
ҚАЗІРГІ ЗАМАҢҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГТІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

УДК 658.012:339.9

Р.С.Каренов

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова (E-mail: rkarenov@inbox.ru)

Организационный менеджмент — направление теории и практики менеджмента, опирающегося на приоритет общеорганизационных принципов и решения оргпроблем

В статье раскрывается сущность организационного менеджмента и организационной структуры, формулируются общие характеристики организационной структуры. Автором изучены подходы к классификации организационных структур менеджмента. Проанализированы основные виды механистических организационных структур предприятия. Рассмотрены две разновидности адаптивных организационных структур управления. Дана характеристика новым формам адаптивных структур. В статье автором также уделено внимание основным принципам построения эффективных организационных структур.

Ключевые слова: организационный менеджмент, структура, характеристика, классификация, подход, вид, бюрократия, департаментализация, функция, адаптивные структуры, принципы, проектирование.

Сущность организационного менеджмента и организационной структуры

Организационный механизм управления компанией (предприятием) имеет множество компонентов, но обязательно должен представлять единую систему, в которой функционирование отдельных элементов взаимозависимо и взаимообусловлено. Особенно много проблем в области организации менеджмента имеется в настоящее время в Казахстане, в силу особенностей современного состояния и перспектив его экономики. На это особое внимание обращается в Послании Президента Республики Казахстан (РК) народу Казахстана: «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства»: «Суть экономической политики нового курса — всеобъемлющий экономический прагматизм. Фактически, это кардинальная ломка наших сегодняшних взглядов и подходов. Что это означает?

Первое. Принятие всех без исключения экономических и управленческих решений с точки зрения экономической целесообразности и долгосрочных интересов.

Второе. Определение новых рыночных ниш, где Казахстан может участвовать как равноправный бизнес-партнер. Создание новых точек экономического роста.

Третье. Создание благоприятного инвестиционного климата с целью наращивания экономического потенциала. Прибыльность и возврат от инвестиций.

Четвертое. Создание эффективного частного сектора экономики и развитие государственно-частного партнерства. Государственное стимулирование экспорта» [1; 9].

По мнению автора учебника [2; 65], «организационный менеджмент управляет процессами создания организации, разработки структуры и системы управления организацией, механизма управления; системы осуществления управленческих функций, выработки норм, регламентов, правил, стан-

дартов, положений, инструкций и прочее. В результате обеспечивается нормальное функционирование организации, успешное достижение стоящих перед организацией целей».

Как считает Э.А.Уткин [3; 39], «менеджмент организационный представляет систему управленческих действий, приемов и процедур, направленных на реализацию функции организации, а также на теорию и практику менеджмента, опирающегося на приоритет общеорганизационных принципов и решения организационных проблем. Он включает: проектирование, создание и совершенствование организационных структур, четкое разграничение функций, распределение организационных задач, обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними, строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятия управленческих решений».

Особое значение здесь имеет характеристика ряда важнейших параметров системы управления, прежде всего вопросов формирования организационных структур.

Организационную структуру менеджмента можно определить как совокупность управленческих органов, между которыми существует система взаимосвязей, обеспечивающих выполнение необходимых функций управления для достижения целей предприятия (организации).

Исходными данными и обязательными условиями при формировании организационной структуры управления служат:

- а) цели и задачи организации;
- б) производственные и управленческие функции организации;
- в) факторы внутренней среды (внутренние переменные);
- г) факторы внешней среды.

Основными элементами организационной структуры предприятия являются его подразделения (отделы), уровни управления и связи между ними. Все элементы взаимосвязаны между собой. При этом различают горизонтальные и вертикальные связи. Учитывая, что подразделения или отделы представляют функциональные области (функциональные зоны), структура организации может быть определена как совокупность функциональных областей и уровней управления, а также связей между ними [4; 122].

В организационную структуру включают такие понятия, как разделение работ (по функциональным признакам и уровням управления), соотношение ответственности и полномочий, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, ответственность и контроль, нормы управляемости и другие понятия, определяющие ее содержательную сторону. В общем случае содержание организационной структуры определяется целями, которым она служит, и тем, какие управленческие процессы она призвана обеспечивать в конкретной организации.

Все виды организационных структур имеют общие характеристики, определяющие их назначение и отличительные свойства (признаки) по отношению к другим элементам (категориям, понятиям), связанным с организацией эффективного управления предприятием.

Общие характеристики организационной структуры могут быть сформулированы следующим образом [4; 123]:

1. Структура организации обеспечивает координацию всех функций менеджмента при осуществлении любой хозяйственной деятельности предприятия, связанной с достижением его целей.

