

## ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ И ФАКТОРЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

In a paper the basic types of organizational structures of control are considered. The dependence between a type of organizational structure of control both density and specialization is established.

Менеджмент как сложная система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, между которыми существует диалектическая связь. Каждый элемент этой целостной системы значим не только сам по себе, но и оказывает существенное влияние на совокупную эффективность.

Одной из важнейших составляющих системы управления предприятия на современном этапе развития производства является организационная структура управления, которая играет особую роль в обеспечении эффективного использования имеющихся ресурсов.

В настоящее время существуют два основных подхода к видению организации. В значительной части исследований принимается и развивается положение, что характеристику организации можно дать, используя «нисходящее» движение от крупных промышленных организаций к элементарным структурным единицам. Ныне преобладает так называемый «конструктивистский» подход, суть которого заключается в следующем: познав законы функционирования элементарных организационных образований, можно поновому охарактеризовать отношения между хозяйствующими субъектами, а затем функционирование всей экономической системы.

В большинстве своем специалисты в области управления отождествляют организационную структуру управления со структурой аппарата управления и характеризуют ее как совокупность управленческих подразделений и взаимоотношений по направлениям ответственности и подчиненности. Функционируя в рыночной среде, предприятие испытывает постоянное давление внешних и внутренних факторов, которые оказывают, прежде всего, существенное влияние на процесс производства и его организацию. Новая производственная структура требует пересмотра, совершенствования или создания новой организационной структуры. Анализ существующих определений организационной структуры управления позволил автору дать следующее определение. Организационная структура управления – это комплекс взаимосвязанных управленческих и производственных структурных единиц, созданных для достижения целей и решения задач предприятия.

Организационные структуры управления предприятий отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. На основе исследования трудов отечественных и зарубежных ученых выполнена систематизация основных этапов развития организационных структур управления. Проведенный анализ позволил сделать следующий вывод: эволюция организационных форм напрямую связана с промышленной революцией. Видовое разнообразие организационных структур управления обусловлено широким спектром деятельности человека, так как управление полностью подчинено целям и стратегии производства.

На базе исследования большого числа американских фирм А. Чандлер выделил четыре основные фазы взаимодействия между бизнесом и организационными структурами фирм.

Первая связана с созданием обширных комбинаций капиталов, скрепленных в основном имущественными и финансовыми связями. В результате формируются структуры типа картелей, трестов и холдингов (Н-формы). При увеличении размеров такие организации начинают испытывать трудности из-за неспособности эффективно распределять ресурсы, снижать производственные издержки и осуществлять успешные инвестиции. В результате

увеличения размеров таких организаций ухудшается их координация.

Вторая фаза обуславливается консолидацией управления капиталом предприятия. Доминирующей становится стратегия вертикальной интеграции по всей технологической цепочке. Формируется функциональная организационная структура (U-форма). Административный аппарат таких фирм состоит из функциональных департаментов (снабженческого, производственного, сбытового, инвестиционного и прочих). Эта организационная инновация направлена на достижение всесторонней экономии на закупках, продажах и производстве, а также обеспечение лучшего финансового контроля.

Структуры U-формы и H-формы доминировали в корпорациях развитых стран в первой половине XX в.

Третья фаза связана с диверсификацией бизнеса компаний. Их подразделения постоянно расширяют прибыльные направления своей деятельности и разрастаются. В централизованном административном аппарате возникают проблемы коммуникации и контроля, которые фирмы пытаются решить, увеличивая число уровней корпоративной иерархии. Это усложняет коммуникацию различных уровней управления. Возникают также трудности с формированием стратегических решений, так как интересы глав функциональных блоков совпадают в основном с интересами их департаментов, а не в целом фирмы.

Подобная ситуация сложилась в 1960–1970-е гг. в Европе. В результате слияний и поглощений резко повысилась концентрация производства в промышленности. В корпорациях U- и H-форм уменьшилась доходность капитала. Эти потери нивелировали рост эффективности производства из-за вертикальной интеграции. Важнейшей причиной падения прибыльности было то, что при ослаблении внутреннего контроля менеджмент производственных подразделений увеличил потребление капитала за счет увеличения штатов и расширения привилегий.

