, действующие параллельно с функциональными подразделениями. В такой матричной структуре проявляются дополнительные преимущества по отношению к проектной: усиливаются взаимосвязи между проектными группами и функциональными подразделениями; происходит децентрализация системы управления с сохранением общей координации и контроля со стороны высшего руководства.

К недостаткам матричной структуры следует отнести ее сложность. Поэтому она используется в крупных корпорациях высокотехнологичных отраслей.

В условиях нарастающей конкуренции и глобализации рынков происходят радикальные изменения в организационных структурах управления, связанные с переходом к гибким инновационным моделям, формированием программно-целевых структур.

Современной формой организационной структуры предприятия является модульная структура, представляющая собой систему операционных модулей, объединенных единым руководством.

Существующие проблемы, связанные с внешней интеграцией предприятий, привели к формированию объединяющих кооперационных соглашений, выразившихся в создании сетевых организаций. Сети представляют собой гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Входящие в сеть предприятия взаимодействуют за счет прямых коммуникационных связей. Это позволяет им координировать свою операционную деятельность и достигать тем самым большого синергетического эффекта.

Наиболее оптимальным представляется организация сетевого принципа в виде «кластеров» – группы взаимодействующих предприятий, деятельность которых направлена на реализацию конкретных функций, достижение заданных целей.

Сетевая организационная структура управления производством ведет к более сильному разделению «функций интеллектуально-производственного центра и функции исполнительно-производственной периферии... В центре осуществляется сетевое накопление знаний, на периферии расширяется сетевое производство продукции» [2, с. 62].

В результате сетевая форма позволяет совместить преимущества специализации, присущие функциональной структуре, дивизиональную автономность, а также гибкость распределения ресурсов, характерную для матричной формы управления.

В современных условиях виртуализации деятельности предприятий, основанных на максимальном использовании информационных технологий и телекоммуникационных процессов, целесообразным представляется изменение подхода к самой сущности формирования организационных структур. Необходима переориентация стратегии предприятий на информационную интеграцию, основанную на внутреннем и внешнем взаимодействии посредством глобальных компьютерных сетей [3, с. 19].

Такую современную сложную организационную инфраструктуру можно представить в качестве аналога нервной системы живых организмов. Важными преимуществами такой системы являются скорость, гибкость, широкий спектр функционирования и взаимодействия.

Кроме того, в условиях инновационной среды наиболее эффективным представляется такой тип организационной структуры, который позволяет преобразовывать вертикальную жесткую пирамиду в горизонтальную динамическую конструкцию.

Обобщая вышеизложенное, можно заключить, что эффективная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

- соответствовать коммуникационным потребностям современного общества, иметь адекватную этим потребностям информационную структуру, являющуюся основой организационной структуры;
- отражать стратегические цели предприятия, основываясь на центре стратегического управления, который должен стать неотъемлемым элементом организационной структуры;
- быть ориентированной на формирование по сетевому принципу, наиболее полно соответствующему конкурентной деятельности предприятий в условиях глобальной интеграции.

Ссылки:

1. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Концепция инновационно-ориентированной организационной структуры промышленного предприятия // Международный журнал экспериментального образования. 2010. № 11. С. 213–215.
2. Синица В.Ф. Особенности формирования инновационной стратегии устойчивого развития организаций // Организатор производства. 2007. № 3 (34). С. 61–64.
3. Хохлова Т.П. Эволюция методологии организационного проектирования: динамическое горизонтальное структурирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 4. С. 12–25.

References (transliterated):

1. Vasyuhin O.V., Pavlova E.A. Kontseptsiya innovatsionno-orientirovannoy organizatsionnoy struktury promyshlennogo predpriyatiya // Mezhdunarodny zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniya. 2010. No. 11. P. 213–215.
2. Sinitsa V.F. Osobennosti formirovaniya innovatsionnoy strategii ustoychivogo razvitiya organizatsiy // Organizator proizvodstva. 2007. No. 3 (34). P. 61–64.
3. Hohlova T.P. Evolyutsiya metodologii organizatsionnogo proektirovaniya: dinamicheskoe gorizontal'noe strukturirovanie // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2006. No. 4. P. 12–25.