Структура организации определяет права и обязанности на всех управленческих уровнях посредством определения (делегирования) полномочий и установления ответственности руководителей всех рангов.

Структура, принятая в конкретной организации, определяет поведение ее сотрудников (стиль менеджмента, организационная культура и эффективность труда сотрудников).

Организационная структура определяет эффективность деятельности предприятия, его выживание и процветание, определяемые как его успех.

Приведенные характеристики отражают назначение и способность организационных структур влиять на достижение ожидаемых результатов предприятия, определяемых его целями.

Классификация оргструктур менеджмента

Организационные структуры имеют большое разнообразие видов и форм. Исследователями рассматриваются два наиболее общих подхода к классификации оргструктур [4; 123,124].

Первый подход предусматривает разделение организационных структур на формальные и неформальные.

Формальная структура — это структура, выбранная и установленная менеджерами высшего уровня путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и т.д. Она определяется (проектируется) в процессе организации хозяйственной деятельности предприятия с учетом организации и координации конкретных работ по решению производственных и социальных задач, направленных на достижение его целей.

Неформальная структура возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречия их взглядов, интересов, личных целей и целей предприятия, подразделения и т.д. Неформальная структура отражает межличностные отношения в рамках формальной структуры.

Второй подход связан с разделением организационных структур на механистические и органические. В основе такого деления лежит соотношение внутренних компонентов организационной структуры, определяющее сущность ее построения. Основными внутренними компонентами (свойствами) организационных структур являются: сложность, формализация и степень централизации (децентрализации) управления предприятием, корпорацией.

Сложность структуры означает степень дифференциации (т.е. разделения) видов управленческой деятельности, в том числе функций управления (разделение по горизонтали и вертикали). Чем выше степень дифференциации, тем сложнее структура.

Формализация структуры определяется степенью унификации (однотипности) управленческих правил и процедур. Чем больше установленных правил и процедур, тем сложнее структура.

Степень централизации (децентрализации) управления предприятием зависит от того, на каких уровнях менеджмента принимаются конкретные решения. Чем больше ответственных решений принимается на подчиненных уровнях управленческой иерархии, тем более децентрализована структура управления и, наоборот, чем меньше решений принимается на нижних уровнях управления, тем более централизована структура.

В зависимости от степени выраженности указанных выше компонентов (сложности, формализации и централизации) структуры менеджмента делятся на две группы: механистические и органические (адаптивные) структуры [4; 124,125].

Механистическая структура является жесткой иерархией (пирамидой) управления. В отличие от нее органическая структура является гибкой, адаптивной формой управления. Для нее характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях.

Механистические (бюрократические) структуры

Долгое время механистическая структура была и остается господствующей в менеджменте. В литературе существует еще одно название таких структур — бюрократические.

Концепция рациональной бюрократии сформулирована Максом Вебером. По его теории, предприятие — это механизм, представляющий собой комбинацию основных производственных факторов: средств производства, рабочей силы, сырья и материалов. Поэтому большое значение, в частности, придается [5; 14,15]:

- технико-экономическим связям и взаимозависимости различных факторов производства;
- стремлению к сохранению стабильности, повсеместному контролю и надзору за качеством и выполнением плановых заданий;
- представлению высших руководителей как людей, которые «мудрее, чем рынок».

В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, Вебер выделил три основных типа организации: харизматический (когда руководитель обладает исключительными личными качествами); традиционный (возникает из харизматического в тех случаях, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, пришедшему на смену прежнему); идеальный (бюрократический) тип (основан на специальном разделении власти, где руководителю принадлежат функции лидера).

Эффективность управления, по Веберу, должна оцениваться системой показателей, отражающих использование внутренних ресурсов в процессе производства продукции или оказания услуг. Главное внимание уделяется внутренней экономичности, которая характеризует выпуск на единицу затрат. При этом должны обеспечиваться высокое качество, удовлетворение спроса, низкие затраты и цены, а также эффективность производства.

Недостатки рациональной бюрократии заключаются в следующем [4; 128,129]:

- 1) преувеличение значимости стандартизированных правил, процедур и норм для обеспечения выполнения сотрудниками своих задач, а также для взаимодействия с клиентами и общественностью;
- 2) организация бюрократического типа утрачивает гибкость в условиях изменения факторов внешней среды, так как все возникающие проблемы при ее развитии решаются по прецеденту, исходя из существующих правил, процедур и норм, что приводит к невосприятию и сокращению новых возможных альтернатив развития;
- 3) замечания по неадекватности обслуживания в организации, имеющей бюрократическую структуру, парируются ссылками на инструкции. Бюрократ всегда защищен своей организацией и не может быть наказан за непринятие решений, адекватных новым условиям ее функционирования;
- 4) отсутствие способности спонтанно (по-новому) реагировать на изменения окружающих условий, когда это крайне необходимо для эффективной деятельности организации (для ее адаптации) в новых условиях;
- 5) утрата способности порождать и вводить новые элементы (технологии) в деятельность организации.

