

УДК 338.45:65.014

ББК 65.301

Ж 86

**С.В. Жуков**

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Азовского технологического института (филиал Донского государственного технического университета), г. Азов. Тел.: (86342)4-18-15, e-mail: sulinpara@mail.ru.*

**Е.А. Каргыш**

*Преподаватель кафедры экономики и менеджмента Азовского технологического института (филиал Донского государственного технического университета), г. Азов. Тел.: (86342)4-18-15, e-mail: rostovsales@gmail.com.*

## **АНАЛИЗ ФАКТОРОВ И СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*(Рецензирована)*

**Аннотация.** В статье проведен системный анализ общих и специфических факторов, учет которых позволит определить направления формирования и модернизации организационных структур промышленных предприятий; показана необходимость стратегической направленности структур; систематизирован набор принципов, обеспечивающих эффективность управленческих отношений, в том числе авторский принцип пространственно-временной ограниченности существования структуры, что отражает современные тенденции влияния неэкономических факторов на развитие фирмы.

**Ключевые слова:** организационная структура, факторы и принципы формирования, стратегические ориентиры.

**S. V. Zhukov**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and Management Department, Azov Institute of technology (Don State Technical University Affiliate), Azov. Ph.: (86342)4-18-15, e-mail: sulinpara@mail.ru.*

**Ye. A. Kartysh**

*Lecturer of Economics and Management Department, Azov Institute of technology (Don State Technical University Affiliate), Azov. Ph.: (86342)4-18-15, e-mail: rostov-sales@gmail.com.*

## **FACTORS ANALYSIS AND SYSTEMATIZATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES FORMATION PRINCIPLES OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Abstract.** The scientific article considers the system analysis of the general and specific factors which define the directions of formation and modernization of organizational structures of the industrial enterprises. It shows the need of a strategic orientation of structures. The authors systemize the set of the principles providing efficiency of the administrative relations, including the author's principle of existential limitation of existence of structure that reflects current trends of influence of non-economic factors on firm development.

**Keywords:** organization structure, factors and principles of formation, strategic directions.

Организационная структура (ОС) видов деятельности предприятия должна соответствовать выполнению всех мышленности, способствовать эффектив-

ному осуществлению поставленных целей, выполнению функций управления, реализации бизнес-процессов и т.д. Фактически ОС испытывает взаимовлияние всех ключевых аспектов развития компании. Важно установить перечень факторов внешней и внутренней сред, ведь

ОС должна быть адаптирована к наиболее важным из них.

Анализ общих факторов влияния на формирование ОС, проведенный в [1], классифицированный по группам, дополнен авторами и представлен на рисунке 1.



**Рисунок 1. Общие группы факторов, влияющих на формирование организационных структур предприятия**

Данные факторы обеспечивают как взаимодействие с окружающей средой, так и обеспечение механизма целеполагания и внутреннего синергетического эффекта. Считается, что формирование эффективной структуры обеспечивается на основе учета данных факторов, хотя и признается, что последующая коррекция неизбежна.

Важным обстоятельством является ситуативность влияния факторов. С течением времени изменяется как состав, так и приоритеты факторов с позиции воздействия на ОС. В изменяющейся рыночной среде подобные перемены должны осуществляться достаточно часто, поэтому ОС не может оставаться неизменной, обновления необходимы. Выбор факторов определяется профессионализмом менеджмента предприятия, который осуществляет стратегический анализ, исследование прогнозных сценариев развития предприятия, особенностей учета производственных и управленческих систем и т.п. Естественно, влиянием ряда факторов можно пренебречь, а другие наоборот, могут быть наиболее критичными в данной ситуации.

Для выявления более полного набора специфических факторов, требующих учета при формировании ОС промышленных предприятий, используем результаты исследований [2], дополнив их авторскими модификациями (рис. 2).

