

УДК 332

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Назаренко М.А., Котенцов А.Ю.

*ГБОУ ВПО МО «Международный университет природы, общества и человека «Дубна», Дубна,
e-mail: kotencov@gmail.com.*

В статье даётся понятие организационной структуры предприятия. Рассматриваются различные подходы к формированию подразделений организации. Показана взаимосвязь типов организационных структур с условиями формирования и существования организаций, а также различные подходы к формированию организационных структур в целом. В зависимости от характера организации, рассматривается роль вспомогательных производств и различных отделов структуры производства, способы и связи, посредством которых подразделения организации объединены друг с другом и с общим центром. Описываются различные виды организаций, сформированных на основе дивизионной организационной структуры. Вводится понятие жестких организационных структур, представлены основные различия жестких и гибких организационных структур. Рассматриваются различные типы гибких организационных структур, условия необходимые для формирования организации с определенным типом гибкой организационной структуры. Приводятся примеры необходимости перехода от жестких к более гибким типам организационных структур.

Ключевые слова: Организационная структура, проект, управление, экономическая эффективность, целевая группа

THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MODERN ENTERPRISES

Nazarenko M.A., Kotentsov A.Y.

*International University of nature, society and human «Dubna»,
Dubna, e-mail: kotencov@gmail.com.*

The article provides a definition of organizational structure of enterprise. Various approaches to the formation of the organization are discussed. The interrelation between the types of organizational structures of formation and existence of the organizations, and there are also different approaches to the formation of organizational structures. Depending on the nature of the organization, considers the role of auxiliary manufactures and different departments in the structure of production, ways and communication, through which entities of the United with each other and with the common centre. Describes the various types of organizations formed on the basis of divisional organizational structure. The concept of rigid organizational structures, presents the main differences rigid and flexible organizational structures. Discusses the different types of flexible organizational structures, conditions necessary for forming an organization with a specific type of flexible organizational structures. Examples of the need to move towards a more flexible types of organizational structures.

Keywords: Organizational structure, project, management, economic efficiency, target group

В современном экономическом мире, постоянно меняющемся, в процессе естественной конкуренции, все организации участвующие в перераспределении мирового капитала можно разделить на две категории. К первой категории относятся изменяющиеся организации, то есть соответствующие современным требованиям глобального мира. Ко второй категории – «умирающие», не адаптирующиеся по каким-либо причинам к изменениям фирмы.

Способность организации преобразовываться в процессе своего существования зависит от множества факторов, как внешних, то есть формирующихся за пределами организации, так и внутренних, возникающих в рамках организационной структуры предприятия. В данной работе рассматриваются различные типы организационных структур, их эволюция в процессе развития общества, коммуникаций, технологий.

Организационная структура предприятия представляет собой совокупность вза-

имосвязанных элементов, в виде отдельных подразделений, которые состоят из групп работников, выполняющих определенные функции, связанные со снабжением, финансами, управлением.

Данные подразделения организации несут ответственность за решения вопросов, связанных с производством, закупками, финансами, управленческими и другими проблемами. Подразделения отличаются в правовом статусе, размере материальных и финансовых ресурсов, количестве сотрудников, которых могут использовать в своей работе.

Формирование подразделений организации осуществляется в зависимости от используемого подхода. В соответствии с количественным подходом разделение осуществляется на основе числа людей, необходимых для выполнения этой задачи, учитывая возможность эффективно управлять ими. Аналогичным образом, например, образованы многие военные командные, исследовательские группы и т.п. [1].

Временной подход используется в случае необходимости по тем или иным технологическим причинам сменной работы.

Технологический подход в основном используется на самом низком уровне производственных единиц, образующих организации. Это означает, что основой для создания рабочих совещаний может быть самостоятельный вид деятельности, процесс или относительно самостоятельная составляющая (например, конвейер).

К категории так называемых «жестких» принадлежат функциональные структуры, используемые крупнейшими предприятиями или их объединениями с тысячами сотрудников.[2].

