

УДК 339.9(075)

Г.Т. МЕДВЕДЕВА, С.С. ДОБРИНЕЦ
Брест, БрГТУ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЯ

Проблемы выживаемости организации в условиях различных экономических систем всегда являются одними из самых актуальных. Они всегда находятся в центре внимания как ученых-экономистов, так и специалистов-практиков. В зарубежной экономической литературе разрабатываются различные модели выживаемости организации в условиях высокой степени нестабильности внешней среды. Одной из них является модель Мак-Кинси.

Модель Мак-Кинси нельзя считать чисто стратегической моделью, это скорее способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название происходит от названий семи факторов (начинающихся в английском языке на букву S), которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются основными для развития организации: стратегия (strategy), навыки (skill), общепризнанные ценности (shared values), структура (structure), система (systems), кадры (staff), стиль (style). Обычно, когда предприятие собирается изменить свою организацию, изменяются именно эти семь составляющих.

Среди концепций, касающихся организационных изменений на предприятиях, наиболее известны концепции структуры компании. В них представлены взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, отделениями компаний и их подразделениями. Эти взаимосвязи, наверное, являются видимым фактором, и поэтому изменения чаще всего начинаются именно со структуры.

Структурное построение организации предусматривает разделение задач и обязанностей среди персонала; распределение задач и персонала по подразделениям; определение вертикальных и горизонтальных информационных потоков и отношений сотрудничества; определение мер по координации деятельности различных подразделений. Цель построения структуры – обеспечить более или

менее гибкую и стабильную основу для эффективного функционирования всей организации, т.е. всех ее членов, средств и подразделений, для достижения организационных целей. В результате образуются различные системы и подсистемы – организации, управленческой информации, принятия решений, контроля и оценки, предназначенные для работы в условиях аварийных ситуаций и кризисов и т.д. Однако опыт показывает, что структура может легко стать «смирительной рубашкой», например, если попытаться стандартизировать и предписывать определенные формы поведения в очень специфичных ситуациях, при которых стандартизация приносит в большей степени негативный эффект, чем дает положительный результат. Разрабатывать и поддерживать организационные системы – сложное занятие; необходим определенный анализ затрат и результатов при начале работ по их разработке и пересмотру. Многие организации нуждаются в помощи для предотвращения дальнейшего роста и дублирования систем, а также для того, чтобы требования различных систем подачи и анализа информации были скоординированы и непротиворечивы.

Чтобы организация имела возможность реагировать на изменение внешних условий, внедрять новые технологические решения, необходимы гибкие (адаптивные) структуры управления, поддающиеся быстрой модификации. Их отличие от других структур состоит, прежде всего, в отсутствии долговременной жесткой структуры управления. Создаваемое подразделение получает конкретную задачу, после ее решения подразделение ликвидируется. С ориентацией на систему текущих задач на конкретный срок создается система подразделений, после чего система управления подлежит перестройке. Адаптивная структура – это не только новый тип, это процесс существования структуры управления, созданной на основе стоящих перед организацией задач.

К организационным структурам управления предъявляются определенные требования.

1. **Оптимальность.** Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. **Оперативность.** Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. **Надежность.** Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд в других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. **Экономичность.** Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

5. **Гибкость.** Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. Устойчивость структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Совершенство организационной структуры управления зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования:

1. Целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя.

2. Четкое обособление частей оргструктуры (состава ее подразделений, потоков информации и т.д.).

3. Обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе.

4. Предоставление полномочий на решение вопросов тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.

5. Приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организацией в целом и к внешней среде в частности.

В современных условиях одним из основных требований к организационной структуре управления выступает ее гибкость. Это определяется снижением степени стабильности внешней среды, повышением неопределенности в принятии управленческих решений. Это особенно актуально в условиях, когда в экономической системе нарастают кризисные явления. Формой проявления гибкости структуры может служить изменение количества структурных подразделений, организация совмещения функций в той или иной области деятельности, передачи части функций на аутсорсинг и другие изменения, вызванные различными факторами как внешней, так и внутренней среды.

Анализ изменения организационных структур белорусских предприятий в современных условиях подтверждает данное утверждение. В условиях определенной стагнации экономического развития оптимизация численности персонала приводит к объединению различных структурных подразделений, сокращению количества горизонтальных ячеек организационных структур. Это приводит к сокращению и общей численности персонала, и численности работников управленческого звена. Заслуживает внимания тот факт, что дальнейшие действия руководства могут быть ориентированы по различным направлениям. Наиболее ценные сотрудники, как правило, направляются на повышение квалификации (переобучение, стажировка и т.д.). Другая же часть персонала может быть переведена на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, либо с ними просто не продляют контракт. Анализ факторов, определяющих гибкость организационной структуры управления, позволяет сделать вывод о том, что основным является человеческий фактор. Именно персонал, работающий на предприятии, во многом определяет устойчивость организации, наличие у нее определенных конкурентных преимуществ. Однако анализ влияния персонала, как основного фактора при формировании организационных структур предприятия, является темой другого, самостоятельного исследования.