

ОБЪЕКТИВНЫЕ ЗАКОНЫ НЕПРЕРЫВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Лаврова Е.В.

ЧОУВО «Смоленский институт бизнеса и предпринимательства», Смоленск, Россия (214018, Смоленск, проспект Гагарина, 22), e-mail: lavrova@sibe.ru

В современных условиях возрастает значение организационной структуры управления, адекватной внешним и внутренним условиям, способствующей повышению эффективности функционирования организации. Статья посвящена системному рассмотрению актуальной проблемы формирования и совершенствования организационной структуры управления организацией. Выявлены ключевые факторы и сформулированы концептуальные положения процесса формирования организационных структур управления в современных условиях в применении комплексного подхода к исследованию, проектированию и оценке эффективности организационной структуры управления организацией. Сформированы обобщающие модели влияния на организационную структуру управления: внешней среды, стратегий, размера и стадий организационного развития; определены требования, предъявляемые к персоналу на различных этапах жизненного цикла организации, при реализации различных стратегий и изменении организационных структур управления.

Ключевые слова: организационная структура управления, эффективность организационной структуры, стратегия, жизненный цикл организации, требования к персоналу, методика организационного проектирования.

THE OBJECTIVE LAWS OF CONTINUOUS ORGANIZATIONAL CHANGE

Lavrova E.V.

PEIHE "The Smolensk Institute of Business and Entrepreneurship", Smolensk, Russia (214018, Smolensk, prospect Gagarina, 22), e-mail: lavrova@sibe.ru

The article is devoted to the systematic consideration actual problems of formation and development of organizational structure of management of the organization. Identified key factors and conceptual provisions of the process of formation of organizational structures of management in modern conditions in a holistic approach to the research, design and evaluation of organizational effectiveness management of the organization. Formed generalizing the model of influence on organizational management structure: the external environment, strategy, size and stages of organizational development; defined requirements for staff at different stages of the life cycle of the organization in the implementation of various strategies and change management.

Keywords: organizational structure management, organizational effectiveness, strategy, life cycle of the organization, personnel requirements, methods of organizational design.

В современных условиях информационного общества на конкурентоспособность и устойчивое развитие организаций значительное влияние оказывает эффективность организационных коммуникаций, или эффективность организационной структуры управления, поскольку именно в ее рамках происходит информационный обмен и принимаются управленческие решения. Однако эффективная организационная структура управления в современных условиях не должна быть жесткой и застывшей, а стремиться к гибкости и адекватности быстро изменяющимся требованиям рынка.

Необходимость непрерывных организационных изменений обусловлена объективными законами и связана, в том числе, с изменениями рыночных условий, изменениями целей и стратегии самой организации, а также со стадией текущего организационного развития. При этом, эффективность проведения организационных изменений влияет на эффективность функционирования организации.

С одной стороны, наиболее распространенные в настоящее время механистические организационные структуры управления недостаточно удовлетворяют требованиям гибкости и адаптивности, но, с другой стороны, они соответствуют существующей системе управления и организационной культуре российских организаций. Попытки внедрения адаптивных организационных структур управления встречают сопротивление, влекут за собой множество трудностей и проблем в перераспределении ресурсов, ответственности, а также координации и контроле.

В то же самое время глобальные закономерности экономического развития свидетельствуют о смещении акцентов с регулирования и централизации на координацию и децентрализацию в связи с ускоряющимся жизненным циклом продуктов и услуг, все большей индивидуализацией спроса и предложения, развитием информационных технологий и проектной деятельности. Организационная структура управления теперь должна становиться менее громоздкой и жесткой.

В качестве критерия эффективности организационной структуры управления можно принять обеспечение своевременного принятия и качественной реализации управленческих решений за счет хорошо налаженных коммуникаций при минимальных затратах на функционирование системы управления организацией, определяемый по формуле [3]:

$$\Theta = \frac{\frac{1}{\varphi} \sum_{i=1}^n \frac{a_i}{a_i + b_i}}{3} \rightarrow \max, \quad (1)$$

где: φ – показатель сложности производных подмножеств, учитывающий количество выделяемых организационных подразделений (n_i), определяемый по формуле:

$$\varphi(n_i) = \ln(n_i + 1), \quad (2)$$

n – количество подразделений;

a_i – количество информационных ресурсов, выходящих из i -го подразделения;

b_i – количество информационных ресурсов, поступающих в i -е подразделение.

