

УДК 334.012.4

Н. Е. Терешкина

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения»,
Новосибирск, e-mail: phd_76@mail.ru

О. А. Халтурина

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления»,
Новосибирск, e-mail: olga_andre@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: организационная структура предприятия, стратегический менеджмент, управление.

В статье рассматривается влияние стратегических факторов на принятый вид организационной структуры управления предприятием. Проанализированы такие факторы, как корпоративная стратегия, внешняя среда, размер организации и стадия ее жизненного цикла, характеристики бизнеса, технический уровень, человеческие ресурсы, информационные технологии и их влияние на формирование иерархических и органических типов структур, а также на отдельные их виды. Организационная структура управления (ОСУ) представляет собой систему разделения прав принятия решений и систему разделения труда и сотрудничества между различными подразделениями. ОСУ направлена на формирование и упорядочение элементов управления предприятием в определенном направлении в соответствии с его стратегическими и тактическими целями, она определяет условия и сферу его деятельности, создает относительно устойчивую и научную систему менеджмента.

N. E. Tereshkina

Siberian Transport University, Novosibirsk, e-mail: phd_76@mail.ru

O. A. Khalturina

Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk,
e-mail: olga_andre@mail.ru

STRATEGIC FACTORS AFFECTING THE FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE

Keywords: organizational structure of the enterprise, strategic management, control.

The article examines the influence of strategic factors on the adopted type of organizational structure of enterprise management. Factors such as corporate strategy, external environment, size of the organization and stage of its life cycle, business characteristics, technical level, human resources, information technology and their influence on the formation of hierarchical and organic types of structures, as well as on their individual types, are analyzed. The organizational management structure (OMS) is a system of division of decision-making rights and a system of division of labor and cooperation between various departments. OMS is aimed at forming and streamlining the elements of enterprise management in a certain direction in accordance with its strategic and tactical goals, it determines the conditions and scope of its activities, and creates a relatively stable and scientific management system.

Введение

Организационная структура управления (ОСУ) представляет собой систему разделения прав принятия решений и систему разделения труда и сотрудничества между различными подразделениями. ОСУ направлена на формирование и упорядочение элементов управления предприятием в определенном направлении в соответствии

с его стратегическими и тактическими целями, она определяет условия и сферу его деятельности, создает относительно устойчивую и научную систему менеджмента.

ОСУ активно видоизменялись. Доминирующие в XX в. иерархические (бюрократические) типы организационных структур прошли значительную эволюцию от простейших в виде линейных и функциональ-

ных до наивысших дивизиональных. Причем, их усложнение на этом не остановилось. Следующим шагом стала передача части стратегических функций дивизионам и появление так называемых стратегических единиц бизнеса. Далее под влияние НТП и необходимости получения устойчивых доходов в долгосрочном периоде сформировалась концепция стратегического хозяйственного центра, несущего ответственность не только за краткосрочные результаты, но и за потенциал дальнейшего роста.

В конце XX – начале XXI вв. ситуация кардинально меняется под влиянием сложности, неопределенности и нестабильности внешней среды. На смену иерархическим типам приходят разнообразные органические (адаптивные) ОСУ, способные быстро адаптироваться к изменениям, с преобладанием горизонтальных и сетевых форм взаимодействия. Крупные компании выстраивают ОСУ вокруг основных базовых бизнес-процессов превращаясь в горизонтальные структуры. Благодаря развитию ИКТ появляются виртуальные, оболочечные, сетевые и др. виды организаций.

Нерационально построенная ОСУ затрудняет нормальную работу предприятия и может привести к полной остановке всех или отдельных бизнес-процессов. Напротив, успешная и эффективная ОСУ задействует потенциал предприятия в максимальной степени, позволяя ему получать синергетический эффект и достигать оптимального рабочего состояния.

Многие компании несут убытки, причиной которых является применение нерациональных ОСУ. Эффективность передачи информации внутри организации снижена, сама информация искажена; решения, принимаемые менеджментом, неэффективны или ошибочны; штат подразделений раздут; обязанности и зоны ответственности между отделами четко не разделены, что приводит к взаимному противодействию и ограничениям в работе; наблюдаются существенные трения между персоналом и т.д. Эти распространенные корпоративные болезни можно устранить только путем изменения ОСУ. Основной вопрос при формировании или корректировке существующей ОСУ заключается в анализе факторов, оказывающих на нее долгосрочное влияние и приводящих к ожидаемым или вынужденным ее изменениям.

