

УДК 005.93:334.7

Г. В. СТОЛЯРОВ, доктор экономических наук, Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, филиал в г. Новозыбкове, Российская Федерация

ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Показаны иерархические и адаптивные структуры управления фирмой, их преимущества и недостатки в рыночных условиях. Большое внимание уделено проектированию организационных структур управления, а также факторам, определяющим их выбор.

В рыночных условиях для достижения высоких финансово-экономических результатов фирме необходимо постоянно преодолевать сопротивление окружающей среды, сокращать возможные потери и минимизировать риск, стремиться к постоянному обновлению (новому в управлении, производстве и обслуживании потребителей).

Успех фирмы во многом зависит от организационной структуры управления, которая должна отвечать целям и задачам компании и учитывать влияние внутренних и внешних факторов.

Структура управления фирмой – упорядоченная совокупность взаимосвязанных звеньев (структурных подразделений, выполняющих функции менеджмента); форма разделения и кооперации управленческой деятельности.

Совокупность однородных звеньев, относящихся к одному уровню иерархии, называется ступенью. Чем больше ступеней и звеньев в организации, тем сложнее структура управления.

Основные факторы, определяющие количество уровней управления: объемы производства и продаж; размер компании; номенклатура выпускаемой продукции; уровень специализации, концентрации и кооперирования производства; степень развития инфраструктуры региона; обеспеченность фирмы квалифицированными кадрами и т. п.

Организационные структуры управления различаются характером связей. В соответствии с этим классификационным признаком выделяют иерархические (механистические, бюрократические) и органические (адаптивные) структуры управления.

Для механистической структуры характерны такие черты, как четкое разделение труда, иерархичность управления (нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему), наличие формальных правил и норм. Структурами данного типа являются линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная и дивизиональная (отделенческая).

Линейная структура основана на сосредоточении всех производственных и управленческих функций у руководителя организации. В непосредственном подчинении директора фирмы находится его заместитель по производству, который руководит начальниками цехов, те, в свою очередь, – старшими мастерами, а последние – мастерами участков. Иначе говоря, планирование и контроль выполнения работ осуществляются строго по вер-

тикали (от главного линейного менеджера к производственным подразделениям).

Главная черта линейной структуры – единство распорядительности. Эта структура обеспечивает согласованность действий исполнителей, простоту управления (один канал связи), четко выраженную ответственность и оперативность в принятии решений. Более того, единство распорядительности исключает дублирование функций менеджмента, повышает дисциплину труда. В то же время в линейной структуре управления отсутствуют звенья по планированию и подготовке решений, потому к руководителю фирмы предъявляются высокие требования. К числу других недостатков следует отнести концентрацию власти в управленческой верхушке, затруднительные связи между инстанциями, перегрузку информацией (множество контактов с подчиненными и вышестоящими органами).

Для функциональной структуры характерна подчиненность производственных подразделений и исполнителей одновременно линейным руководителям и управленческому персоналу. Для осуществления определенных функций выделяются специализированные звенья (отделы планирования, маркетинга, финансов и т. п.), благодаря чему обеспечивается высокая компетентность специалистов и освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов. При этом линейные руководители имеют возможность уделять больше внимания оперативному управлению.

Функциональная структура предполагает наличие нескольких руководителей на одном и том же участке работы, поэтому возникают определенные проблемы в поддержании постоянных взаимосвязей между соответствующими службами. Проблема взаимного согласования команд обусловлена тем, что исполнитель получает распоряжения от нескольких лиц. Данная структура управления с трудом реагирует на происходящие изменения. Кроме того, проявляется чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач у руководителей "своих" подразделений, снижается ответственность исполнителей за выполнение возложенных на них обязанностей.

Линейно-функциональная структура, сочетая преимущества линейной и функциональной, представляет собой единство распорядительности и квалифицированное выполнение функций менеджмента специальным аппаратом (администрацией). Линейные органы управления отвечают за конечные результаты деятельности каждого производственного подразделения, а

функциональные службы – за осуществление планирования, маркетинговых мероприятий, соблюдение технологии и т. п. Всё это обеспечивает разделение и кооперацию труда в управлении. При всех своих положительных сторонах в линейно-функциональной структуре отсутствуют тесные взаимосвязи на горизонтальном уровне между производственными подразделениями, а чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали (подчинение по иерархии управления) способствует проявлению централизации.

