

Гапеев А.А.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,
г. Минск, старший преподаватель кафедры инновационной экономики и менеджмента, *a.a.gapeev@yandex.ru*

Сикорская Е.В.

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси «Международный университет «МИТСО»,
г. Минск, студентка факультета международных экономических отношений и менеджмента,
Isikorskaya0292@gmail.com

СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА РЕШЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

АННОТАЦИЯ

В состав структуры управления наряду с основными компонентами управленческой деятельности входит организационная структура управления. Она характеризуется распределением целей и задач между различными уровнями и звеньями управленческой деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Организационная структура, связь, линейная, проектная, матричная, дивизиональная.

В организационной структуре управления выделяются следующие основные элементы: уровни (ступени) управления, его звенья и связи горизонтальные и вертикальные.

Выделяют следующие уровни управления с четким разграничением функций:

1. Нижний, или технический. К нему относятся менеджеры, которые решают конкретные вопросы по выполнению поставленных целей (выпуск продукции, получение прибыли и т. д.), а также напрямую работают с исполнителями.

2. Средний, или управленческий уровень. Сюда входят менеджеры, контролирующие несколько структурных подразделений предприятия, а также руководители целевых проектов и программ, обслуживающих и вспомогательных производств.

3. Высший, или институциональный уровень управления. Это администрация предприятия, занимающаяся решением важнейших стратегических задач на уровне всего предприятия (развитие, выбор рынка сбыта, управление финансами и пр.) [1].

Связь осуществляется через каналы коммуникации, обеспечивает возможность взаимодействия каких-либо частей.

Типы связей:

1. Вертикальные и горизонтальные.

Вертикальные связи в организации – связи, соединяющие иерархические уровни в организации.

Горизонтальные связи организации – связи между двумя и более равными по положению в иерархии или статусу частями, или членами организации.

2. Линейные и функциональные.

Линейные связи – отношение, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство.

Функциональные связи – отношения, которые носят совещательный характер и посредством которых реализуется информация обеспеченности координации.

3. Формальные и неформальные.

Формальные связи – связи координации, регулируемые установленными в организации целями, политикой и процедурами.

Неформальные связи – отношения между конкретными индивидами, а не между установленными должностями.

4. Прямые и косвенные.

Прямые связи-отношения между должностями, возникающие непосредственно при реализации функциональных обязанностей.

Косвенные связи – связи между индивидами или отделами, направленные на компенсацию незнания деталей в функциональных областях и повышающие за счет этого качество работы.

Организационная структура управления – совокупность управленческих подразделений, между которыми установлена система взаимосвязей, призванных обеспечивать реализацию различных видов работ, функций и процессов для достижения определенных целей.

Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- приведение управленческих задач в соответствие с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за «процесс»);
- короткие пути управления;
- баланс стабильности и гибкости;
- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- желательность стабильности циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы: размеры предприятия; применяемая технология; окружающая среда; стратегия развития предприятия.

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: линейная; функциональная; линейно-функциональная; матричная; дивизиональная; множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает вступление человечества в новую стадию своего развития – в эпоху, которую называют «постиндустриальным развитием общества», или «стадией построения информационного общества», предъявляет и соответствующие требования к проектированию компаний, к формированию структур управления, к объединению или разделению функций в ней. По словам известного ученого в области менеджмента Питера Друкера, в следующем столетии изменятся принципиальные основы деятельности компаний – произойдет переход от компаний, «базирующихся на рациональной организации», к компаниям, «базирующимся на знаниях и информации» [4].

В основе построения и функционирования компаний и их взаимодействия друг с другом будет лежать не узкая функциональная специализация, доказавшая на практике свои недостатки (увеличение числа уровней управления, большой объем усилий по координации и т. п.), а интеграционные процессы в управленческой деятельности. Даже традиционные иерархические (бюрократические) структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии, образуя так называемые квазиерархические структуры.

Изменяется не только сами компании, став организациями «без внутренних перегородок», компаниями-сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между компаниями, что повлечет возникновение компаний «без границ», сетей компаний.

В качестве основных направлений модификации компаний и структур управления ими можно назвать:

- переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;
- дебюрократизацию, отказ от формализации, от иерархии, от обособления функциональных и штабных звеньев;

– сокращение числа иерархических уровней благодаря тому, что более предпочтительными будут не крупные централизованные компании, а ряд мелких, с гибкими специализированными формами труда сети компаний;

– трансформацию организационных структур компаний из пирамидальных в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями, так как управление по горизонтали более действенно, чем по вертикали;

– осуществление децентрализации ряда функций управления, прежде всего производственных и сбытовых. С этой целью в рамках компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыли и убытки;

– повышение роли нововведенческой деятельности, создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования»;

– повышение статуса информационных и кадровых средств интеграции (например, комбинации персонала) по сравнению с технократической и структурной интеграцией;

– установление филиальных форм связи между самой компанией и другими предприятиями, например путем создания внутренних рынков;

– создание автономных групп (команд), постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала [3].

В рамках теории стратегии результативность деятельности предприятия рассматривается с учетом трех основных аспектов: человеческого, процессуально-структурного, содержательного.

Преимущества линейной организационной структуры:

– единство и четкость распорядительства;

– согласованность действий исполнителей;

– четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;

– быстрота реакции в ответ на прямые указания;

– получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;

– личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной организационной структуры:

– отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих решений;

– высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт во всех функциях управления и сферах деятельности, осуществляемых подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;

– перезагрузка менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;

– тенденция к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений.

В современных условиях все большее распространение получают дивизиональные структуры, которые позволяют крупным предприятиям наиболее оперативно реагировать на внешние изменения, перестраиваться в соответствии со стратегическими целями развития предприятия в каждый момент.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова division – отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа, и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами.

Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур.

Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения [2].

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному – в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктивные структуры;
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции. Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ.

В качестве преимуществ данного вида структур можно назвать:

- использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;
- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);
- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализация принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;
- улучшение коммуникаций;
- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

В то же время следует подчеркнуть недостатки рассматриваемого типа организационных структур:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в компаниях крупных размеров при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационный проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т. д.

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;

- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признается матричная структура. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов, и прежде всего по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства, матричные структуры обладают целым рядом негативных моментов:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;
- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами;
- для этой структуры характерна борьба за власть, так как в ее рамках четко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
- отмечается конформизм в принятии групповых решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

Список использованных источников

1. Владимирова, И. Г. Компании будущего: организационный аспект / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 2. – С. 58–73.
2. Зайцев, Г. Г. Управление персоналом : учеб. пособие / Г. Г. Зайцев. – СПб. : Северо-Запад, 2016. – 203 с.
3. Закс Сибилла Эволюционная теория организации / Сибилла Закс // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 1. – С. 81–86.
4. Ховард, К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства / К. Ховард, Э. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 212 с.