

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

В.Д. Жариков, Е.Е. Удалова

ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

*Рецензент д-р техн. наук, д-р экон. наук,
профессор Б.И. Герасимов*

Ключевые слова и фразы: бюрократический и органический типы структуры управления; компромиссы организаций в логистической цепи; логистический тип управления; управление по товарам.

Аннотация: Рассмотрены два типа структуры управления организацией; приведены их преимущества и недостатки, предложены, как более прогрессивные, логистический тип управления, и управление по товарам, обеспечивающим компромиссы при распределении эффективности между организациями, эффект масштаба производства и гибкость малого предприятия.

Организационная структура управления (ОСУ) является одним из ключевых понятий менеджмента, тесно связанных с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением полномочий между ними. В рамках организационной структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций.

Организационную структуру управления можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, обеспечивающим своевременное и качественное протекание всех управленческих процессов. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс

Жариков Виктор Данилович – доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмент», e-mail: kafeco@admin.tstu.ru; Удалова Елена Евгеньевна – магистрант кафедры «Менеджмент», ТамбГТУ, г. Тамбов.

управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Теоретические основы трансформации организационных структур управления

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято некоторое количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Общеизвестны два своеобразного и качественного направления специализации элементов ОСУ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычлениаются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые – это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые – это отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Вторые – функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничи-

ваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например отдела логистики (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел; кому он будет непосредственно подчинен; какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию; на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба; какими полномочиями наделяются работники нового отдела; какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОСУ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью – с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное

влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОСУ.

Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, – сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и «плоских», и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, которая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного-двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), сложенная работа коих требует координации и контроля. Построение формальной структуры управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии *зарождения организации* управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии *роста* происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии *зрелости* в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии *спада* обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии *прекращения существования организации* структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (когда скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассо-

циации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему придется вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других компаний, входящих в сеть.

Важный фактор формирования управленческих структур – уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: *бюрократический* и *органический*. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался бюрократический тип. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, производственных отношений. В основе этой модели – представление о предприятиях как об «организованных организациях», предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы:

- 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;
- 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
- 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия *бюрократического типа структуры управления* – рациональность, ответственность и иерархичность. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения «человека» и «должности», ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением «спускаемых сверху» решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа – невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Второй тип структуры управления – *органический* – имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как «организованной» и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным

требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие его принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления, следующими пунктами:

- 1) решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях;
- 2) обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции;
- 3) главные интегрирующие факторы – миссия и стратегия развития организации;
- 4) творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией;
- 5) правила работы формулируются в виде принципов, а не установок;
- 6) распределение работы между сотрудниками обуславливается не их должностями, а характером решаемых проблем;
- 7) постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая с ними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Необходимо отметить, что органический тип структуры управления находится лишь в начальной фазе своего развития, и в «чистом» виде его используют пока немногие организации. Но элементы этого подхода к структуре управления получили довольно широкое распространение, особенно в тех компаниях, которые стремятся приспособиться к динамично меняющейся среде.

Пути трансформации организационных структур управления

Трансформация организационных структур нами рассмотрена на примере крупных предприятий по производству машиностроительной продукции.

1. Логистические организационные структуры управления. Бюрократический тип управления может стать базой в логистических системах, когда управление и экономические отношения всех организаций строятся на общих компромиссах. При этом принципы бюрократического типа управления распространяются не на работников внутри предприятия, а на несколько организаций. В этом случае все организации становятся элементами логистической системы управления, а экономические интересы становятся общими, то есть эффективность становится примерно одинаковой. В настоящее время, например, производитель молока имеет минимальную рентабельность (6–7 %), транспортная организация десятки процентов, а торговая организация сотни процентов. Такое распределение эффективности приводит к банкротству производителя, а затем и всей логистической сети.