С увеличением размеров фирм возникает потребность в линейно-штабной структуре управления, предусматривающей создание специализированных функциональных подразделений (штабов). Привлечение высококвалифицированных консультантов и экспертов способствует повышению уровня работы линейного руководителя, освобождению его от глубокого анализа проблем, устранению условий противоречивости распоряжений. К тому же оперативность и качество решений обеспечивается за счет их всестороннего обоснования. В то же время взаимоотношения между линейными и штабными структурами не всегда доброжелательны. Организации недостаточно эффективно решают задачи, связанные, например, с переходом на выпуск новой продукции, изменением технологии. На создание специальных советов, коллегий и комиссий обычно требуются дополнительные затраты. Существенный недостаток – нечеткое распределение ответственности, поскольку заместители руководителя и специалисты, образуя так называемый «штаб», выполняют функции совещательного органа, т. е. готовят проекты решений, не принимая, как правило, участие в их реализации.

Дивизиональная структура управления разработана в интересах комбинатов, концернов, холдингов, конгломератов. При этом численность персонала может достигать порядка сотен тысяч человек. Такая структура используется при сильно диверсифицированной производственной программе и сочетает централизованную координацию с децентрализацией, т. е. целесообразна и для управления филиалами, удаленными от центра. Основная ответственность возлагается на менеджеров, возглавляющих производственные отделения.

Основные типы структур с отделениями – региональные и продуктовые, а также структуры, ориентированные на потребителя. В результате такой специализации обеспечивается более тесная связь производителя с потребителем. Дивизиональная структура быстрее реагирует на изменения внешней среды по сравнению с линейной и линейно-функциональной. Расширение границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения служит важным стимулом в повышении качества и эффективности работы персонала.

К недостаткам дивизиональной структуры относятся рост иерархичности (вертикали управления), перегруженность менеджеров, слабое сотрудничество смежных подразделений. Дублирование функций на разных уровнях ведет к повышению затрат на содержание управленческого аппарата. Более того, администрация оставила за собой право жесткого контроля стратегии развития компании, инвестиций, научно-исследовательских разработок и т. д. Для отделений характерны известные своими недостатками линейная или линейно-функциональная структуры.

Органическим (адаптивным) называется такой тип структуры управления, который характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Разновидностями данного типа структур являются проектные, программно-целевые, проблемно-целевые и бригадные.

Проектная структура образуется при разработке компанией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе. Управление проектом включает определение его целей, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей и т. п. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе.

Данная структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких проектов или программ приводит к дроблению ресурсов, что сказывается на развитии производственного и научно-технического потенциала. После завершения проектов она распадается, а сотрудники переходят в новую подобную структуру или возвращаются на свое постоянное место работы.

Программно-целевая структура управления создается для решения нестандартной проблемы. При этом целевые группы выполняют такие задачи, как разработка маркетинговых программ, повышение качества продукции, выработка решений по вопросам технической политики. Орган управления формирует, координирует и регулирует горизонтальные связи между элементами системы управления в ходе реализации конкретной программы (проекта).

Одним из видов программно-целевой структуры управления является матричная. Такая структура применяется в том случае, если в организации разрабатывается одновременно несколько проектов, а взаимосвязи линейно-функциональной системы не позволяют эффективно использовать кадровый потенциал.

При организации управления по матричному принципу к линейно-функциональной структуре присоединяются (добавляются) новые элементы (менеджеры по проектам), которые отвечают за конкурентоспособность объекта, а решением специальных вопросов занимаются руководители функциональных подразделений или привлекаемые специалисты.

Возможны три варианта матричных структур управления: когда менеджер проекта может только контролировать оперативное взаимодействие соискателей программы (ограничен в принятии решений); когда он отвечает за качество и сроки выполнения программы (полномочен принимать решения); когда на него возлагается вся полнота функционального руководства (принятие решений по существу программы, объемам и срокам выполнения работ), но без права отдавать распоряжения.

Матричная структура управления имеет следующие преимущества: отход от жесткого централизма и единоначалия; быстрая адаптация к изменяющейся внешней и внутренней среде фирмы; повышение творческой активности административно-управленческого персонала; более рациональное использование кадров; снижение загрузки менеджеров высшего уровня управления; сокращение сроков разработки проектов и улучшения их качества. Всё это способствует перестройке производства на основе новейших технологических процессов и более высокопроизводительного оборудования. Вместе с тем из-за громозд-

кой структуры соподчинения появляются сложности с установлением очередности выполнения заданий.

Среди других недостатков можно выделить некорректное соперничество между менеджерами программ и трудности в приобретении навыков для осуществления нового проекта.

Матричные организационные структуры создали качественно новое направление в развитии программно-целевых и проблемно-целевых форм управления.

