

Е.С. Мищенко

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ
(СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ)**

◆ Издательство ГОУ ВПО ТГТУ ◆

Учебное издание

МИЩЕНКО Елена Сергеевна

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ
УПРАВЛЕНИЯ
(СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ)**

Учебное пособие

Редактор З.Г. Чернова

Инженер по компьютерному макетированию И.В. Евсеева

Подписано в печать 22.06.2011

Формат 60×84 /16. 6,04 усл. печ. л. Тираж 450 экз. Заказ № 285

Издательско-полиграфический центр ГОУ ВПО ТГТУ
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14

Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Е.С. МИЩЕНКО

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ (СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ)

*Утверждено Учёным советом в качестве учебного пособия
для студентов, обучающихся по программе бакалавриата
направления «Менеджмент» профилей
«Производственный менеджмент» и «Маркетинг в менеджменте»*



Тамбов
◆ Издательство ГОУ ВПО ТГТУ ◆
2011

УДК 65.01(075.8)
ББК У301-21я73
М717

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор ГОУ ВПО ТГТУ
Б.И. Герасимов

Доктор экономических наук,
профессор ГОУ ВПО ТГУ им. Г.Р. Державина
И.И. Смагин

Мищенко, Е.С.

М717 Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция) : учебное пособие / Е.С. Мищенко. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с. – 450 экз. – ISBN 978-5-8265-1003-2.

Изложены основные аспекты организационного проектирования, рассмотрены наиболее часто встречающиеся организационные структуры управления. Проанализированы актуальные проблемы эволюции организационных структур. Рассмотрено одно из важнейших направлений эволюции организационных структур – внедрение в практику менеджмента блочно-модульных структур управления, обеспечивающих вариативность разработки и реализации управленческих решений. Все указанные проблемы рассмотрены относительно наиболее мобильной составляющей систем управления – маркетинговых структур.

Предназначено для студентов, обучающихся по программе бакалавриата направления «Менеджмент» профилей «Производственный менеджмент» и «Маркетинг в менеджменте».

УДК 65.01(075.8)
ББК У301-21я73

ISBN 978-5-8265-1003-2

© Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ГОУ ВПО ТГТУ), 2011

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос об адекватности типов и уровней развития организационных структур управления характеру, динамике и типу экономической системы государства является одним из наиболее актуальных вопросов в системе обеспечения эффективности экономики любого государства.

В условиях резкого ускорения процессов, происходящих во всех сферах и на всех уровнях экономики России, применение в практике управления господствовавших до недавнего времени жёстких (административных) организационных структур управления стало не эффективным, а, зачастую, и невозможным.

Очень остро обозначилась проблема необходимости эволюции структур управления, появления и использования организационных структур нового типа, позволяющих решить проблему сочетания динамики структур нового типа, с одной стороны, и сохранения управляемости экономики – с другой.

Резко возросла необходимость анализа качества и динамики эволюции организационных структур управления, исследований в сфере появления организационных структур нового типа.

Второй составляющей и базой для эволюции организационных структур управления стала постоянно возрастающая информационная обеспеченность большинства российских предприятий и организаций, что дало им возможность на более высоком уровне и более мобильно решать управленческие задачи.

В учебном пособии исследован процесс возникновения и внедрения в практику управления организационных структур нового типа, а именно, блочно-модульных структур, в которых основными элементами являются модули управления, понимаемые как основная составляющая любой структур управления. Модуль управления предназначен для выполнения определённых управленческих процедур (управленческих циклов). Отдельные модули могут блокироваться для выполнения комплексных управленческих процедур.

В учебном пособии рассмотрены вопросы блокирования и разблокирования модулей, приведены необходимые методические указания, разработаны алгоритмы блокирования и разблокирования модулей.

Особенности использования в практике российских предприятий и организаций организационных структур нового типа рассмотрены в настоящем учебном пособии на примере маркетинговых структур предприятий. Анализ проведён на основе данных конкретных предприятий.