Данная схема в самом общем виде определяет логику построения ОС предприятия. Конкретные способы группирования работ, уровни иерархии, координации и пр. определяются именно данными факторами, их составляющими. Подводя итог анализа общих и специфических факторов, можно заключить, что среди ключевых факторов, определяющих формирование ОС, можно выделить следующие три фактора. Во-первых, общая политика, проводимая руководством предприятия, в т.ч. производственные технологии, коммерческая деятельность, мотивация персонала и др. Во-вторых, полномочия и функции менеджмента разного уровня управления и исполнителей. В-третьих, взаимосвязи между выполняемыми работами, должностными инструкциями, положениями об организации и отдельными подразделениями.



**Рисунок 2. Важнейшие специфические факторы, влияющие на формирование структуры предприятия**

При выявлении общих тенденций формирования ОС современных предприятий будем руководствоваться известным постулатом Г. Шермана о том, что нельзя создать структуры, методы, типы организационного порядка, которые можно идеально приспособить для любых ситуаций, целей, ценностей и др. условий развития предприятий [3]. Фактически это означает необходимость признания того, что сложно не только создать ОС, удовлетворяющую многочисленным требованиям в деятельности предприятий, но и синтезировать некий комплексный подход, удовлетворяющий большинству известных методов формирования и оценки эффективности ОС. Впрочем это не только не отменяет, но и стимулирует поиск методики построения и анализа ОС с позиции авторского понимания поставленных целей и задач исследования. Однако данный постулат подчеркивает, что перспективны исследования в различных направлениях, в т.ч. на основе учета как внутрифирменных, так и внешних реляционных взаимодействий.

Формирование организационных структур предприятий большинство аналитиков связывают с выбранной стратегией [4]. Организация (фирма) есть целевая общность, следовательно, структура как система взаимосвязей элементов, звеньев и ступеней управления организаций и обеспечивает достижение стратегической цели. При этом ряд авторов следуют в русле формулы Чандлера А., утверждающего, что стратегия обуславливает структуру. Другие придерживаются тезиса Адизеса И. о том, что структура предопределяет стратегию. Поскольку влияние стратегии на структуру взаимно, что признается и классической моделью стратегии [5], в ряде ситуаций оказываются правыми обе стороны дискуссии, которые на первый взгляд выглядят диаметрально противоположными. Немаловажно, что возникшее исторически первым положение А. Чандлера базировалось на жизненном цикле организации, который позднее подробно обсуждается в работах И. Адизесом. На первой стадии развития — внедрение на рынок — имела место линейная структу-

ра. На второй стадии — рост — имела место линейно-функциональная структура. На третьей стадии — зрелость — фирма становится диверсифицированной, принимая дивизиональную структуру. Далее следуют адаптивные структуры, прежде всего — матричные, сетевые.

Отметим, что выбор приоритетных факторов в соответствии с рисунком 2 носит не только объективный характер, обусловленный реальной обстановкой, но и субъективным восприятием менеджмента компании. В частности, считается, с определенной долей условности, обусловленной глобализацией и стиранием ряда национальных различий, что особенности ОС американских и японских компаний — в подходах к функционированию предприятий. Направленность структур на максимизацию прибыли для американских компаний и на реализацию ОС стратегии эффективного развития для японских предприятий имеют принципиальное значение.

Акценты в формировании ОС американских предприятий — на создание оптимальной системы контроля, позволяющей учесть удельный вклад каждого сотрудника в решение общеорганизационных задач. Кроме того, ОС должна быть ориентирована на строгий расчет требуемого количества персонала организации, в т.ч. менеджеров всех уровней управления. Это будет способствовать минимизации производственных издержек, стимулировать работу сотрудников организации.

При формировании ОС японских предприятий имеет место нацеленность на соответствие со стратегией организации. В том числе должны быть подразделения, обеспечивающие разработку стратегий; должен быть механизм, обеспечивающий реализацию структурных изменений по мере модификации стратегических концепций. ОС должна быть нацелена на стимулирование усилий персонала организации на выполнение стратегических задач. Акценты на координацию совместной деятельности различных звеньев производственного процесса, отделов, служб — отличительная черта японских компаний.

