
УДК 338.24
ББК 65.291.2
К 90

Б.А. Кумпилова

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел.: (8772)59-39-52, e-mail: jambot@yandex.ru

С.А. Хатукай

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел.: (8772)59-39-52, e-mail: khatukai@rambler.ru

**Современные формы организации управления
на предприятиях малого и среднего бизнеса:
развитие безъядерных структур**

(Рецензирована)

Аннотация. В статье рассматриваются адаптивные структуры управления предприятиями малого и среднего бизнеса как в наибольшей степени соответствующие существующим особенностям динамичной и непредсказуемой внешней среды. Выявляются достоинства и недостатки основных адаптивных организационных структур (кросс-функциональной, проектной и матричной) в современных условиях. В заключение статьи делается вывод о целесообразности внедрения в практику менеджмента малых и средних предприятий безъядерных структур управления.

Ключевые слова: организация управления, организационные структуры управления, малые и средние предприятия, адаптивные организационные структуры, безъядерные организационные структуры.

B.A. Kumpilova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economy and Management Department, Adyghe State University, Maikop. Ph.: (8772) 59 39 52, e-mail: jambot@yandex.ru

S.A. Khatukay

Candidate of Economic Sciences, associate professor of economy and management of the Adygei state university, Maikop. Ph.: (8772) 59 39 52, e-mail: khatukai@rambler.ru

**Modern forms of the organization of management
in small and medium-sized business:
the development of non-core structures**

Abstract. The paper deals with adaptive organizational management structures of SME's as the ones which are most appropriate for dynamic and unpredictable external environment. Main advantages and disadvantages of classical adaptive organizational structures (cross-functional, project and matrix) are revealed for contemporary SME's. It is inferred that it is necessary to introduce none-core organizational structures in practice of small and medium-sized business.

Keywords: management organization, organizational structures of management, small and medium-sized enterprises, adaptive organizational structures, none-core organizational structures.

Важнейшей особенностью организации управления предприятиями малого и среднего бизнеса на современном этапе является необходимость обеспечения гибкости и адаптивности организационной структуры, что в условиях повышения сложности и непредсказуемости внешней среды позволит сформировать условия рационального осуществления функций координации и регулирования в рамках замкнутого цикла менеджмента. В то же время российская традиция менеджмента, в том числе в малом и среднем бизнесе, такова, что указанный тип организационных структур, к числу которых необходимо отнести кросс-функциональную, проектную и матричную структуры, достаточно редко внедряется в управленческую практику, что обусловлено в первую очередь низкой склонностью к делегированию полномочий, а также доминирующим представлением о низком уровне ответственности, свойственном персоналу организации. Таким образом, в настоящее время необходимо разработать научно обоснованный подход к организации управления на предприятиях малого и среднего бизнеса, который позволит устранить описанные препятствия в проектировании организационных структур управления и, в то же время, сформировать гибкую и адаптивную структуру менеджмента.

Для решения данной задачи в первую очередь необходимо проанализировать преимущества и недостатки применяемых в настоящее время кросс-функционального, матричного и проектного методов организации управления. Адаптивные структуры управления стали активно развиваться в конце 70-х годов в результате обострения конкуренции среди предприятий и сопряженной с ней необходимостью повышения эффективности и качества функционирования предприятий, а также сформировавшейся потребности в обеспечении быстрой реакции на изменения рынка, так как классические иерархические структуры управления оказались не в состоянии соответствовать предъявленным требо-

ваниям. Анализ практики применения адаптивных структур в формировании систем управления предприятиями малого и среднего бизнеса показал, что внедрение структур данного типа должно сопровождаться изменением взаимоотношений между подразделениями предприятия в первую очередь в части перераспределения полномочий и ответственности. Напротив, при сохранении действующей системы планирования, контроля, распределения ресурсов, стиля руководства, методов мотивации персонала результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными [1].

В основе проекта кросс-функциональной структуры организации управления лежит организация работ по рабочим группам, или бригадам. Данный тип организации управления известен достаточно давно (например, в форме организации артелей), однако распространение данная организационная структура получила только в 80-х годах XX века, когда данная структура была противопоставлена классической иерархии управления. Основными принципами формирования данного типа организационной структуры являются соблюдение автономии деятельности рабочих групп (бригад), обеспечение высокой степени самостоятельности рабочих групп в принятии решений, а также развития горизонтальной коммуникационно-координационной сети, формирование коммутационной сети, основанной на приоритете гибких горизонтальных связей и привлечение работников организации, отнесенных в рамках штатного расписания к разным подразделениям, к решению ключевых задач развития организации. Данные принципы нарушают свойственное классическим иерархическим структурам жесткое распределение полномочий и ответственности по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами, а также в значительной степени препятствуют закреплению строго определенных