Основные виды механистических структур организации (предприятия, корпорации)

Фундаментальная характеристика организационной структуры — департаментализация, или разделение на отделы, которое является базисом для группировки отдельных должностей в отделы (департаменты) и отделов в организацию в целом. Менеджеры должны принять решение о том, как управленческая цепочка объединит сотрудников для выполнения поставленных перед ними рабочих задач. В соответствии с различным использованием управленческой цепочки в процессе формирования департаментов выделяют ряд подходов к разработке структуры организации (предприятия) [6; 370].

Так, основными видами механистических структур организации (предприятия, корпорации) являются:

1. Функциональная оргструктура (функциональная департаментализация). Ее часто называют традиционной, или классической, так как она была первой структурой, изучаемой и разрабатываемой в менеджменте. Функциональная основа часто используется в сравнительно небольших организациях, предоставляющих ограниченный ассортимент товаров и услуг, или как основа в отделениях больших, многономенклатурных организаций.

Промышленные предприятия структурированы на типично функциональной основе (рис. 1).

Их функциями являются проектно-конструкторские работы, производство, обеспечение качества, распределение, финансы, кадры, связи с общественностью и материально-техническое снабжение. Организационная схема коммерческого банка, структурированная по функциональным линиям, также представлена на рисунке 1. Из этого следует вывод о том, что функциональная департаментализация может применяться как в производственных, так и в непроизводственных организациях.

Основная идея такой оргструктуры (департаментализации) состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства.

Преимущества функциональной организационной структуры обусловлены тем, что она (структура) стимулирует деловую и профессиональную специализацию деятельности в организации, уменьшает дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях, улучшает их координацию.

Недостатки функциональной организационной структуры: функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач самих подразделений, чем общих целей организации. Увеличивается возможность конфликтов между функциональными областями. Цепь команд в сложной организации (от руководителя до непосредственного исполнителя) становится слишком длинной, что делает управление в такой цепи неоперативным.

2. Дивизиональные оргструктуры. В последние годы, чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами предприятия (корпорации), диверсификацией его деятельности, технологиями и изменениями условий внешней среды, были разработаны дивизиональные структуры.

В дивизиональных структурах деление организации (предприятия) на элементы и структурные подразделения стало проводиться по видам товаров и услуг, группам покупателей или по географическим регионам. Эти структуры названы соответственно: продуктовая структура; структура, ориентированная на покупателя, и региональная структура [4; 130–132]:

А.

Обрабатывающая промышленность



Б. Банковское дело



В. Больница



Рисунок 1. Функциональное построение организации в трех отраслях (данные работы [7; 437])

А. Продуктовая организационная структура является одной из самых распространенных структур. Такая структура способствует развитию организации, когда та увеличивает ассортимент и объемы производимой и реализуемой продукции. При успешном управлении этим процессом и его развитием отдельные направления производства, ориентированные на конкретные продукты, могут потребовать реструктуризации для обеспечения успеха организации в целом. В продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом конкретного продукта или услуги передаются одному руководителю, который становится ответственным за данный тип продукции в организации в целом. Руководители соответствующих функциональных служб должны отчетываться перед управляющим по этому продукту.

Основные преимущества продуктовой структуры:

- успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок;
- организация с такой структурой способна быстрее, чем с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса;
- улучшение координации работ по производству и сбыту конкретного продукта.

Недостатком продуктовой структуры является увеличение затрат в организации из-за дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. Поэтому дублирование функциональных служб в такой структуре может быть оправдано только при достижении определенного объ-

ема продаж, когда обеспечение этого объема приводит к увеличению соответствующих функциональных служб практически почти в тех же размерах, что и дублирование. Однако это правило не всегда может быть выполнено по всем службам.

Б. Организационная структура, ориентированная на потребителя, характеризуется тем, что организация производит большой ассортимент товаров или услуг для определенной целевой группы, конкретного потребителя. При этом товары и услуги могут отвечать запросам нескольких потребителей или рынков. Каждая группа покупателей или рынок имеют четко выраженные специфические потребности. Если два или более клиентов становятся особенно важными для успеха организации, то она использует специальную структуру, ориентированную на этих потребителей. Преимущества и недостатки организационной структуры, ориентированной на покупателя, в общем те же, что и для продуктовой структуры, с учетом различий, связанных с другой целевой функцией, например: издательства, банки, торговые компании и т.д.