Построение ОС основывается на ряде принципов, каждый из которых отражает определенные стороны управленческих отношений. Единого взгляда на классифика-

цию принципов не существует, поскольку приоритеты управленческой деятельности могут заметно различаться для предприятий различных отраслей, форм собственности, специфики организации производства и пр. Лауреат Нобелевской премии Г. Саймон весьма скептически отзывается о принципах в менеджменте, назвав их поговорками: на каждый принцип, дескать, можно найти противоположный, достаточно правдоподобный взгляд [5]. Тем не менее, большинство экспертов справедливо отмечают важность принципов устойчивого развития предприятий, в т.ч. для построения ОС. Кратко рассмотрим их, акцентируя внимание на использовании при совершенствовании ОС.

*Принцип адаптивности* — возможности приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней сред. Это требование обеспечить в полной мере сложно, поскольку проблемно изменять ОС столь же стремительно, как изменяется окружающая среда. Но стремиться необходимо: ОС часто является одной из консервативных подсистем предприятия, которая замедляет принятие управленческих решений, способствующих развитию предприятия.

*Принцип адекватности* — обеспечения согласования ОС с ключевыми показателями характеристик управляемой системы. Речь идет о том, что требования о выполнении общих принципов управления (пропорциональности, единства распорядительства и др.) должны соответствовать реалиям ОС предприятия. В противном случае обработка управленческой информации будет затруднена.

*Принцип оптимальности* — наличия рационального распределения полномочий, взаимодействий в иерархической системе ОС. Перегрузка отдельных звеньев и уровней управления затрудняет реакцию на текущие задачи, затрудняет развитие предприятия в направлении достижения стратегических целей.

*Принцип гибкости* — чувствительности к воздействиям, приводящим к необходимости трансформаций используемых производственных и иных технологий. Динамические изменения в поступающих материальных, финансовых и др. потоках ресурсов должны приводить к видоизменениям ОС. Данный принцип указывает на потенциальные возможности внесения

изменений в ОС при использовании новых технологий.

*Принцип оперативности* — возможности реактивного реагирования ОС на входную информацию — должны исключать необратимые изменения, требующие структурных изменений. Действующая ОС должна обеспечить обработку организационно-технической и производственно-экономической информации в заданном режиме и определенном диапазоне воздействий.

*Принцип прозрачности* — обеспечения понимания персоналом формы управления, движения команд в ОС. Для этого необходима простота конфигураций ОС, возможности эффективного использования действующей структуры управления, в т.ч. понимания логики обращений к руководителям, доступности апелляций, представительства и пр.

*Принцип экономичности* — минимизации затрат и/или соответствия возможностей организации на содержание ОС, а также на обеспечение структурных перемен. Принцип отражает рациональность, с экономической точки зрения, как формирования и развития, так и осуществления структурной перестройки ОС.

*Принцип соответствия функций и структуры управления* — отражение потребностей действующей ОС в реализации необходимых функций управления. На этапе разработки ОС — приоритет за функциями управления. Но постепенно главенство берет ОС, которая определяет возможности реализации функций. Но необходимо, чтобы существовала возможность появления новых элементов структуры, отражающих новые рыночные реалии развития предприятия, а ряд прежних структурных элементов, мало востребованных, был бы модифицирован или отмирал.

*Принцип разделения труда* — обеспечение соответствия между уровнями специализации и кооперации, комбинирования и концентрации производства и формируемой ОС предприятия. Таким образом происходит выделение в структуре промышленного предприятия как крупных подразделений — цехов, производств, хозяйств, так и более мелких — участков, отделений, рабочих мест. Количество подразделений определяется уровнями спе-

циализации, масштабом, уровнем централизации (децентрализации), используемыми технологиями — промышленными, управленческими и пр. Именно с данным принципом зачастую связывается большинство модификаций ОС, поскольку перемены так или иначе приводят к изменениям в используемых методах разделения труда.