1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

1.1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Организационное проектирование представляет собой разработку проектных решений по перспективному устройству бизнес-корпорации, по процессу её преобразования от актуального состояния к перспективному.

Организационное проектирование позволяет построить «жесткий скелет» управления организацией, оптимальную систему управления:

1. Создать организационную структуру в соответствии с бизнес-стратегией компании.

2. Привести к единому знаменателю организационную структуру в управляющей компании и обособленных бизнес-единицах.

3. Оптимизировать бизнес-процессы внутри организации.

4. Распределить полномочия и ответственность между подразделениями и сотрудниками компании («матрица ответственности»).

5. Унифицировать штатное расписание и создать единую систему стимулирования во всех бизнес-единицах компании (премии, завязанные на индивидуальные оценочные показатели, и базовые оклады в соответствии с системой грейдов).

Организационная структура управления (СУ) представляет собой совокупность устойчивых связей управляющей и управляемой подсистем, реализованных в конкретных организационных формах, которые позволяют данной организации наиболее эффективно достигать поставленных целей.

С одной стороны, это достаточно условное понятие, поскольку СУ реально никто не видит. СУ – это модель должностей и групп в организации, определяющая индивидуальное и групповое поведение. Но вместе с тем, от того, насколько будут рационально встроены взаимосвязи между различными подразделениями, зависит уровень затрат на всю систему управления, реализуемость принимаемых решений. Таким образом, СУ – одно из центральных понятий в системе менеджмента организации.

СУ выражает отношения власти и подчинения, которые юридически закрепляются в нормативных документах (устав, положение о подразделениях, должностные инструкции и т.п.). СУ включают следующие элементы: звенья, уровни, связь.

Звенья – графическое изображение должности работника, наименование подразделения или выполняемой функции.

Связь – графическое изображение траектории взаимодействия работников. Связи принято подразделять на несколько видов:

- горизонтальные и вертикальные;
- линейные и функциональные;
- формальные и неформальные;
- прямые и косвенные.

Под уровнем управления понимают вертикальное расположение звена относительно высшего для данной организации органа управления или должностного лица.

Кроме того, уровень управления определяется совокупностью звеньев управления, занимающих определённую, иерархическую ступень в СУ. Выделяют высший уровень управления, средний и низовой.

1.2. ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Классический подход

Суть классического подхода к проектированию СУ состоит в выделении основных функций менеджмента: разработка изделий, производство и маркетинг. Цикл начинается с маркетинга и заканчивается производством. Такая последовательность требует от организации знаний изменений, происходящих на рынке, и умения реагировать на эти изменения. Наиболее важна функция разработки изделия, определяющая успех деятельности организации в целом. Эта функция должна превращать требования потребителей в изделия, удовлетворяя как потребителей, так и производственный персонал. Существуют различные подходы к видам взаимодействия и типам связи, необходимых для удовлетворения рынка разработки изделий, связанных с отдельным производством. Более сложные подходы включают взаимодействия, которые лучше осуществляются в органических типах СУ.

Ситуационный подход

Ситуационная концепция предполагает разработку организационного проекта для дискретной, случайно сложившейся ситуации, которая будет сохраняться им в будущем. Применение органических моделей СУ предполагает, что более эффективная организация имеет относительно неспециализированные работы, разнородные функции менеджмента, широкий контроль и децентрализованную власть. Доказано, что такие СУ обеспечивают не только высокие уровни производства и эффективности, но и удовлетворённость работников, адаптивность управления и развития.

Процессный подход формирования бизнес-структур

Использование бизнес-модели для принятия всех управленческих решений является принципиальным отличием бизнес-инжинирингового подхода в менеджменте. Она представляет собой формальное, точное, полное и всестороннее описание компании. Это позволяет, пренебрегая излишними деталями, с точностью, необходимой для решения конкретной управленческой задачи, увидеть полную картину проблемы под самыми разными углами зрения.