Научно-техническая революция и развитие электроники стало катализатором существенного уменьшения размера предприятий, меняющего характера взаимосвязи между их отдельными элементами. Соответственно подходы к формированию структур организаций также изменились, в результате чего появились матричные, проектные, фрагментированные, целевые, адхократические (специальные) структуры.

В рамках функциональной структуры представляющей собой систему, сформированную в соответствии с основными функциями организации, подразделения объединяются в блоки. В зависимости от выполняемой функции блоки формируются в подразделения – промышленные, административные, социальные.

Функциональный подход к формированию подразделений используется в основном на средних и крупных предприятиях и организациях. [3].

В зависимости от характера организации, так как не везде производятся опытные образцы, и имеются вспомогательные производства, роль различных отделов структуры производства может варьироваться.[4].

В случае дивизионной структуры подразделения предприятий, находящиеся в составе организации, отделены друг от друга территориально, а также обладают собственной сферой деятельности и вправе самостоятельно решать текущие хозяйственные и производственные вопросы. [7].

Продуктовый подход к структурированию организации подразумевает, что каждый из блоков в структуре организации сосредоточен на производстве одного вида продукции или услуги для всех групп потребителей, проживающих в районах, где действует фирма, а эти подразделения могут быть в различных населенных пунктах и даже странах . [8].

В случае рыночного подхода к формированию организационной структуры, каждая

единица производит продукцию или предоставляет услуги, ориентируясь на определенную группу покупателей, вместе, образуя рынок. Например, такие группы могут быть выделены на основе возраста, состава семьи, дохода и т.д.

Инновационный подход предполагает создание в рамках организации специальных центров в области разработки, развития и внедрения новых видов продукции и услуг. Таким образом, получается, что, в то время как некоторые подразделения, производят популярную в настоящее время продукцию, других уже готовят ей замену. Это дает организации больше конкурентоспособности и устойчивости.

Подразделения, образующие такую структуру, объединены друг с другом, а также с общим центром посредством производства, финансовых и административных связей . [9].

Производственные связи могут быть технологическими и продуктовыми. Технологические основаны на том факте, что каждое подразделение выполняет только одну операцию во время изготовления конечного продукта.

Продуктовые связи предполагают возможность обмена готовыми изделиями, которые могут использоваться не только внутри компании, но и на стороне.

В пределах административных связей управление должно довести до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение желаемых результатов, ставить цели и установить основные стандарты их деятельности, а также контроль за их осуществлением. [10].

Финансовые связи реализуются путем формирования в рамках организации и последующего перераспределения между его подразделениями централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль за их деятельностью, отслеживая правильность использования денежных средств, своевременность их получения.

Большая современная организация с дивизионной структурой, обычно представлена в форме акционерных обществ и их объединений. Эти виды включают в себя:

– акционерное общество, которому принадлежит бизнес и непосредственно контролирует процесс создания продуктов;

– Холдинговая компания, как правило, не имеет собственного производства, и имеет так много акций в других компаниях, что позволяет ей осуществлять финансовый контроль за их деятельностью;

– Промышленно-финансовая группа, которая включает в себя независимые компании, связанные с правом собственности

на акции, обоюдным членством руководителей в директоратах, их регулярными встречами.

В основе промышленно-финансовой группы лежит сетевая структура. Одна фирма может заниматься научными исследованиями, а остальные вести разработки, производить, осуществлять продажи. Члены сети поддерживают между собой стабильные долгосрочные отношения, основанные на взаимных интересах. Сети могут часто пересекаться, в результате многие организации принимают участие в нескольких ассоциациях. [5]

Гибкая организационная структура представляет собой совокупность подразделений, легко меняется и адаптируется к новым условиям работы в результате отсутствия жесткой закреплённости обязанностей к сотрудникам, характеризуется менее регламентированной деятельностью, хорошо развитыми горизонтальными связями [11].