Построение логистических систем управления требует пересмотра функций управления между подразделениями. Например, функции маркетинга берет на себя отдел логистики, который не только исследует конъюнктуру рынка, но и организует допроизводственные материальные потоки (сырье, материалы, комплектующие изделия и т.д.) и послепроизводственные материальные потоки (распределение и поставки готовой продукции). Совмещение бюрократического типа управления с логистическим управлением является следующей стадией развития управленческих структур.

Таким образом, происходит постоянная трансформация организационных структур управления, которая ведет к повышению эффективности и компромиссам в экономических отношениях между поставщиками ресурсов, производителями, потребителями, транспортными и торговыми организациями.

2. Гибкие производственные системы, использующие органический тип структуры управления предприятием. В условиях рынка руководству организации хотелось бы ввести рыночные отношения и внутри организации. Это возможно в организациях, в которых налажено управление по товарам, когда управляющий по товару является, практически, директором малого предприятия внутри крупной организации (он отвечает за разработки нового товара, его производство и продажи, за технико-экономические и финансовые показатели), а функции планирования, учета, обслуживания оборудования и т.д. выполняют централизованные функциональные отделы, общезаводские службы по договорам с управляющим по товару. В этом случае внутри предприятия возникают и действуют рыночные отношения: все функциональные отделы (бухгалтерия – учет, анализ и аудит финансовой деятельности; плановый – планирование и прогнозирование, ценообразование, отчетность текущая и годовая и т.д.; труда и заработной платы – нормирование работ; главного конструктора – разработка новой продукции; главного технолога – технологическое обеспечение производства и т.д.) работают по договорам с управляющим по товару.

Для осуществления общезаводских операций – модернизация и диверсификация производства, проведение реинжиниринга, преодоление

форс-мажорных обстоятельств и т.д. каждый управляющий по товару перечисляет определенную часть прибыли в централизованный фонд, которым распоряжается генеральный директор.

В данных организационных структурах сочетается эффект масштаба производства – крупного предприятия и гибкость малого предприятия [1].

3. Территориальные структуры распределения и поставок продукции машиностроительных предприятий, включая организацию лизинговых отношений (рисунок). В условиях рынка проблемой является сбыт продукции. В этом случае как бы продолжением организационной структуры управления предприятием являются территориальные (региональные) структуры управления сбытовой деятельностью.

Из рисунка видно, что сбытом продукции и сдачей его в лизинг могут заниматься оптовые и мелкооптовые фирмы. При этом расположение этих фирм должно быть в районах сосредоточения потребителей. Например, продажи нефтегазового оборудования данными фирмами могут быть в Поволжье (Татарстан), Западной Сибири (Тюмень, Пермь), а полимерного оборудования – в ЦЧЭР (Воронеж), на Украине (Киев, Днепропетровск, Белая Церковь Киевской области) и т.д.

Наличие данных структур «приближает» производителя к потребителю, что позволяет налаживать коммуникационные связи с потребителями машиностроительной продукции и обеспечивать более полно их запросы, вытесняя, таким образом, импортные поставки машин и оборудования, которые по своим характеристикам не всегда превосходят отечественные.

Таким образом, трансформация организационных структур управления позволяет повышать эффективность производства и наполнять внутренний рынок отечественным оборудованием, что, в свою очередь, способствует модернизации российской экономики на инновационной основе.



Территориальные организационные структуры сбыта продукции

Список литературы

1. Жариков, В.В. Повышение качества машиностроительной продукции: методы, резервы и механизмы : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / В.В. Жариков. – Тамбов, 2006. – 44 с.

Organizational Transformation of Management Structure

V.D. Zharikov, E.E. Udalova

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: bureaucracy and organic types of management structure; compromises of organizations in the logistics chain; logistics management type; management of goods.

Abstract: The paper studies two types of management structure of the organization as well as their advantages and disadvantages; logistics type of management and management of goods as a more progressive ones have been proposed; they provide a compromise between the efficiency in the allocation of organizations, economies of scale and production flexibility of a small business.

© В.Д. Жариков, Е.Е. Удалова, 2011