*Принцип централизации/децентрализации.* Для ОС необходимо определенное соотношение между властными полномочиями и уровнями автономности подразделений. Руководитель должен брать на себя объем ответственности соразмерно своим возможностям осуществления эффективного управления. Необходим и учет общего профессионального уровня сотрудников подразделения, их квалификации и готовности инициативно и самостоятельно осуществлять поставленные задачи, а также перспектив установления и доверия к внутрифирменным коммуникациям.

*Принцип пространственно-временной ограниченности существования ОС предприятия.* Данный авторский принцип отражает современные тенденции сокращения жизненного цикла ОС, прежде всего, за счет влияния неэкономических факторов на развитие фирмы (в частности, в режиме санкций, ограничений, осуществляемых США и их союзниками, имеет место политика импортозамещения), приводящих к необходимости структурных изменений, что можно рассматривать как реакцию на резкие колебания рыночной среды. Поскольку данные воздействия носят не только ситуационный, но и системный характер, предприятия вынуждены гибко адаптировать ОС к подобным влияниям, пытаться предвидеть и быть готовыми к подобным изменениям [6, 7].

Таковы важнейшие принципы формирования, развития, функционирования ОС. Отметим, что другие авторы включают целый ряд дополнительных принципов. В их числе принципы специализации, точности, ритмичности, автоматичности, обновления, надежности, жизнеспособности и др. Они связаны с построением как производственной структуры, важнейшей подсистемы промышленного предприятия, так и с особенностями реализации общих принципов управления.

**Примечания:**

1. Организация и ее деловая среда / В.Г. Смирнова, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латфуллин [и др.]. М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Филоненко Е.И. Необходимость трансформации организационных структур предприятий в современных условиях // Экономический вестник Ростовского государственного университета. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2010. № 1.
3. Крымов С.М., Рогачева Ж.С. Модернизация предприятий на основе реализации стратегических изменений // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5. Ч. 1.
4. Мокрушин А.А. Стратегические приоритеты развития региональных экономических систем // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. Экономика. 2010. Вып. 3 (66).
5. Крымов С.М. Стратегический менеджмент. М.: Академия, 2011.
6. Красюк И.А., Крымов С.М. Конкурентные преимущества организационных структур предприятий новой экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12. Ч. 2.
7. Латышева Л.А., Гурнович Т.Г. Управление финансовыми рисками предпринимательской деятельности // Финансово-экономические проблемы развития региона и учетно-аналитические аспекты функционирования предпринимательских структур: сб. науч. тр. по материалам науч.-практ. конф. Ставрополь: Изд-во СГАУ, 2013. С. 270-273.

**References:**

1. The Organization and its business environment / V.G. Smirnova, B.Z. Milner, G.R. Latfullin [and other]. M.: INFRA-M, 2000.
2. Filonenko E.I. The necessity of transformation of enterprises organizational structures in modern conditions // Economic Bulletin of the Rostov state University. Rostov n/D: Publishing house SFU, 2010. №1.
3. Krymov S.M., Rogachev J.C. Modernization of enterprises through the implementation of strategic change // Economics and entrepreneurship. 2014. №5. P. 1.
4. Mokrushin A.A. The strategic priorities for the development of regional economic systems // The Bulletin of the Adyghe state University. Ser. «Economy». 2010. Vol. 3 (66).
5. Krymov S.M. Strategic management. M.: Academy, 2011.
6. Krasyyuk I.A., Krymov S.M. The Competitive advantage of organizational structures of enterprises of the new economy // Economics and entrepreneurship. 2014. №12. P. 2.
7. Latysheva L.A., Gurnovich T.G. Financial risk management entrepreneurial activity // Financial and economic problems of the region and the accounting analytical aspects of the business organizations functioning: Sat. scientific. papers based on the scientific practical conf. Stavropol: Publishing house SSAU, 2013. Pp. 270-273.