В. Региональная организационная структура целесообразна для организаций, которые охватывают большие географические зоны, особенно в международном бизнесе. Региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений. Региональная структура обеспечивает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Относительные преимущества и недостатки региональной оргструктуры аналогичны тем, которые имеют структуры, ориентированные на продукты и на потребителей.

3. Механистическая (бюрократическая) структура в большей или меньшей степени объединяет в себе разнообразные линейные и линейно-штабные формы оргструктур [4; 134].

В отличие от функциональной и дивизиональной структур, основанных на горизонтальном разделении труда, линейная структура имеет иерархию, при которой ее элементы находятся на прямой линии подчинения. Существуют две разновидности линейных структур: плоская и многоуровневая. Плоская линейная структура рассчитана на большое число работников, подчиненных одному руководителю, и имеет малое число уровней управления, многоуровневая — имеет низкую норму управляемости на каждом уровне, но число уровней управления в ней всегда больше двух. Плоская структура более проста в реализации, однако эффективность труда выше при многоуровневой структуре.

Линейная структура эффективна для небольшой организации. С ростом организации возникает необходимость в привлечении специалистов и экспертов на различных уровнях управления (цепи команд). В этом случае структура становится линейно-штабной. Необходимость в такой структуре возникает из-за увеличения функциональной сложности организации и выполняемой ею работы.

Разделение функций между линейными и штабными подразделениями связано с двумя видами целей и задач, выполняемых этими подразделениями и соответствующими руководителями.

Адаптивные структуры менеджмента

Органические, или адаптивные, структуры управления предприятием, возникшие в конце 1970-х гг. XX в., способны изменять свою форму, приспособившись к изменяющимся условиям инновационной экономики. Эти структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятий на изменения внешней среды и способствуют внедрению прогрессивных производственных и управленческих инноваций. Они ориентированы на ускоренную реализацию сложных программ и проектов. Обычно выделяют две разновидности адаптивных организационных структур управления (ОСУ).

1. Проектная структура (форма) управления. Она формируется при разработке предприятием проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в производстве (освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов, модернизация производства, освоение нового оборудования). В процессе организации проектного управления создается проектная команда (группа) во главе с руководителем, которая решает все вопросы, связанные с проектом, и работает в течение времени, необходимого для реализации проектного задания. Проектные полномочия, которыми наделяется руководитель проекта, включают: ответственность за планирование, составление графика, ход выполнения работ, расходование выделенных средств, материальное поощрение членов команды. После завершения разрабатываемого проекта проектная команда расформировывается, работники возвращаются в свои подразделения или переходят в новую проектную команду [8; 220].

Преимущества проектной формы управления достаточно убедительны:

- по сравнению с другими ранее рассмотренными структурами управления, в условиях которых руководители тематических и функциональных подразделений вынуждены участвовать в нескольких проектах одновременно, в проектной структуре все усилия руководителя проекта и команды исполнителей концентрируются на решении одной-единственной задачи;
- реализуется принцип единоначалия, поскольку все члены команды полностью ориентированы на проект и его руководителя;
- длительность реализации проекта способствует формированию определенного его статуса и имиджа на предприятии, а следовательно, возможности приоритетного выделения ресурсов.

Однако такая структура имеет ряд существенных недостатков:

- наличие своеобразных филиалов функциональных отделов предприятия внутри проектной команды, что приводит к дублированию функций, перерасходу ресурсов и времени. А пересечение функций и полномочий команды с основными функциональными отделами является источником повышенной конфликтности при распределении полномочий между проектным и организационным уровнями предприятия;
- отсутствие гибкости в развитии и реорганизации команды, а также усилий по поддержанию эффективности работы проектной группы в течение длительного времени;
- длительные отрывы специалистов от творческих коллективов своих подразделений, что отрицательно сказывается на их профессиональном росте;
- сложность формирования команды, обусловленная тем, что люди прежде не работали вместе, не имеют общих ценностей и норм, а от них требуются эффективность и слаженность в работе. Необходимо время, чтобы внутри группы развилось чувство команды и сформировались общие нормы, стандарты и ценности.

2. Смешанной формой, соединяющей преимущества функциональной и проектной организационных структур, является матричная организационная структура [9; 45]. Эта форма подходит проектно-ориентированным организациям (например, средним строительным предприятиям). Типичная матричная структура изображена на рисунке 2.

Управляющие проектами напрямую подчинены генеральному директору предприятия и обладают необходимыми полномочиями для успешной реализации проекта. Одной из основных функций управляющего проектом в матричной структуре является координация функциональных и проектных подразделений. С другой стороны, во главе функциональных подразделений стоят руководители, которые отвечают за поддержание технической и технологической базы на современном уровне, а также за обмен информацией с каждым из проектов.