3 – затраты на функционирование системы управления организацией.

При этом эффективность конкретного типа организационной структуры управления, а также определение момента времени осуществления необходимых изменений зависит от целого ряда факторов.

Так, большую роль играет оценка воздействия внешней среды на организацию, которая может быть простой или сложной (с большим количеством влияющих факторов макро- и операционного окружения), стабильной или динамичной, и способность организации, ее организационной структуры управления адаптироваться, то есть оперативно на нее реагировать. В простом и стабильном внешнем окружении эффективна линейно-

функциональная организационная структура управления, в сложном и стабильном – дивизиональная организационная структура управления. Динамичному окружению более адекватны адаптивные организационные структуры управления: проектная или бригадная – для простого динамичного окружения; матричная или многомерная – для сложного. Кроме того, организационная структура управления будет стремиться к централизации функций, если организация функционирует в рамках единого рынка, и к децентрализации, если рынок дифференцирован. В итоге, можно составить обобщенную модель воздействия внешней среды на выбор эффективной организационной структуры управления (рис. 1).

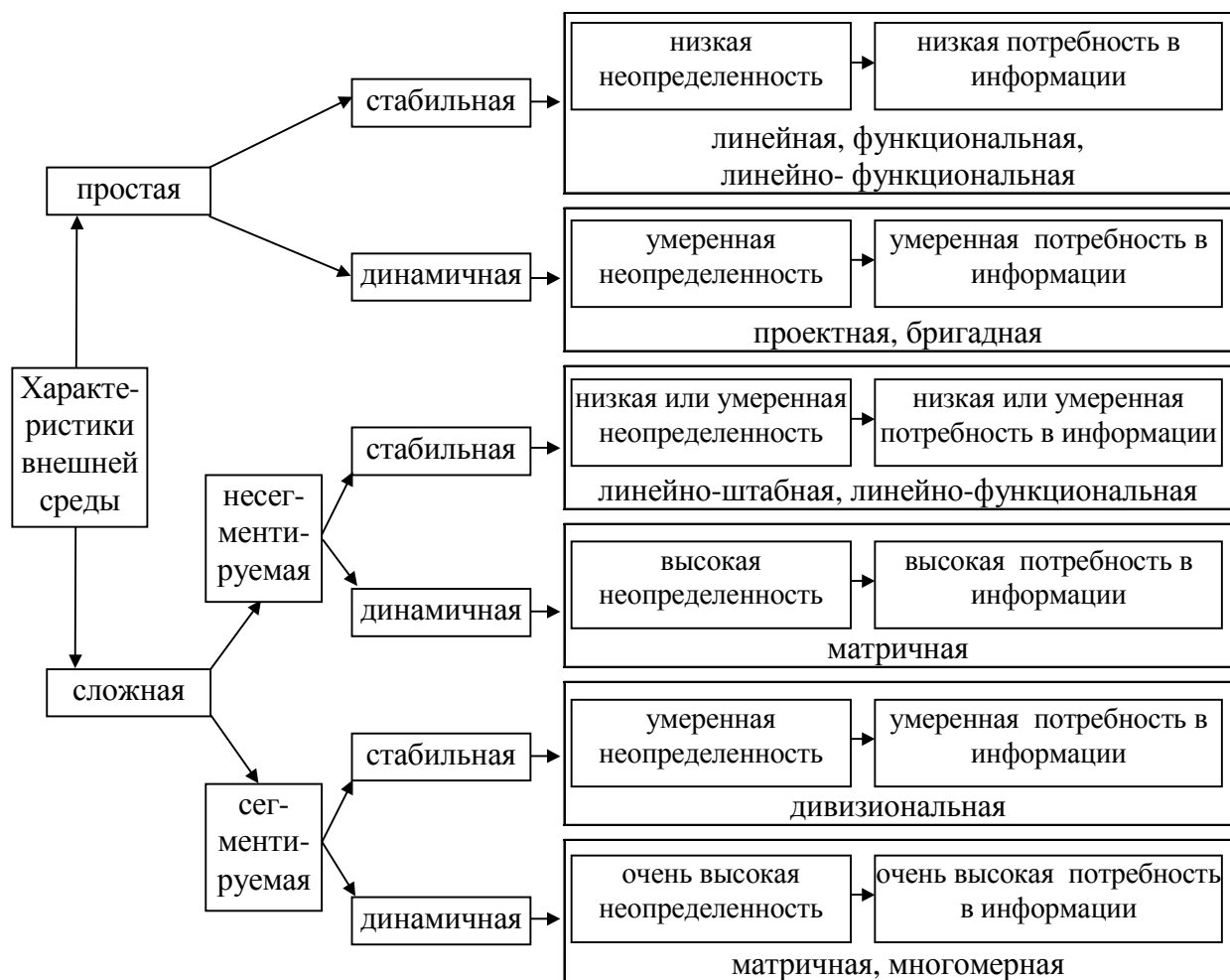


Рис. 1. Обобщенная модель воздействия внешней среды на выбор эффективной организационной структуры управления.

Однако на практике организация не функционирует в равномерно динамичном, стабильном, сложном или простом окружении, что обосновывает необходимость адекватного организационного проектирования в соответствии с целями и стратегиями деятельности организации.

С точки зрения организационного уровня, выделяют корпоративные и конкурентные (деловые, портфельные, предпринимательские) стратегии [2, 4, 5 и др.]. При реализации

корпоративной стратегии, организации, в основном, используют дивизиональный тип организационной структуры управления, поскольку корпоративная стратегия связана с механизмами координации и контроля функционирования дивизиональных подразделений. А организационная структура управления дивизиональным подразделением должна соотноситься с конкурентной стратегией данного подразделения.

На рис. 2 представлена обобщенная модель влияния конкурентной стратегии на выбор организационной структуры управления, наиболее эффективно способствующей ее реализации.

Автор	Конкурентная стратегия			
	М. Портер [4]	лидерство по издержкам	фокус (на рыночном сегменте)	дифференциация
И. Ансофф [2]	максимизации доли рынка	развития рынка	развития товара	диверсификации