Неэффективность структур U-формы при производстве диверсифицированных продуктов, использовании альтернативных технологий, продажах на разнообразных рынках обусловила возникновение четвертой фазы организационной формы. На этом этапе производится коренная реорганизация компаний и внедряется мультидивизиональная организационная структура (M-форма). Она была разработана в 1920-е годы в США и внедрена компаниями «Дженерал Моторс» и «Дюпон».

Структура M-формы означает создание полуавтономных производственных подразделений, функционирующих на основе принципа самокупаемости и сформированных в зависимости от типа продукта, торговой марки или по географическому признаку. Фактически каждый дивизион контролирует обособленный сектор рынка и отвечает за закупки, производство, маркетинговую политику. Суть M-формы состоит в том, что организационно обособляются центры стратегических и оперативных решений и стимулируется внутрикорпоративная конкуренция.

При внедрении структур M-формы высший менеджмент устраняется от прямого надзора за созданием прибыли, но использует в качестве санкции свой контроль над потоками капитала.

В ходе настоящего исследования было установлено, что на формирование организационных структур управления оказывают влияние различные факторы. Для полноты анализа предлагается разделить их на факторы внешней и внутренней среды. При этом часть их (организационные, производственно-технологические, экономические) поддаются непосредственному учету, а во многих случаях – нормированию. Факторы внешней среды в основном носят вероятностный характер, часть из них может быть учтена с помощью законодательства.

В результате анализа было установлено, что концентрация и специализация как факторы внутренней среды имеют преимущественное влияние на выбор типа организационной структуры управления. Для установления зависимости между типом организационной структуры управления и концентрацией и специализацией использован алгоритм агломе-

ративного кластерного анализа, который основывается на существовании и выявлении бинарных связей, то есть пар наиболее похожих объектов. Результаты иерархического кластерного анализа позволили автору сделать следующие выводы: крупные промышленные предприятия имеют линейно-функциональную структуру, основаны на государственной форме собственности, численность работающих свыше 1000 человек; средние предприятия организованы по линейно-функциональному принципу, основаны как на государственной, так и частной форме собственности, в большинстве своем занимаются производством, а также оказывают услуги. Численность персонала до 1000 человек; малые предприятия, занимающиеся в основном торгово-посреднической деятельностью, имеют разновидности линейной структуры управления как линейно-функциональную, так и линейно-штабную. Численность персонала – до 100 человек.

Сейчас бизнесом востребованы такие виды органических организационных структур управления, как проектные, венчурные, матричные, сетевые, вертикально интегрированные, дивизиональные. Зная их преимущества и недостатки, а также область применения, руководство предприятия выбирает ту форму организационной структуры управления, которая отвечает целям, задачам и стратегии бизнеса на текущий момент. Собственники и администрация предприятия должны осознать тот факт, что организационная структура управления предприятия не является статичной. Чтобы отвечать основной цели бизнеса – получение максимальной прибыли – она должна быть динамичной, гибкой, адаптивной. А это значит, что модификация, замена и преобразование в организационных структурах управления – естественные процессы для любого предприятия, занимающего активную позицию на рынке.

Общепризнанная методика реформирования организационной структуры до сих пор еще не создана, что сдерживает решение ряда практических задач повышения эффективности управления. Ее сложность обусловлена тем, что она охватывает практически все вопросы, связанные с управлением организационной системой, эффективностью методов и средств получения, передачи и обработки информации, формированием кадрового состава организации.

В настоящее время формируется новая модель предприятия, требующая иного взгляда на прежние концепции и методы управления. Нельзя говорить о какой-либо гипотетической модели идеального предприятия будущего, так как будет иметь место множество их разнообразных форм с разными способами функционирования в зависимости от специфических целей, условий и типов деятельности, окружающей среды и внутренней культуры.