Усовершенствованной программно-целевой структурой управления фирмой является венчурная (инновационная). Необходимость в такой структуре возникла в связи с применением сотрудниками компании новых способов и приемов работы, освоением инноваций. Все это "заставляет" бизнесмена идти на риск. Предприниматель должен обладать такими качествами, как гибкость, неординарное мышление, логические способности, знание современных управленческих теорий, напористость, смелость, стремление к личностному росту и развитию, коммуникабельность, умение обучать подчиненных и т. п.

Венчурная фирма быстро реагирует на изменения внешней среды, обладает большой маневренностью. Руководство компании должно вносить существенные коррективы в концепцию ее развития, разрабатывать и контролировать инновационные проекты, тем самым выступая в роли добровольного инициатора перемен. Еще одна особенность венчурной фирмы – сложность ее организационной структуры управления, что зависит от видов, количества и взаимодействия отделов, числа руководящих кадров и других факторов.

В основе построения проблемно-целевой структуры управления лежит целевой подход. При этом учитываются такие принципы, как комплексность в определении количества заместителей руководителя компании (первый уровень дерева целей), ориентация на проблемы (второй уровень), нацеленность на конкретные товары или рынки (третий уровень дерева целей) и т. п.

Среди структур органического типа заслуживает внимания бригадная. Комплексные бригады, как правило, состоят из 10–15 человек, включая конструкторов, технологов, экономистов, рабочих. Данный персонал предназначен для выполнения отдельных работ по изготовлению составных частей продукции.

Бригадная форма организации труда строится в соответствии со следующими принципами:

- автономная работа бригады;
- самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких связей бюрократического типа гибкими;
- привлечение для решения задач сотрудников других подразделений.

При бригадной форме организации труда создаются благоприятные условия для проявления творческой активности работников, повышения квалификации, приобретения профессиональных знаний и навыков, укрепления трудовой дисциплины.

При проектировании организационных структур возникают трудности, связанные с чрезмерной замкнутостью структурных подразделений на первом руко-

водителе, дублированием функций управления, ориентацией менеджеров среднего звена на достижение текущих целей в ущерб стратегическому планированию, неэффективным финансовым менеджментом и т. п.

Проектирование структуры управления фирмой – процесс составления (разработки) проекта будущей структуры с учетом требований, предъявляемых к ней.

Основные требования, учитываемые при разработке организационной структуры управления: четкая регламентация функций, обязанностей и прав каждого ее элемента; оптимальность; оперативность; рациональное сочетание централизации и децентрализации; гибкость; надежность; устойчивость; экономичность.

Процесс проектирования включает три этапа: анализ существующей структуры на основе изучения опыта менеджмента в аналогичных компаниях; организационное проектирование (выбор соответствующего типа структуры управления, установление оптимального количества звеньев и ступеней, численности административно-управленческого персонала, задач и функций для каждого подразделения); внедрение, корректировка разработанной структуры.

При разработке организационных структур управления используют методы аналогий и сравнений, структуризации целей, организационного моделирования, экспертный.

Таким образом, организационные структуры отличаются количеством уровней управления, гибкостью, степенью ответственности персонала и т. п. В процессе выполнения функций менеджмента необходимо оценить информационную загруженность структурных подразделений. При этом целесообразно максимально сократить время прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя.

Список литературы

- 1 Большая экономическая энциклопедия / Т. П. Варламова [и др.]. – М. : Эксмо, 2007. – 816 с.
- 2 **Воробьев, Л. А.** Основы управления производством : учеб. пособие / Л. А. Воробьев. – Минск : Ураджай, 1996. – 127 с.
- 3 **Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента : учеб. / Н. И. Кабушкин. – Минск : БГЭУ, 1996. – 284 с.
- 4 Основы агробизнеса : учеб. пособие / В. П. Лещиловский [и др.]; под ред. В. П. Лещиловского. – Минск : БГЭУ, 2005. – 366 с.
- 5 Основы менеджмента : учеб. пособие. – 2-е изд. / Э. М. Гайнутдинов [и др.]; под ред. Э. М. Гайнутдинова. – Минск : Университетское, 2002. – 152 с.
- 6 **Райсберг, Б. А.** Управление экономикой : учеб. / Б. А. Райсберг, Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1999. – 784 с.
- 7 Управление агропромышленным комплексом : учеб. пособие / В. В. Кузнецов [и др.]; под ред. В. В. Кузнецова. – М. ; Ростов н/Д: МарТ, 2003. – 416 с.
- 8 Управление организацией : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

Получено 13.11.2014

G. V. Stolyarov. Building structures management firm.

Shows a hierarchical and adaptive management structure of the firm, their advantages and disadvantages in market conditions-high. Great attention is paid to the design of organizational structures of management, as well as the factors that determine their choice.