Л.Г. Раменский, Дж. Грайм [3]	виолентная	пациентная	коммутантная	эксплерентная
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [5]	лидерство на основе низких издержек	концентрация на узком сегменте рынка на основе низких издержек	дифференциация, концентрация на узком сегменте рынка на основе дифференциации	наилучшей стоимости
	↓	↓	↓	↓
Организационная структура управления	линейно-функциональная, дивизиональная	линейно-функциональная, дивизиональная	дивизиональная, проектная, бригадная, матричная	проектная, многомерная, эдхократия

Рис. 2. Обобщенная модель влияния конкурентной стратегии на выбор эффективной организационной структуры управления.

Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления также подтверждает такой фактор как тип производства. Так, например, при массовом производстве велика централизованность управления и в основном применяется линейно-функциональный тип организационной структуры. В единичном производстве вследствие децентрализации оптимальнее использовать дивизиональные, проектные, бригадные, матричные или многомерные структуры.

Кроме того, стадия жизненного цикла организации [1, 6 и др.] оказывает значительное влияние на организационную структуру управления. Несоответствие внешних условий и способа функционирования организации приводит к кризисам организационного развития и необходимости изменений в организационной структуре управления (рис. 3).



Рис. 3. Обобщенная модель эволюции организационной структуры управления в соответствии со стадиями организационного развития.

Так, на первоначальной стадии жизненного цикла структура управления слабо формализованная. На следующей стадии организационного развития происходит функционализация. На этапе зрелости – наблюдается стремление к децентрализации. На последующей стадии – предпринимаются попытки совершенствования, например, за счет командообразования. Однако на заключительной стадии структура полностью разрушается или происходит ее реорганизация за счет присоединения, слияния и т.п.

Выявленная закономерность помогает прогнозировать возможные сценарии организационного развития, выбрать оптимальный для конкретной стадии жизненного цикла тип организационной структуры управления, а также оценить соответствие данной стадии и организационной структуре компетенций менеджеров, что подтверждает влияние персонала, групповой динамики и организационной культуры на эффективность организационной структуры управления. Так, персонал на соответствующих этапах жизненного цикла организации, при реализации определенных стратегий, должен соответствовать определенным требованиям (табл. 1, 2).