В целом в отечественной литературе рассматривались вышеперечисленные вопросы. Так С.А. Потапова в своей статье выделяет внутренние факторы, оказывающие влияние на вид ОСУ, такие как цели, функции и методы управления, кадровый состав, уровень организации труда и технической оснащенности [6]. Е.А. Орлов рассматривает как внутренние, так и внешние факторы, разделяя их на три группы: имеющие наибольшее влияние при формировании ОСУ, при трансформации ОСУ и независимые факторы [3]. Авторы [1, 2, 4, 5] рассматривая виды ОСУ и механизм их адаптации также касаются отдельных факторов, оказывающих на них влияние.

Учитывая прямую зависимость формирования и корректировки ОСУ от реализуемой стратегии организации, которая детально рассмотрена в более ранней публикации [7], необходимо обобщить и выделить основные стратегические факторы, под влиянием которых она эволюционирует.

Материалы и методы исследования

При проведении исследования использовались: системный подход, позволяющий рассматривать организацию как совокупность элементов и подсистем, выстраиваемых в соответствии с принятыми управленческими решениями; комплексный подход, учитывающий влияние внутренних и внешних факторов; ситуационный подход предполагающий, что под влиянием быстрой динамики делового окружения предприятия адаптируются к изменениям.

Результаты исследования и их обсуждение

Различные стратегические управленческие решения влияют на ОСУ организации на двух уровнях: 1) специфические виды отдельных стратегий требуют разных видов хозяйственной деятельности, что влияет на структуру управленческих должностей; 2) смещение стратегического фокуса вызывает изменения в особенностях работы организации и приводят к корректировкам в различных подразделениях, в отдельных должностях, что, в свою очередь, требует соответствующей трансформации взаимоотношений между управленческими должностями и подразделениями. Рассмотрим основные стратегические факторы, оказывающие влияние на формирование ОСУ предприятия.

1. Принятая корпоративная стратегия. Предприятия, выбирающие один из видов стратегий целенаправленного сокращения, полагают, что среда, в которой они находятся, относительно стабильна и больших изменений спроса в будущем не предвидится, и они принимают стандартизацию управления и производства. Особенности организационного дизайна в данном случае следующие: внедряется ОСУ со строгим разделением труда; высокая степень централизованного контроля; унифицированные правила и процедуры; строгая система планирования, ориентированная на затраты и эффективность; профессионалы в производстве и специалисты по контролю затрат играют важную роль в управлении, особенно среди высшего менеджмента; информационные коммуникации в основном вертикальные.

Когда компания, например, реализует стратегию сокращения расходов, ОСУ должна способствовать снижению эксплуатационных затрат и повышению операционной эффективности. В этом случае можно выбрать ОСУ с более высокой степенью централизации, например линейно-функциональную.

Предприятия, выбирающие виды стратегий интегрированного или диверсифицированного роста, полагают, что окружающая среда сложна и изменчива, спрос быстро растет, рынок активно меняется, а возможности и угрозы сосуществуют. Характеристики этого типа ОСУ: менее стандартизированная структура; централизованный контроль; широкий и гибкий план; передача информации преимущественно горизонтальная; в высшем менеджменте преобладают эксперты по маркетингу и НИОКР.

Реализация предприятием диверсифицированной стратегии означает, что его бизнес включает в себя множество сфер деятельности, соответственно требуется более гибкая и децентрализованная ОСУ, являющаяся относительно свободной, более асинхронной и адаптивной. В рамках такой ОСУ существует относительно мало связей между различными диверсифицированными подразделениями, а основными процессами можно управлять параллельно. Только таким образом можно способствовать реализации диверсифицированных стратегий в целом.

Стратегии концентрированного роста находятся между двумя вышеперечислен-

ными. Применяя их организация стремится поддерживать соответствующий баланс, поэтому ее ОСУ имеет как жесткие, так и гибкие характеристики.

2. Особенности внешней среды. Факторы внешнего окружения могут влиять на разработку ОСУ по основным своим характеристикам: сложность и стабильность. Результаты влияния внешней среды на ОСУ могут быть отражены следующих аспектах: общие характеристики организации, взаимоотношения между ее подразделениями, а также уровни управления и структура отделов.

Чем сложнее и изменчивее среда, тем больше внимания необходимо уделять адаптивности и незапрограммированным возможностям принятия решений в организационном дизайне. Именно поэтому в этом случае малые предприятия с простой структурой более гибкие, чем крупные. Организациям, работающим в условиях высоких рисков из-за динамики внешней среды, необходимо сократить уровни управления, усилить координацию между подразделениями и делегирование полномочий, а также ослабить внутренний контроль. В ОСУ необходимо поддерживать определенную степень гибкости и эластичности, чтобы предприятие могло быть более адаптируемым.