Основой матричного подхода к организационной структуре является попытка добиться синергетического эффекта за счет разделения ответственности за проект между управляющим и функциональным руководителем. Но это проще сказать, чем сделать. С одной стороны, Управляющему необходимы полномочия и власть для реализации проекта, с другой — влияние функциональных руководителей так велико, что необходимо сохранить равновесие в статусе обоих руководителей. Члены команды проекта и работники функциональных подразделений должны работать в тесном взаимодействии.

Недостатки матричной структуры обусловлены следующим:

- двойное подчинение нарушает управленческий принцип единоначалия — согласование работы между подразделениями может привести к значительным задержкам в реализации проекта;
- интересы руководителей подразделений и управляющих проектами могут вступать в противоречие, вызывая долгосрочные конфликты и негативно воздействуя сразу на несколько проектов;
- усложняется осуществление функций контроля;
- нарушается мотивация сотрудников — они не чувствуют ответственности за работу, так как вынуждены отчитываться перед несколькими руководителями;
- необходимо тщательно контролировать разграничение властных полномочий между управляющим проектом и руководителем функционального подразделения, а также затраты, время и ход реализации проекта.

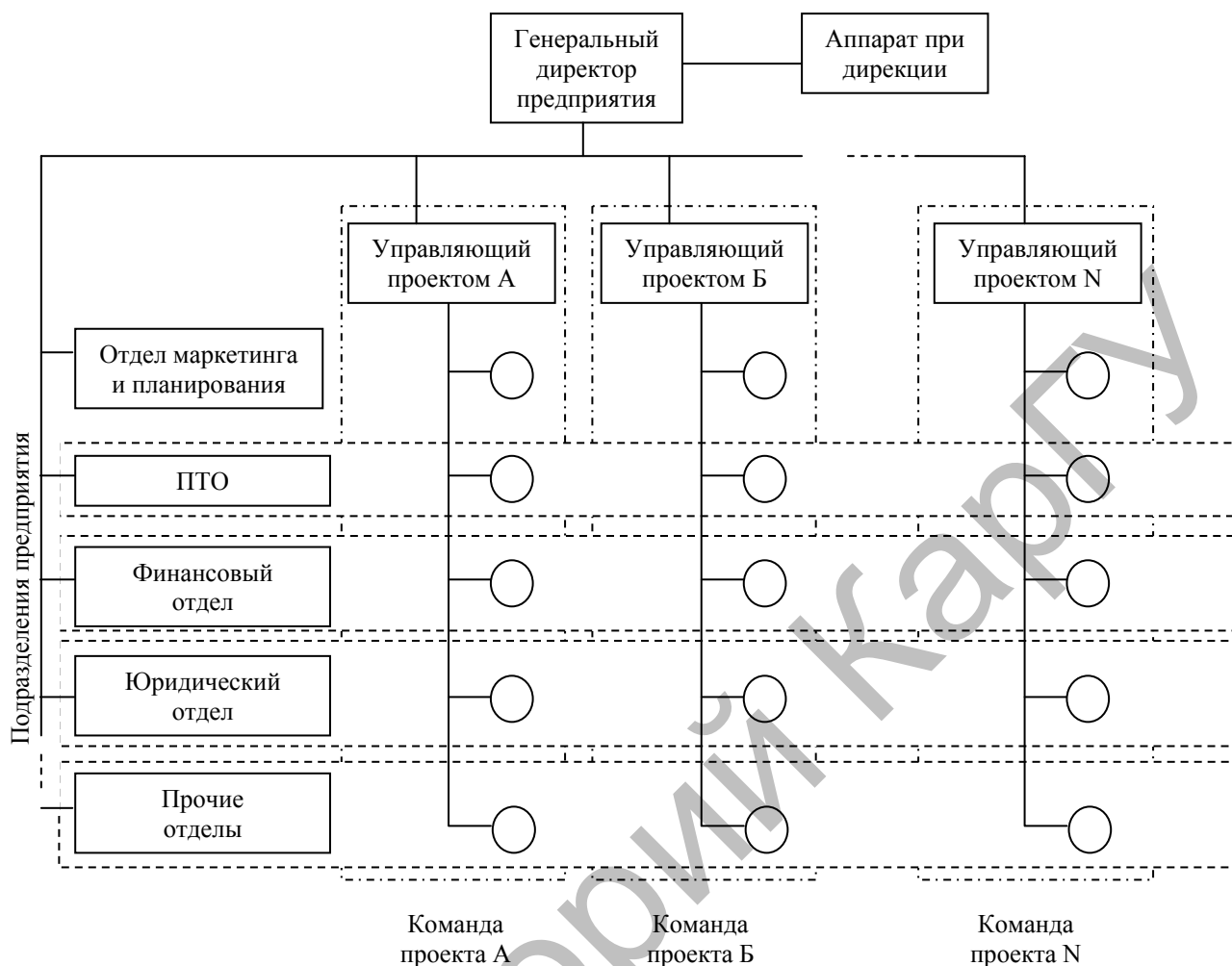


Рисунок 2. Матричная организационная структура (данные работы [9; 46])