Таблица 1

Требования, предъявляемые к персоналу в зависимости от стратегии

Стратегия	Организационная структура управления	Компетенции персонала
Лидерство по издержкам	линейно-функциональная	узкая специализация, дисциплинированность, предсказуемость, непринятие изменений, ориентация на краткосрочные цели, целевая установка «количество, а не качество»
Фокус (на рыночном сегменте)	линейно-функциональная, дивизиональная	специалисты широкого профиля, предсказуемость, умеренное принятие изменений и ответственности, ориентация на среднесрочные цели, целевая установка «качество, а не количество»
Дифференциация	дивизиональная, проектная, матричная	творческие специалисты широкого профиля, гибкие и адаптирующиеся, стремящиеся к ответственности, готовность к изменениям, ориентация на сотрудничество
Фокус (на новых товарах)	проектная, матричная, многомерная, эдхократия	творческое, инновационное поведение, креативность, конкурентность, ответственность, ориентация на качество и инновации, стремление к изменениям

Таблица 2

Требования, предъявляемые к персоналу в зависимости от стадии организационного развития

Стадия организационного развития	Организационная структура управления	Компетенции персонала
Развитие, основанное на творчестве	слабо формализованная, линейная, функциональная	предприимчивость, готовность рисковать, инициативность, коммуникабельность
Развитие, основанное на руководстве	линейно-функциональная	стремление к достижению максимальных результатов при оптимальных затратах
Развитие, основанное на делегировании и координации	дивизиональная	коммуникабельность, гибкость, лояльность организации
Развитие, основанное на сотрудничестве	проектная	готовность к переменам

Значимым фактором, влияющим на организационную структуру управления, является также масштабность использования информационных технологий в организации, что позволяет сократить число уровней управления.

Таким образом, наибольшее влияние на структурные изменения в современных условиях оказывают такие факторы как: внешняя среда, цели и стратегии, размер организации, стадия жизненного цикла, компетентность и мотивированность персонала и

организационная культура. Причем данные факторы воздействуют на организационные уровни по-разному. Так, например, воздействие внешней среды в большей степени отражается на высшем уровне управления. Цели и стратегии организации, важные для всех уровней, также оказывают наибольшее влияние на высшее звено. Такие факторы как размер организации и стадия ее жизненного цикла оказывают большее воздействие на среднее управленческое звено, так как ведут к смене механизмов координации и вызывают структурные изменения.

Выявленные ключевые факторы являются основой предлагаемой методики проектирования (формирования и совершенствования) организационной структуры управления организацией в современных условиях.

На первом этапе осуществляется диагностика существующей организационной структуры управления организацией, включая:

- анализ целей и стратегий деятельности организации, взаимодействия организации с внешним окружением; идентификация бизнес-процессов, материальных, финансовых и информационных потоков, стадии организационного развития; исследование персонала и организационной культуры;

- выявление симптомов и формулирование проблем;

- определение критериев оптимальности и ограничений изменения организационной структуры управления.

На втором этапе происходит проектирование и выбор соответствующего внешним и внутренним условиям типа организационной структуры управления, включая:

- разработку вариантов организационной структуры (структурной схемы; состава подразделений и взаимосвязей между ними);

- анализ факторов внешней и внутренней среды организации, влияющих на выбор стратегии внедрения изменений (время, ресурсы, позиции инициаторов изменений, степень сопротивления персонала).

- оценку и выбор оптимального варианта организационной структуры управления по заданным критериям.

Таким образом, любая организация нуждается в непрерывном совершенствовании, то есть в обеспечении динамического структурного соответствия внешней и внутренней среде, что способствует максимально эффективному функционированию.

Список литературы

1. Адизес Ицхак К. Управление жизненным циклом корпорации. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2014. – 512 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
3. Лаврова Е.В. Проектирование организационной структуры управления предприятием в современных условиях: дис. канд. экон. наук. – М., 2002
4. Портер Майкл Э. Конкуренция. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2010. – 592 с.
5. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
6. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow//Harvard Business Review. – 1972. – (July-August). – P.37-46

Рецензенты:

Белокопытов А.В., д.э.н., профессор, проректор по учебной и воспитательной работе ФГБОУ ВПО «Смоленская ГСХА», г. Смоленск;

Матвеева Е.Е., д.э.н., доцент, заведующая кафедрой экономики ФГБОУ ВПО «Смоленский государственный университет», г. Смоленск.