групп работ за определенными сотрудниками. В организации, построенной по приведенным выше принципам, функциональные подразделения могут как сохраняться, так и упраздняться, вследствие чего в организации может возникнуть проблема двойного подчинения: административным и функциональным руководителям. Описанные принципы и ключевые характеристики кросс-функциональной организационной структуры позволили сформулировать ее ключевые преимущества и недостатки. К числу преимуществ данного типа организационной структуры управления следует отнести возможность сокращения численности управленческого аппарата и сопряженного повышения эффективности управления, перспективы гибкого использования компетенций персонала, возможность самосовершенствования работников за счет внутригрупповой работы, возможность применения отвечающих высокой динамике внешней среды эффективных методов планирования и управления, а также снижение потребности в специалистах широкого профиля. Недостатками кросс-функциональной структуры являются усложнение взаимодействия отдельных подразделений, потенциальные проблемы, связанные с координацией деятельности отдельных рабочих групп, возрастающая потребность в квалификации и ответственности персонала, а также необходимость обеспечения высокого качества и эффективности не только горизонтальных, но и вертикальных коммуникаций. Указанные обстоятельства свидетельствуют, что рассматриваемая форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их хорошем техническом оснащении, в особенности в сочетании с управлением по проектам, то есть фактически описанная структура соответствует концепции всеобщего менеджмента качества [2].

Следующим видом адаптивной организационной структуры управления является проектная структура, в основе которой лежит реализация концеп-

ции проекта, трактуемого как любое целенаправленное изменение в системе. При формировании проектной организационной структуры деятельность хозяйствующего субъекта рассматривается как совокупность проектов, для реализации которых необходимо эффективно использовать трудовые, финансовые, технико-технологические, инвестиционные, инновационные, креативные и другие ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет определенную структуру, которая после его исполнения распадается, а ее элементы, включая персонал организации, переходят в новый проект или покидают организационные пределы предприятия в случае, если они привлекались на основе аутсорсинга. Проектная структура управления может быть сформирована как в рамках кросс-функциональной, так и в рамках дивизионной структуры, с той разницей, что определенные данными типами структур объединения персонала и ресурсов существуют не на протяжении существования организации, но только в рамках конечного по времени проекта. Сущность проектной структуры управления определяет ее основные преимущества, которые заключаются в следующем: обеспечивается высокая гибкость структуры управления, позволяющая существенно снизить численность административно-управленческого персонала по сравнению со структурами классической иерархии, кроме того, формируются условия, при которых эффективность ресурсного взаимодействия оказывается максимальной вследствие того, что взаимодействие ресурсов в рамках проекта позволяет получить положительный эффект синергии. В то же время проектная структура управления не лишена определенных недостатков, включающих высокие требования квалификации, личным и деловым компетенциям руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании; возможность перекрестного распределения ресурсов

между проектами, реализуемыми в одной организации; сложность взаимодействия отдельных подсистем предприятия в случаях, когда одновременно реализуется значительное количество проектов; а также усложнение развития организации. Анализ представленных недостатков свидетельствует, что проектную структуру целесообразно применять на предприятиях, реализующих относительно небольшое количество проектов, что позволит соблюсти норму управляемости 7 ± 2 в отношении количества проектов развития организации.

Третьей используемой в настоящее время адаптивной структурой управления является матричная, которая представляет собой сетевую структуру, основанную на принципе двойного подчинения исполнителей. В рамках матричной структуры работник подчиняется как непосредственному руководителю функциональной службы, так и руководителю проекта либо целевой программы. Менеджер проекта, руководящий соответствующими процессами в рамках матричной структуры управления, взаимодействует с одновременно с двумя группами подчиненных: постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему в рамках переданных полномочий и ответственности. При этом реализуемые в организации проекты и целевые программы могут воплощаться в жизнь одновременно при условии сохранения необходимого количества ресурсов. Данная структура обладает следующими ключевыми преимуществами: формируется оптимальная ориентация на проектные (или программные) цели и спрос; обеспечивается результативное текущее управление за счет снижения дублирующих расходов и повышения эффективности использования ресурсов; формируются условия эффективного использования компетенций персонала организации; обеспечивается относительная автономность проектных групп или программных комитетов, что способствует развитию у работников навыков принятия

решений, управленческой культуры, профессиональных навыков; повышается качество контроля; обеспечивается эффективность реализации процессного подхода к управлению за счет рационального распределения полномочий и ответственности, а также ресурсов организации посредством четкого определения владельцев процессов; сокращается время реакции на нужды проекта или программы за счет формирования эффективной системы горизонтальных коммуникаций. В то же время внедрение матричной структуры сопряжено с появлением определенных недостатков, в том числе: трудности установления четкой ответственности за работу вследствие двойного подчинения; необходимости постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам; возникновения высоких требований к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимости их постоянного обучения; формирования предпосылок расширения сфер конфликтных ситуаций; возникновения возможности нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений. Таким образом, опыт показывает, что внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления.