Когда внешняя среда относительно стабильна, компании стремятся к экономической эффективности, с тенденцией к росту численности работников и усложнением ОСУ. В стабильной среде для решения этой проблемы можно использовать бюрократические (иерархические) ОСУ: правила, процедуры и уровни власти внутри организации становятся более очевидными, а степень централизации значительно повышается.

3. Размер организации и стадия ее жизненного цикла. Размер предприятия является важным фактором, влияющим на ОСУ. Компании разных размеров имеют очевидные различия в структуре. По мере того, как масштабы расширяются, содержание деятельности становится все более сложным, численность людей увеличивается, профессиональное разделение труда продолжает совершенствоваться, постепенно растет количество отделов и должностей. Это напрямую приводит к усложнению ОСУ.

Чем больше масштаб предприятия, тем активнее будет расти число случаев, требующих координации и принятия реше-

ний, а объемов работы в управлении станет больше. Однако время и энергия менеджеров ограничены. Это противоречие вынуждает компании добавлять уровни управления и проводить значительную децентрализацию. Поэтому расширение масштабов деятельности вызывает соответствующие изменения в иерархической структуре, горизонтальном взаимодействии и функциональном разделении.

Рост размеров предприятия соответственно увеличивает жесткость организационных операций и снижает их гибкость. Число людей и отделов продолжает расти, что требует осуществления унифицированного управления путем разработки подробных правил и положений, а также контроля сотрудников и отделов посредством стандартизации строгих процедур, должностных инструкций и внутренних локальных актов, что позволит перейти к бюрократическому типу ОСУ.

Размер организации также связан со стадией ее жизненного цикла [8]: при появлении нового предприятия, как правило, ОСУ весьма условна, мала и представляет собой простейший линейный вид. С переходом на следующие стадии жизненного цикла ОСУ усложняются.

4. Характеристики бизнеса. Если предприятие диверсифицировано, то требует наличия значительных ресурсов и методов управления для удовлетворения потребностей всех сфер бизнеса, следовательно, будет больше отделов, должностей, персонала. Чем теснее деловые связи между сферами бизнеса, тем сильнее необходимо учитывать взаимодействие подразделений при проектировании ОСУ и тем меньше вероятность применения децентрализованной формы. Целесообразнее реализовать линейно-функциональную или матричную ОСУ, т.к. чем выше степень связанности бизнеса, тем более комплексное управление требуется.

Если связи между сферами бизнеса предприятия не тесные или степень территориальной разбросанности между ними высока, т.е. прослеживается независимость подразделений, то следует принять дивизиональную ОСУ, чтобы предоставить больше полномочий отделениям. При низкой степени корреляции бизнеса для каждого из них могут реализовываться индивидуальная корпоративная политика.

5. Технический уровень. Деятельность организации осуществляется с использованием определенных технологий и средств, отражающих соответствующий технический уровень. Уровень техники и технической оснащенности не только воздействует на эффективность и результативность организационной деятельности, но и влияет на содержание и постановку ее задач, выдвигает требования к качеству персонала. Например, компьютеризация обработки информации изменила форму и характер работы бухгалтерии, делопроизводства, архива и других подразделений.

Некоторые предприятия обладают технической мощностью и считают технологические инновации основой своего развития. Когда технологии приносят высокую прибыль, управление ими и их использование являются основополагающими, они становятся основой ОСУ и направлением деятельности. Чем сложнее технология производства, тем сложнее вертикальное разделение труда в структуре, что приводит к увеличению ОСУ и тем самым растет нагрузка горизонтальной координации деятельности.

На традиционных предприятиях технологии схожи, и основная прибыль заключается не в инновациях, поэтому технология не оказывает большого влияния на создание ОСУ. Следовательно, может рассматриваться принятие стандартизированной структуры координации и контроля, а ОСУ будет иметь высокую степень формализации и централизации.

6. Человеческие ресурсы. Персонал является основой для бесперебойной работы ОСУ. При ее разработке необходимо учитывать влияние качества персонала, которое включает в себя ценности, интеллект, понимание, компетенции, самоконтроль и трудоспособность. Когда качество сотрудников улучшается, их трудовые способности и потребности изменяются. Для высокопрофессиональных сотрудников ОСУ должна быть более гибкой. Например, удобный график работы, нестандартные рабочие места (совмещение дистанционной формы с очной), более широкое участие в принятии решений, а также привлекательная мотивация труда.