Среди преимуществ матричной структуры можно выделить:

- сокращение текущих расходов, благодаря тому, что специалисты могут работать над несколькими проектами предприятия;
- равнодоступность возможностей функциональных подразделений для всех команд проектов;
- возможность повышения квалификации на всех уровнях и, как следствие, усиление мотивации к труду.

Новые формы адаптивных структур

К новым формам адаптивных оргструктур относят [6; 382–390]:

1. Командный подход в организациях. В настоящее время, как показывает зарубежная практика, одним из наиболее распространенных подходов к разделению организационной структуры на отделы является создание рабочих и управленческих команд. Вертикальная управленческая цепочка — один из наиболее действенных инструментов контроля, но положение, когда все значимые решения принимаются на высших уровнях иерархии, приводит к существенному замедлению процесса осуществления выбора и концентрации ответственности на вершине управленческой пирамиды.

Сегодня многие компании делают ставку на делегирование властных полномочий, передачу ответственности на более низкие уровни иерархии и формирование участвующих в управлении рабочих команд, вовлеченность членов которых в процесс труда значительно возрастает.

В обобщенном виде преимущества и недостатки командной структуры представлены в таблице.

Преимущества и недостатки командной структуры

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – Позволяет воспользоваться некоторыми преимуществами функциональной структуры – Устраняет барьеры между отделами, что способствует достижению компромиссов – Ускоряет реакцию на изменение потребностей потребителей и процесс принятия решений – Улучшает моральный климат, повышает степень вовлеченности сотрудников в процесс труда – Сокращает число административных уровней 	<ul style="list-style-type: none"> – Проблема двойной лояльности, конфликты – Увеличивается время заседаний и совещаний, снижается эффективность использования ресурсов – Нежелательный уровень децентрализации

Примечание. Использованы данные работы [6; 385].

Особо важно отметить, что данный подход позволяет добиться возрастания гибкости и адаптивности организации (предприятия) к происходящим в глобальной внешней среде изменениям.

2. Сетевой подход в организациях. Новейший подход к департаментализации предполагает дальнейшее развитие идеи координации и сотрудничества в горизонтальной плоскости — на сей раз за рамки организации. Сетевая структура означает, что компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность.

В принципе сетевую организацию можно изобразить в виде узла или центра, окруженного сетью сторонних специалистов (рис. 3).



Рисунок 3. Сетевой подход к департаментализации (данные работы [6; 386])

При сетевом подходе бухгалтерский учет, проектирование, производство, дистрибуция и другие функции поручаются сторонним организациям. Между ними и центральным офисом устанавливаются

ся электронные связи. С помощью компьютерных сетей и Интернета организации могут обмениваться данными и информацией настолько легко и быстро, что разрозненная система поставщиков, производителей, сборщиков и дистрибьюторов и внешне, и внутренне напоминает единую компанию.

Таким образом, в основе сетевой структуры лежит следующая идея. Компания получает возможность сфокусировать усилия на том, что она «умеет» лучше всего, а выполнение остальных необходимых функций поручит фирмам, обладающим соответствующими отличительными компетенциями. В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов.

Главное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности в глобальном масштабе. Даже небольшая сетевая организация имеет все возможности превратиться по настоящему в глобальную, использовать огромный ресурсный потенциал, что позволяет достичь высочайшего качества товаров и приемлемых цен, предлагать свои товары и услуги по всему миру. Кроме того, сетевая структура позволяет организации в полной мере воспользоваться преимуществами гибкости рабочей силы и широкого выбора. Повышенная гибкость предопределяется возможностями получения только необходимых организаций в данный момент услуг (например, разработка инженерных решений или установка оборудования) и заключения контрактов с новыми поставщиками (отсутствие ограничений на заводские площади, оборудование и число работников). Оперирующая в сети организация развивает максимальную скорость адаптации к новым товарам и возможностям рынка. Следовательно, возрастает разнообразие рабочих заданий, исполняемых ее постоянными сотрудниками, что положительно отражается на их чувстве удовлетворения от труда. Наконец, уровень гибкости сетевой структуры детерминирован минимальным числом менеджеров, ибо отсутствует необходимость во вспомогательных специалистах и администрации. Таким образом, сетевая организация обычно имеет 2–3 уровня иерархии (в традиционных структурах — 10 и более).