Функциональные и дивизионные структуры относятся к категории так называемых «жестких» структур.

Гибкие структуры, напротив, могут легко развиваться и адаптироваться к новым условиям работы, в результате отсутствия жесткого закрепления обязанностей за сотрудниками и подразделениями, незначительного регулирования их деятельности, развитых горизонтальных связей, поощрения творчества. Считается, что в будущем такие структуры будут преобладать.

Имеется несколько типов гибких организационных структур: матричные, проектные, по целевым программам.

Проектные обычно подразумевают наличие подробного плана, в соответствии с которым будут решаться несколько задач, таких как строительство дома. [6] В управлении, проект также является временным подразделением, которое ликвидируется после завершения работ. Как правило, эти работы необходимы, чтобы провести исследования и практические эксперименты, разработку нового продукта, технологии, методов управления, что всегда связано с риском и финансовыми потерями. Организации, состоящие из таких подразделений, были названы проектными.

Наиболее распространенными модификациями проектных команд на Западе являются «Центры по развитию новых направлений деятельности». Их размер и структура определяются в зависимости от специфики деятельности. Основной целью центра является разработка и реализация такой готовой продукции, продажи которой обеспечит прочно закрепиться на рынке. [12].

Проектные структуры являются достаточно гибкими, хотя сосредоточены на конкретной деятельности, что позволяет добиться высокого качества производства. Однако из-за специализации проекта, ресурсы, используемые в проекте по окончании работ, не всегда могут найти себе дальнейшее применение, что увеличивает затраты. Причем использование проектных структур может позволить себе не каждая организация, несмотря на плодотворность этого подхода. Выход из такой ситуации был найден при переходе к так называемым матричным структурам, суть которых в том, что в рамках существующих подразделений постоянно находятся временные рабочие группы (проекты), связанные с решением конкретных задач.

Например, тот же рабочий (часть оборудования) может попеременно выполнять задачи, связанные с различными проектами внутри организации или устройства. В таких условиях дефицита возможность маневрирования ресурсами имеет решающее значение. [13].

Матричные структуры являются одним из средств объединения в организации различных мероприятий. В то же время, они не являются фактором, который приводит к возникновению дополнительных блоков и позиций, но только постоянно меняются существующие функции. В основном они находят место в научно-исследовательских и проектных организациях, которым постоянно приходится иметь дело с новыми чрезвычайными задачами.

Так называемые адхократические структуры организации, состоят из относительно слабо связанных групп специалистов и незначительного количества вспомогательного персонала. Эта структура характерна для научно-исследовательских институтов, инновационных фирм, больниц, школ. Организация предназначена в основном для решения сложных задач, требующих творческого потенциала. Участники этих организаций, в основном служат в качестве экспертов или консультантов.

Фрагментированная структура представляет собой набор независимых целевых групп (команд), занятых, теоретической реализацией решений важных проблем для жизни организации.

В фрагментированной структуре объединены вместе различные отдельные целевые группы (комитеты, комиссии, команды и т.д.), состоящие из узких специалистов. В основном, они занимаются теоретическим решением отдельных технических, производственных, административных и других проблем. Таких групп внутри

предприятия может быть несколько десятков, чья деятельность могла бы координироваться одним из первых лиц [14].

Комитеты или советы представляются в форме консультативных групп, состоящих из представителей основных заинтересованных сторон или отделов, и может быть временным или постоянным и решать уникальные проблемы, такие как, – изучение способов преобразить организацию.

Одной из основных задач комитета является разработка сбалансированных рекомендаций и проектных решений на основе их обсуждения и основных мнений. Несмотря на то, что эти официальные решения не являются обязательными, на практике они оказывают существенное влияние на организацию, так как членство комитетов считается почетным.

Комитеты имеют дело, прежде всего с вопросами, связанными с улучшением организации и управления, координации работы нескольких равных подразделений, решений относительно вопросов (увольнений, сокращения заработной платы, закрытие единиц), с участием управления высококвалифицированных специалистов, работающих в разных отделах.