Состояние человеческих ресурсов будет оказывать влияние на иерархическую структуру предприятия: менеджеры, обладающие высоким профессионализмом, лидерским опытом и организационными способностями

ми, могут соответствующим образом расширить сферу управления, что приведет к снижению иерархических уровней.

Ситуация с кадрами будет иметь влияние на структуру подразделений предприятия: если внедрена система бизнес-единиц, на должности менеджеров бизнес-подразделений потребуются кандидаты с относительно развитыми лидерскими навыками; если внедрена матричная структура, менеджеры проектов требуют более высокой мотивации и хороших межличностных отношений, чтобы адаптироваться к своим характеристикам: большей ответственности и меньшей власти.

Ситуация с кадрами также будет влиять на структуру полномочий. Если руководители предприятия обладают высокими компетенциями в сфере управления, всесторонними знаниями, богатым опытом и хорошей профессиональной этикой, им можно делегировать больше управленческих полномочий.

7. Информационные технологии. Популяризация и развитие ИКТ привели к огромным изменениям в ОСУ компаний. Развитие технологий электронной коммерции значительно повысило эффективность обработки информации. Каждый терминал в корпоративной сети может одновременно получать комплексные данные и информацию. Сетевые технологии позволяют старшим менеджерам фильтровать исходную информацию, генерируемую различными подразделениями, своевременно и с низкими затратами посредством сетевых систем. Поэтому, когда предприятие строит информационную систему высокого уровня, ему следует оперативно скорректировать свой организационный дизайн и принять плоскую ОСУ, чтобы адаптироваться к формирующейся бизнес-модели электронной коммерции, сократить количество менеджеров среднего звена, улучшить эффективность и сократить внутренние управленческие затраты.

Информационные технологии привели к фундаментальным изменениям в бизнес-процессах предприятий, реформировали структуру ресурсов, необходимых для их деятельности, и взаимоотношения между персоналом, а также значительно повысили роль информационных ресурсов. Проект ОСУ должен быть освобожден от первоначального большого, сложного и жесткого состояния, что способствует быстрому прохождению потоку информации и имеет тенденцию к упрощению.

Заключение

Проектирование и функционирование ОСУ предприятия всегда происходит в определенной среде, подчиняется определенным техническим условиям и проводится под руководством корпоративной стратегии. Организационный дизайн должен учитывать влияние таких факторов, как стратегия, окружающая среда и технические условия. Кроме того, размер организации и стадия жизненного цикла, на которой она находится, также выдвигают соответствующие требования к ее структуре.

При проектировании ОСУ учитываются такие стратегические факторы, как: внешняя среда, стратегия, этапы развития предприятия, технология. Проектирование структуры заключается в анализе внутренней и внешней среды, корпоративных стратегий и других факторов в сочетании с текущим положением человеческих ресурсов, с целью повышения конкурентоспособности и сплоченности организации, создания индивидуальной корпоративной культуры, повышения эффективности работы и снижения операционных издержек.

ОСУ не статична и постоянно корректируется вместе со стратегией, масштабом, сферой деятельности и направлением развития предприятия, чтобы обеспечить возможность адаптации его конструкции к различным этапам жизненного цикла.

Библиографический список

1. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная структура и стратегия предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. 2011. № 2 (2). С. 5-21.
2. Насырова С.И. Структура управления организацией как элемент развития предприятия // Московский экономический журнал. 2020. № 9. С. 369-376.

3. Орлов Е.А. Факторы и параметры, влияющие на оптимизацию организационной структуры предприятия в современный период // Российское предпринимательство. 2009. № 10-1. С. 75-81.
4. Полевая Е.В. Исследование влияния факторов на организационные структуры управления отечественными и зарубежными компаниями // Экономика и предпринимательство. 2022. № 10 (147). С. 1439-1443.
5. Полевая Е.В. Ключевые моменты адаптации организационной структуры управления и факторы, влияющие на формирование организационных структур управления // Наука и бизнес: пути развития. 2020. № 4(106). С. 150-154.
6. Потапова С.А. Факторы, определяющие формирование организационных структур управления // Труды Академии управления МВД России. 2013. № 2(26). С. 20-23.
7. Терешкина Н.Е., Халтурина О.А. Взаимосвязь корпоративной стратегии и организационного дизайна // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11-2. С. 304-308.
8. Шатунова Т.Е. Приоритетные направления эволюционного развития управления специалистами современных организаций // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства: материалы V Международной научной интернет-конференции, Вологда, 21-25 июня 2021 г. Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2021. С. 409-411.
9. Adizes I.K. Lifecycle Management Corporation. M.: Peter, 2007. 416 p.