В процессе построения полной бизнес-модели компании происходит её последовательное процессно-целевое описание. Это позволяет в конце концов получить взаимосвязанные ответы на основные вопросы управления: Зачем? – Что? – Где? – Кто? – Как? – Когда? – Кому? – Сколько?...

Построение организационно-функциональной модели обеспечивает ответы на вопросы «Что?», «Где?» и «Кто?» делает в компании.

Этому предшествует разработка модели целеполагания (миссии, цели, стратегии), отвечающей на вопрос: «Зачем компания занимается своим бизнесом (почему именно этим бизнесом, именно здесь и сейчас)?».

На этапе организационного проектирования производится «вертикальное» системно-целевое описание компании. При этом процессы, протекающие в компании, в свёрнутом виде (как функции) идентифицируются, классифицируются и закрепляются по иерархии управления.

Статическое описание компании, главной целью которого является определение:

- бизнес-потенциала (перечня и структуры видов коммерческой деятельности);
- функционала компании (перечня и иерархии воспроизводимых на постоянной основе функций);
- зон ответственности персонала.

Основными инструментами моделирования на этапе организационного проектирования являются древовидные иерархические классификаторы и матричные модели соответствия.

Развитие (детализация) организационно-функциональной модели происходит на этапе динамичного процессного описания компании. Отвечая на вопросы «Как?», «Когда?» («В какой последовательности?»), «Кому?», эта модель описывает последовательное во времени преобразование материальных и информационных потоков. По сути, это описание «горизонтальной» интеграции отдельных операций: сначала по логике взаимодействия исполнителей (верхний уровень), а затем по технологии (нижний уровень).

Вертикальный и горизонтальный подходы к построению бизнес-модели компании отражают объективно существующее в ней вертикальное и горизонтальное разделение труда – иерархию власти (координации) и функциональную (технологическую) специализацию. Сочетание обоих подходов даёт возможность выявить полные знания об объекте управления и представить их в виде, наиболее удобном для принятия различных управленческих решений.

Разработка организационно-функциональной модели производится в два этапа.

Сначала выполняется построение четырёх управленческих регистров в виде иерархических (древовидных) классификаторов:

- организационной структуры;
- направлений коммерческой деятельности (бизнесов);
- бизнес-функций;
- функций менеджмента.

Затем с помощью матричных проекций устанавливаются зоны ответственности подразделений (и отдельных исполнителей) за результаты коммерческой деятельности, выполнение бизнес-функций и функций управления.

Дальнейшая их детализация выполняется стандартными общепризнанными техниками дифференцирования продуктов и сегментации рынка. При этом в первом случае производится идентификация предложений компании глазами покупателя, а во втором – формирование однородных по отношению к продуктам компании групп покупателей (сегментов). Там, где с помощью матричной проекции удастся установить соответствие между сформированными товарными группами и сегментами рынка, и будут находиться бизнесы компании (на пересечении соответствующих строк и столбцов матрицы).

Полученный список бизнесов (бизнес-потенциал) используется для формирования классификатора основных бизнес-функций. Для этого с помощью матричной проекции проверяют наличие задач в отдельных этапах стандартного жизненного цикла продукции для каждого выявленного ранее бизнеса компании. Там, где такие задачи будут выявлены, возникнут бизнес-функции, связанные с их решением.

Полученный список основных бизнес-функций используется, в свою очередь, для формирования классификатора обеспечивающих бизнес-функций. В отличие от основных, обеспечивающие бизнес-функции непосредственно не используются в процессе воспроизводства товарной номенклатуры, а лишь создают благоприятные условия для успешного протекания этого процесса.

Проектирование, анализ и конструирование рабочего места

Завершающим этапом конструирования СУ является создание и конструирование некоторого количества рабочих мест для выполнения производственных операций, реализуемых сотрудниками организации. Предполагается проведение работ:

- определение рабочих мест, т.е. где должна быть выполнена работа;
- определение перечня должностей (самих работ), т.е. что должно быть выполнено;
- определение тех, кто их должен осуществить.