Помимо комитетов в западных фирмах, есть группы по совершенствованию производственных процессов, а также целевые группы, участвующие в решении актуальных задач.

Первый сосредоточены на поиске путей улучшения взаимодействия технологически взаимосвязанных единиц, как правило, в течение периода разработки и принятия предложенных улучшений.

Работа таких групп обеспечивает поддержку и может повысить эффективность производства, снижает потери ресурсов, способствует укреплению связей между подразделениями, расширению личных контактов, работники приобретают опыт и воспоминания. В то же время это приводит к отвлечению людей от своих обязанностей, и поэтому не всегда данные группы отвечают требованиям руководства.

Целевые группы организуются с привлечением высшего руководства в организации, с целью устранения серьезных и актуальных проблем, которые угрожают его благополучию. Члены таких групп должны разработать и внедрить временные меры по стабилизации ситуации и проект окончательного решения проблем.

Участники групп по совершенствованию работы подразделений ищут внутренние резервы и помехи их нормальной работы, а также ведут осуществление деятельности по улучшению ее эффективно-

сти. Вышеописанная структура групп для решения проблем на рабочем месте, также известна как кружки качества. Впервые они появились в Соединенных Штатах, но по-настоящему широкое распространение приобрели в Японии, потому что это наиболее соответствует ее национальному мировоззрению.

Сегодня, трудно найти организацию с определенной структурой. В любой организации, существуют различные типы в различных комбинациях.

В процессе существования организации, руководители должны давать адекватную оценку организационной структуре с позиции контроля, оценки деятельности подразделения, своевременно реагировать на изменения в окружающей среде и вносить изменения в технологии, требующие реорганизации.

Список литературы

1. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Цель предприятия и стратегия ее достижения // Менеджмент в России и за рубежом. №3 за 2011 г. с.25-32.
2. Духнина Л.С., Лысенко Е.И., Назаренко М.А. Основные принципы социального партнерства в сфере труда и доверие к ним со стороны работающей молодежи // Международный журнал экспериментального образования – 2013. – № 4.
3. Никонов Э.Г., Назаренко М.А. Модель кафедры в системе менеджмента качества образования // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 1. – С. 146.
4. Охорзин И.В., Акимова Т.И., Назаренко М.А. Применение принципов менеджмента качества для обеспечения социальной мотивации и улучшения качества трудовой жизни // Международный журнал экспериментального образования – 2013. – № 4.
5. Дзюба С.Ф., Нескоромный В.Н., Назаренко М.А. Сравнительный анализ мотивационного потенциала студентов вузов // Бизнес в законе – 2013. – № 1.
6. Назаренко М.А., Петров В.А., Сидорин В.В. Управление организационной культурой и этический кодекс вуза // Успехи современного естествознания – 2013. – № 4.
7. Силин А.Н., Смирнова В.В. Современные социально-психологические технологии в практике управления персоналом организации // Вестник НОУ «ОУТ ОАО Газпром». 2010. №7. С. 18-20.
8. Желнина Е.В. Адаптация и внедрение технологий профессиональной подготовки персонала в систему управления крупной компанией // Вестник волжского университета им. В.Н. Татищева. №10. С. 89-95.
9. Жилищный кодекс российской федерации от 29.12.2004 N 188-ФЗ.
10. Игнатов Б.Г. Теория управления. – М.: Феникс, 2010.
11. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2010.
12. Организация производства на предприятии: Учебник / Под ред. О.Г. Туровца Б.Ю. Сербиновского. – Ростов-на-Дону.: МарТ, 2010.
13. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 2-е изд. переб. и доп. – М.: ИП «Экоперспектива», 2010. – 498 с.
14. Экономика труда: Учебник / Под ред. П.Э. Шлендера, Ю.П. Кокина – М.: Юрист, 2010. – 588 с.