Помимо рассмотренных существуют также многомерные организационные структуры, структуры «без границ», сетевые, виртуальные и некоторые другие организационные структуры, однако в настоящее время отсутствует достаточный опыт их применения, что не позволяет рекомендовать их к использованию. Более того, абсолютное большинство российских организаций имеют линейные структуры управления, вследствие чего переход к многомерным или сетевым в ближайшей

перспективе представляется маловероятным.

В то же время очевидно, что ключевым ресурсом формирования устойчивой конкурентной позиции предприятия малого и среднего бизнеса в российской экономике, отличительной особенностью которой является доминирование предприятий крупного бизнеса, является возможность обеспечить эффективное и адекватное реагирование на происходящие во внешней среде изменения и таким образом сформировать базу удовлетворения потребностей клиентов на более ранней стадии взаимодействия, чем это могут сделать предприятия крупного бизнеса. Реализация такого подхода сопряжена с необходимостью найма работников с высоким уровнем креативного ресурса, а также обладающих надлежащими компетенциями; в свою очередь указанные качества снижают возможность применения для организации деятельности такого персонала структур классической иерархии, в рамках которых подавляется инициатива отдельных работников как по объективным, так и по субъективным причинам. В то же время, как показал проведенный анализ адаптивных структур управления, их применение в современной практике отечественного менеджмента также имеет существенное число недостатков, что не позволяет эффективно использовать их при управлении малыми и средними предприятиями.

Данное обстоятельство диктует необходимость внедрения в управленческую практику организационных структур принципиально нового типа, что в условиях высокой изменчивости и зачастую враждебности внешней среды требует формирования структуры не вокруг определенного организационного стержня, но вокруг комплекса целей и задач, то есть, фактически, оптимальная структура современного управления предприятиями малого и среднего бизнеса должна быть безъядерной. В этом случае будет обеспечено формирование таких преимуществ адаптивных структур управления, как возможность сокращения численности

управленческого аппарата и сопряженного повышения эффективности управления, гибкого использования компетенций персонала и формирование их в результате необходимости обеспечивать выполнение неструктурированных рабочих заданий, возможность самосовершенствования работников за счет внутригрупповой работы, возможность применения отвечающих высокой динамике внешней среды эффективных методов планирования и управления, снижение потребности в специалистах широкого профиля, формирование условий развития лидерства, появление которых является следствием возникновения адхократических тенденций в организации управления. При этом исключается возникновение ряда недостатков, присущих адаптивным структурам. Во-первых, снимается проблема двойного подчинения и связанного с ней нерационального распределения полномочий и ответственности. Во-вторых, снижается уровень конфликтности в случаях привлечения высококвалифицированной рабочей силы со специфическим профилем мотивации, так как при внедрении безъядерных структур удовлетворяется потребность данных категорий работников в самовыражении и самоуважении, наличие которых является катализатором большинства конфликтов в малых и средних предприятиях технологичной направленности.

Таким образом, на современном этапе развития менеджмента одним из наиболее перспективных форматов организации управления является формирование безъядерных структур, применение которых позволяет обеспечить рациональное распределение ресурсов организации при условии устранения большинства присущих адаптивным структурам проблем. Апробация указанных структур должна проводиться на малых и средних предприятиях, так как именно для данной категории организаций быстрая адаптация к изменяющимся внешним условиям, и, в первую очередь, динамичным потребностям клиентов, является основой формирования конкурентного преимущества.

Примечания:

1. Типовые организационные структуры предприятий. URL: http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml. (Дата обращения: 29.02.2012)
2. Багаутдинов А.Н. Формирование организационной структуры управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Казань, 2009.

References:

1. Standard organizational structures of the enterprises. URL: http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml. (Address date: 29.02.2012).
2. Bagautdinov A.N. Formation of organizational structure of business management: Author's summary of dissertation for Candidate of Economics degree. Kazan, 2009.