Один из основных недостатков сетевых структур — отсутствие непосредственного контроля, когда менеджменту узловых компаний приходится полагаться на контракты, координацию, переговоры и электронные сообщения. Не менее значимой проблемой является возможность нежелательной утраты организационных частей. Если субподрядчик не справляется с условиями поставок, отходит от дел или его предприятие терпит банкротство, штаб-квартира на время утрачивает возможности ведения бизнеса. Существенно повышается степень неопределенности, так как поставки товаров и услуг находятся вне сферы непосредственного контроля менеджмента. И наконец, в такого рода организациях возникают проблемы с лояльностью сотрудников компании, которые знают, что менеджмент может принять решение об отказе от их услуг в пользу внешних поставщиков. Замедляется развитие корпоративной культуры, возрастает текучесть кадров, что приводит к ослаблению эмоциональных взаимосвязей между организацией и сотрудниками. При изменении номенклатуры продукции или обслуживаемых рынков организация должна быть готова в любой момент «перетасовать» сотрудников, чтобы сформировать необходимый комплекс навыков.

3. Венчурные оргструктуры. Они получили свое название от слова «венчур» — рискованное дело. Им присущи следующие особенности [4; 140]:

- рискованный бизнес, реализуемый в рамках этих структур, в том числе малый бизнес в среде научных исследований и внедрения в производство научных достижений, ноу-хау, патентов, и другие направления интеллектуального бизнеса. Риск создания и финансирования работ таких структур компенсируется возможностью получения прибылей и сверхприбылей при внедрении полученных результатов в компании;
- ускоренная разработка и доведение до внедрения в производство новых изделий, технологий и других технических и производственных «ноу-хау»;
- использование основных качеств предпринимателя, нацеленного на внедрение своей идеи в интересах компании.

4. Инновационные внутрифирменные подразделения организуются в крупных компаниях и имеют ряд разновидностей: отдел разработки нового продукта или новой технологии, подразделения разработки и внедрения в производство, группы поисковых исследований и посреднические центры для создания и внедрения новаций [4; 141].

Отделы разработки нового продукта (нового изделия) или новой технологии могут отличаться по размерам и формам организации работы в зависимости от поставленной при их создании задачи. Существенной особенностью инновационного подразделения является то, что его работа не отражается на экономических характеристиках структурного формирования, под «крышей» которого рабо-

тает такой отдел. Внутрифирменный инновационный отдел имеет самостоятельный план и бюджет, финансируемый руководством организации (отделения организации).

Инновационные подразделения разработки и внедрения в производство создаются обычно на стадии опытно-конструкторских работ и внедрения их результатов. Создаются такие подразделения по стратегически важным для организации продуктам и проектам.

Специализированное инновационное подразделение разработки и внедрения нового продукта или технологии не связано с существующими разрабатываемыми и производящими подразделениями. Его создание, как правило, определяется необходимостью ускоренного вывода на рынок конкурентоспособной продукции либо внедрения новой технологии, способствующей повышению конкурентоспособности конкретной продукции и эффективности производства.

Инновационные группы поисковых исследований организуются, когда ожидаемый результат (включая создание новых продуктов или технологий) еще не определен. В рамках поисковых исследований осуществляется разработка (поиск) новых возможностей для развития организации.

Для связи инновационных структур с традиционными функциональными подразделениями могут создаваться посреднические центры (специальные подразделения координации). Эти центры могут включать различные группы, ведущие маркетинговые исследования и дающие оценку рыночных возможностей новых продуктов и технологий, а также осуществлять координационную и посредническую деятельность при организации инновационной деятельности в организации.

Основные принципы построения эффективных оргструктур

При проектировании оргструктур важным является соблюдение правил (принципов) их построения. К числу основных принципов создания эффективных оргструктур относятся следующие [10; 134]:

- 1) структурные блоки должны быть ориентированы на товары, рынок или покупателя, а не на выполнение функций;
- 2) базовыми блоками любой структуры должны быть целевые группы специалистов и команды, а не функции и отделы;
- 3) необходимо ориентироваться на минимальное число уровней управления и широкую зону контроля;
- 4) сопряженность подразделений структуры по целям, решаемым проблемам и задачам;
- 5) каждый работник должен нести ответственность и иметь возможность для проявления инициативы.

Важнейшим фактором, влияющим на выбор типа организационной структуры управления и ее формирования, является норма управляемости (диапазона контроля, сферы управления).

Нормой управляемости называется допустимое число исполнителей, подчиненных одному руководителю.

