

ГРУППИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ И РЫНОЧНОМУ ПРИЗНАКУ

GROUPING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES BY FUNCTIONAL AND MARKET BASIS



Антон ГУРЬЯНОВ,
кандидат экономических наук,
Харьковский национальный
университет строительства
и архитектуры

Anton GURYANOV,
PhD in Economics,
Kharkov National University
of Construction and Architecture

Ольга ГЕТЬМАН,
Харьковский национальный
университет строительства
и архитектуры

Olga GETMAN,
Kharkov National
University of Construction
and Architecture



Цель данной работы заключается в выделении сильных и слабых сторон формирования и преобразования организационных структур по функциональному и рыночному признаку в контексте критериев выбора с учетом особенностей, связанных со спецификой ситуации отечественного менеджмента на предприятиях.

В ходе построения и оптимизации структур важно учитывать, по какому признаку происходит формирование элементов. Современные методы построения организации выделяют два принципа группировки элементов: функциональный и рыночный. Генри Минцберг в своей книге «Структура в кулаке» описывает следующие критерии выбора принципов группирования должностных позиций и организационных единиц:

- 1) зависимости от рабочего потока;
- 2) зависимости процесса;
- 3) зависимости масштаба;
- 4) социальные зависимости [1, с. 102-110].

Как известно, структуру организации можно представить себе как совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению определенных задач. Группирование при этом является основным средством, благодаря которому происходит координация деятельности организации путем определения должностных позиций, впоследствии образующих организационные единицы. Следует также отметить, что группирование организационных единиц есть не что иное, как параметр, с помощью которого осуществляется действие координационного механизма прямого контроля. Важным условием группирования являются общность ресурсов и показателей деятельности, что, как правило, приводит к согласованию – также важному координационному механизму. Группирование структурных единиц образует основу для третьего координационного механизма – стандартизации выпуска, который можно определить как спецификацию результатов труда.

Ниже рассмотрим вопрос о принципах, согласно которым организация группирует должностные позиции в организационные структуры первого и второго порядка.

Известно несколько принципов группирования должностных позиций в организационные единицы, а именно:

- по знаниям и навыкам;
- по рабочим процессам и функциям;
- по времени;
- по производимым продуктам или услугам;

- по типам клиентов;
- по месту деятельности и т.д.

При детальном рассмотрении следует обратить внимание на то, что вышеперечисленные принципы фактически сводятся к двум основным: рыночному и функциональному.

Выбор в сторону функциональности организации обуславливается следующим образом: с одной стороны, достигается высокая степень технической компетенции по сравнению со своими конкурентами, и эффективность организации связана с ее большим размером, позволяющим развиваться специализации процессов. Акцент на функциональности способствует появлению высококлассных специалистов в этой области, которые становятся настоящими профессионалами в зоне своей специализации. Другими словами, если в организации на первый план в качестве принципов группирования выходят зависимости процесса и масштаба, то организация должна воспользоваться преимуществами специализации и выбрать для группирования принцип функциональности.

С другой стороны, акцент на узкой специализации заслуживает общий результат. Внимание отдельных работников сосредоточено на методах и средствах, а не на конечных целях организации [1]. Велика опасность того, что руководство может «пойти на поводу» текущих проблем и упустит из виду горизонт стратегического планирования, особенно в ситуации отечественного менеджмента, когда горизонт планирования часто находится в пределах 1-2 лет вперед даже у больших организаций. Функциональной структуре не хватает внутреннего (органически присущего) механизма координации рабочего потока. Это означает, что данной структуре необходимы дополнительные средства координации. Также Минцберг отмечает, что функциональные структуры – особенно когда операционная деятельность не требует квалифицированного труда – тяготеют к большей бюрократизации. Их работа обычно сильнее формализована и требует высокой иерархии с большим числом менеджеров для координации деятельности функциональных подразделений. Рыночный принцип формирования позволяет решить данные проблемы, но при этом ослабляет специализацию и преимущества, связанные с ней [1].

Возвращаясь к обсуждению критериев выбора принципов группирования должностных позиций и организационных единиц, следует вспомнить, что, выбирая для группирования рыночный принцип, организация отдает предпочтение координации рабочего потока и, как уже отмечалось, идет сознательно на уменьшение влияния таких критериев, как процесс и масштаб.

В статье рассматривается вопрос группирования структур и их подбора для преобразования организации по функциональному и рыночному признаку. Разрабатываются критерии выбора, связанные со спецификой отечественного менеджмента предприятий.

The article deals with the grouping of structures and their selection for the transformation of an organization by functional and market basis. We developed selection criteria related with specifics of national management companies.

Большинство отечественных организационных структур представляют собой организации по функциональному признаку. Они достаточно сильно бюрократизированы – их деятельность подчинена жёстким формальным регламентам. Задача состоит в том, чтобы, сохраняя преимущества функциональной структуры, ввести в неё элементы, несущие на себе функцию дополнительного взаимного согласования и прямого контроля. При этом важно помнить об издержках, связанных с функциями контроля, ведь данная функция является самой затратной в практике менеджмента. Решение этой задачи может лежать в построении структур таким образом, чтобы функция согласования и контроля была возложена на уже существующие подразделения.