Все процессы должны быть согласованы, скоординированы и увязаны с задачами организации в целом.

Анализ работы

Анализ работы предполагает описание самой работы, которое отличает её от другой с точки зрения *требований*, мастерства для её выполнения.

Анализ должности – это процесс собственного понимания должности и предоставление этой информации в такой форме, которая обеспечила бы понимание данной должности другими сотрудниками.

Анализ должности обычно состоит из нескольких этапов:

- сбор информации о содержании должности в контексте её функционирования и о взаимоотношениях с другими должностями;
- анализ и систематизация собранной информации;
- представление проанализированной информации в последовательной и логически связанной форме (создание описания должности).

При проведении оценки должности существуют различные методы: *наблюдение, собеседование, вопросники, метод Хей* и др.

Наблюдение предполагает изучение (сплошное или выборочное) того, что делает работник в соответствии с требованиями менеджера. Используется для простых работ с большим содержанием ручного труда. При более сложных работах, где много скрыто в форме умственных процессов или в проявлении индивидуальной свободы действий, такой метод малоприменим.

Собеседование – прямой диалог между аналитиком и работником или руководителем, позволяет выявить характер выполняемых работ, возникающие проблемы как у сотрудника, так и у менеджера, и разработать способы по приведению в соответствие задач должности требованиям руководства.

Использование *вопросников* – вариант сбора информации без непосредственных контактов между руководителем и подчинённым, но позволяющий выявить характер выполняемой работы и её соответствие (несоответствие) требованиям работы.

Американский специалист Э. Хей предложил метод (рейтинг), при котором каждая должность оценивается по ряду критериев.

Рейтинг позволяет систематизировать все должности в компании, установить верхние и нижние границы оплаты труда для каждого уровня (рейда) и создать инструмент для начисления зарплаты в помощь службы управления персоналом. После проведения рейтинга каждый сотрудник может увидеть связь между своей работой и доходами компании.

В соответствии с этим методом каждая должность оценивается по следующим критериям:

- знания и умения (ноу-хау) – уровень требуемых технических, управленческих и прочих специальных знаний, навыков общения, необходимых для успешной работы в должности;

- решение проблем (problem solving) – степень сложности проблем и свободы принимаемых решений;
- ответственность (accountability) – уровень решений, принимаемых в процессе работы, и их потенциальное влияние на результаты работы компании (свобода действий, степень и зона влияния на финансовый результат).

В результате оценки определяется ценность должности с отнесением её к соответствующему грейду (уровню).

Применение метода грейдов предполагает разработку составляющих компетенции для сотрудников, желающих получить данную должность.

1.3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Единого взгляда на процесс развития социально-экономических систем среди учёных-экономистов и управленцев-практиков не существует. До недавнего времени отечественная наука опиралась на линейный подход к развитию. Ему соответствовали такие понятия, как поступательный прогресс, планомерное наращивание производственного потенциала, стабильность экономического роста. В этих понятиях отражалось и закреплялось понимание устойчивости, линейности, непрерывности процесса развития, подчёркивался его позитивный характер. При этом скачки, кризисы, переходы, трансформации социальных систем рассматривались лишь как следствие антагонистических противоречий. Достижения современной науки (в частности, синергетики, теории катастроф) свидетельствуют, что неравномерность, дискретность, цикличность, преодоление критических ситуаций являются всеобщей формой организации материи. Эта закономерность характерна как для элементарных частиц (RFR D квантовой теории), так и для высшей формы организации материи – социальной. Процесс развития социальных систем связан с неравновесием, конфликтами, скачками, кризисами. Он характеризуется наличием сложной взаимосвязи между устойчивостью и неустойчивостью. Абсолютизация каждой из них имеет свои негативные последствия для развития. «Устойчивость, доведённая до своего предела, прекращает любое развитие. Чересчур стабильные формы – это тупиковые формы, эволюция которых прекращается. Чрезмерная адаптация столь же опасна для совершенствования, как и неспособность к адаптации».