Излишнее увеличение количества подчиненных ведет к росту управленческих обязанностей руководителя, что ослабляет контроль за работой подчиненных, затрудняет обнаружение просчетов в работе и т.д. Чрезмерное сужение нормы управления является причиной увеличения количества управленческих уровней, сверхцентрализации власти, повышения административных расходов и роста проблем в результате ослабления взаимосвязей между верхним и нижним уровнем пирамиды организационной структуры управления.

Для определения нормы управляемости используют в основном два подхода [10; 135]:

1) опытно-статистический, основанный на методе аналогий. Осуществляется путем сравнения штатной численности персонала анализируемой структуры со штатной численностью аналогичной структуры, осуществляющей соизмеримый объем работ, но имеющей меньший штат. Этот метод достаточно прост, не требует особых затрат труда и получил наибольшее распространение. По нему определяются типовые штаты по аналогии с передовыми структурами. В то же время подобный метод нельзя, строго говоря, отнести к научно обоснованным. Для разработки научно обоснованных, передовых структур применяют расчетно-аналитические методы;

2) расчетно-аналитический метод базируется на основе, прежде всего, таких факторов, как характер работ, затраты рабочего времени, объем информации, количество взаимосвязей.

Список литературы

- 1 Послание Президента РК — Лидера Нации Н.А.Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Мысль. — 2013. — № 1. — С. 2–23.
- 2 Дамитов С.К. Основы современного менеджмента: Учебник. — Алматы: ТОО «Полиграфкомбинат» Республики Казахстан, 2012. — 556 с.
- 3 Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник. — М.: Зерцало, 1998. — 448 с.
- 4 Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 624 с.
- 5 Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2009. — 512 с.
- 6 Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд.: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 864 с.
- 7 Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. - мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
- 8 Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. — Ростов н/Д.: Феникс, 2009. — 347 с.
- 9 Заренков В.А. Управление проектами: Учеб. пособие. — М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2006. — 312 с.
- 10 Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 304 с.

Р.С.Каренов

Ұйымдық менеджмент — жалпы ұйымдық принциптер мен ұйымдық мәселелердің шешілуі басымдылығына негізделген менеджмент ілімі мен тәжірибесінің бағыты

Ұйымдық менеджмент және ұйымдық құрылым мәні ашылған. Ұйымдық құрылымының жалпы сипаттамасы келтірілген. Менеджменттің ұйымдық құрылымының әр тұрғыдан жіктелу белгілері зерттелген. Кәсіпорынның механистикалық ұйымдық құрылымының негізгі түрлері талданған. Басқарудың бейімделгіш ұйымдық құрылымының екі түрі қарастырылған. Бейімделгіш құрылымдардың жаңа түрлеріне сипаттама берілген. Тиімді ұйымдық құрылым құрудың негізгі принциптеріне көңіл бөлінген.

R.S.Karenov

Organizational management — the theory and practice direction the management leaning on a priority of the all-organizational principles and solution of problems

The article reveals the essence of organizational management and organizational structure. General characteristics of organizational structure are formulated. Approaches to classification of organizational structures of management are studied. Main types of mechanistic organizational structures of the enterprise are analyzed. The article also considers two versions of adaptive organizational structures of management. The characteristic is given to new forms of adaptive structures. The attention to the basic principles of creation of effective organizational structures is paid.

References

- 1 Message from the President of the Republic of Kazakhstan — the Leader of the Nation, «Strategy» Kazakhstan – 2050»: a new policy established state» // Mysl, 2013, 1, p. 2–23.
- 2 Damitov S.K. *Fundamentals of modern management*: Textbook, Almaty LLP «Polygraphcombinat», 2012, 556 p.
- 3 Utkin E.A. *Course Management*: Textbook, Moscow: Zertsalo, 1998, 448 p.
- 4 Goncharov V.I. *Management: manual*, Minsk: Misanta, 2003, 624 p.
- 5 Kruglova N.Yu. *Fundamentals of Management: Manual*, Moscow: KNORUS 2009, 512 p.
- 6 Daft R. *Management, 6th edition: Translation from English*, St. Petersburg: Peter, 2008, 864 p.
- 7 Gibson G., Ivancevich D.M., Donnelly J.H. - junior. *Organizations: behavior, structure, processes: Translation from English*, Moscow: INFRA-M, 2000, 662 p.
- 8 Akmaeva R.I. *Innovation Management*: Textbook, Rostov n/D.: Phoenix, 2009, 347 p.
- 9 Zarenkov V.A. *Project Management: Manual*, Moscow: Publishing ASV, St. Petersburg: StPGASU, 2006, 312 p.
- 10 Rumyantseva Z.P. *Overall management of the organization. Theory and practice*: Textbook, Moscow: INFRA-M, 2001, 304 p.