Структура должна быть спроектирована так, чтобы организация, управляя рабочими потоками, сама задавала взаимосвязи между своими частями. Достигаться данный эффект может за счет как координации действий стратегического апекса, так и взаимного согласования действий менеджеров срединной линии. Структура может быть построена таким образом, что взаимное согласование между организационными единицами, ответственными за выпуск различного вида товаров или услуг, имеющих взаимосвязанный технологический цикл, будет приводить к образованию прочных систем согласования, которые в свою очередь открывают возможности для полноценной работы инструментов взаимодействия.

Как известно, инструменты взаимодействия – это средства рыночных структур. К ним следует отнести: связующие должностные позиции, специальные группы, менеджеров-интеграторов, а также матричные структуры. Наиболее приемлемым вариантом использования инструментов взаимодействия на предприятиях замкнутого технологического цикла, коммунальных и энергоснабжающих предприятиях и т.д. являются менеджеры-интеграторы, которые есть не что иное, как связующие должностные позиции или организационные единицы, имеющие официальные властные полномочия.

Выше отмечалось, что координация деятельности в рыночных структурах определяется стандартизацией выпуска, которая зависит от систем контроля над исполнением, поэтому в данных структурах максимально увеличена срединная линия, минимально стратегический апекс и технотрантура, при этом решающее слово всегда остается за стратегическим апексом. В рыночных структурах благодаря существующим коллективным взаимозависимостям каждое подразделение получает ресурсы и вспомогательные услуги из общей структуры, производя при этом добавленную стоимость. Данные структуры менее склонны к формализации в целях координации и поэтому менее склонны к бюрократизации.

Организация, разбитая на рыночно-организованные единицы, менеджерам которых параллельно делегированы права по принятию решений, является, как правило, вертикально и параллельно децентрализованной, что позволяет использовать все преимущества децентрализации, а именно:

- разумное распределение контроля над принятием решений,
- оперативное реагирование на внешние факторы,
- обеспечение мотивационного рычага.

Однако функциональные и рыночные структуры в действительности бывают тесно переплетены, и, как уже было отмечено, задача построения эффективной структуры состоит в том, чтобы, сохраняя преимущества функциональной структуры, ввести в неё элементы, присущие рыночным структурам.

Возможен также такой вариант, что при росте структуры или ее взрослении происходит деление на рыночно ориентированные организационные единицы, накладываемые на традиционные функциональные структуры, тем самым обеспечивается переход к стадии дивизиональной структуры [1].

Следует подчеркнуть факт существования организации в определенных условиях, а значит необходимо обсудить ситуационные факторы, прежде всего – внешнюю среду.

Для дизайнера большое значение имеет понимание конкретного воздействия внешней среды на организацию, при этом надо учитывать не саму среду как данность, а способность организации работать в ней, оперативно реагировать на ее изменения.

С одной стороны, чем динамичнее окружение, тем органичнее структура, с другой – чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной она является.

Учитывая условия нестабильности, сложности и все возрастающей динамичности внешней среды, необходимо сделать вывод о необходимости ориентации организации на рыночные организационные единицы, что подтверждают вышеуказанные выводы.

Для эффективной работы организации целесообразным является использование ситуационного подхода в каждом конкретном случае. Он позволяет учесть нюансы, связанные с особенностями зависимости от рабочего потока, процесса, масштаба и социальных взаимоотношений, так как эффективное структурирование требует последовательности между параметрами дизайнера и ситуационными факторами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2012. – 512с.

Згідно з постановою Президії ВАК України
від 10.11.1999 №30-5/11 та від 22.04.2011 №1-05/4
«Економіст» – у переліку
наукових фахових видань ВАК України

Редакційна колегія
(згідно з вимогами ВАК України)

Євген Бельюков
Тетяна Богдан
Микола Бутко
Михайло Войнаренко
Василь Голян
Дмитро Крисанов
Михайло Макаренко
Володимир Парсяк
Володимир Рябошлик
Віктор Тоцилін
Любов Федулова
Сергій Харічков
Володимир Хаустов
Юрій Цвєтов
Володимир Шевчук

Головний редактор
Василь Голян
Відповідальний редактор
Ганна Смирнова
Літературне редагування
Вікторія Захарова
Верстка-дизайн
Володимир Метеліца
Коректор
Ігор Гайдамака
Адреса редакції:
03049, Київ-49,
вул. Ползунова, 6
тел.: (044) 332-4109
Email:
ukreconomist@ukr.net
Сайт:
www.ua-ekonomist.com
Друк
фірма БРТ

Видавець ВПП «Пошук-Інвест», Коваленко Ю.С.

Передруквання та будь-яке використання –
з обов'язковим посиланням на журнал.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори.
Редакція не завжди поділяє позицію авторів публікації.