Современные тенденции развития организации

В процессе смены состояний устойчивости и неустойчивости упорядоченность сменяется хаотичностью. Хаос и упорядоченность – полярные состояния организации. В их противоположности заложено противоречие и, следовательно, пружина для развития. Очевидно, что к любой социаль-

ной организации применим общий принцип синергии – в любой сложной самоорганизующейся нелинейной системе должны быть *диссипативные процессы*, другими словами – необходима определённая доля хаоса на микроуровне, который играет роль силы, выводящей организацию в новое состояние.

Любая социально-экономическая организация – это сложная система, поэтому необходимо говорить о *комплексном развитии*. Под комплексным развитием мы будем понимать целенаправленное и регулируемое изменение технических, экономических, социальных и организационных параметров. Все указанные параметры органически взаимосвязаны и выделение лишь одного из них во многом условно.

Для современного развития российской экономики характерны специфические особенности, обусловленные переходом от административно-командной системы к рыночной экономике. Одной из главных особенностей развития являются альтернативность и неопределённость.

Альтернативный характер развития переходной экономики обусловлен тем, что сам переходный процесс начинается в связи с прекращением существования («сломом») прежней системы и что в этом («внесистемном») состоянии резко возрастает неопределённость путей выхода из него, велико число вариантов формирования новой системы. Конечно, альтернативность имеет определённые границы, вытекающие, прежде всего, из характера «остаточного материала» (исходного состояния переходного процесса), однако и в этих границах возможны разные траектории развития.

Главным свойством организации будущего, как показывают многочисленные исследования, является гибкость, постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. Это, в свою очередь, потребует постоянной высокой отдачи персонала, развития творчества, самостоятельности, демократизации управления и т.п. Отсюда вытекают современные тенденции развития организаций, предполагающие повышение значимости таких свойств, как большая гибкость, приверженность индивидам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность (рис. 1).

Для успешного проведения организационных изменений (ОИ) необходима нацеленность сотрудников на саморазвитие. Ориентация субъектов на профессиональный рост, конкуренцию и разнообразие деятельности повышает их оценку инноваций.

Для формирования отношения к организационным изменениям важен логус контроля: среди «инноваторов» больше интерналов, а среди «консерваторов» – экстерналов. При этом «инноваторы» склонны видеть связь своих усилий более с успехами, чем с неудачами, и поэтому негативный инновационный опыт, скорее всего, не будет для них значим.

В процессе организационных изменений существуют барьеры (рис. 2).



Рис. 1. Современные тенденции развития организации

Сфера сопротивления	
Очевидность сопротивления	<p style="text-align: center;"><i>Рационализация</i></p> <p>Преобладают явные формы инструментального сопротивления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – апелляция к сложности материала и его непониманию; – невыполнение задачи при указании причин невыполнения
	<p style="text-align: center;"><i>Возмущение</i></p> <p>Преобладают явные формы эмоционального сопротивления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – саботаж, протесты; – готовность группы поддержать критику; – компрометация тренера на личных основаниях
<p style="text-align: center;"><i>Избегание</i></p> <p>Преобладают скрытые формы инструментального сопротивления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – создание технических сбоев, затруднение в информатии; – ссылка на трудности, критика нововведений; – углубление, в частности затягивание времени 	<p style="text-align: center;"><i>Аморфность</i></p> <p>Преобладают скрытые формы эмоционального сопротивления:</p> <ul style="list-style-type: none"> – феномен выученной беспомощности (все равно не получится); – образование фракций, интриги; – рассказывание не к месту о личных и внешних делах

Рис. 2. Барьеры, возникающие в процессе организационных изменений

Модели организационного развития

Развитие любой организации должно определяться выработанной стратегией, поэтому очень важно связать изменения, происходящие в организации, с её стратегией и другими важнейшими параметрами.

Одной из самых известных моделей развития организации является модель Мак-Кинси «7S» (рис. 3).

Модель Мак-Кинси – способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Её название – «7S» – происходит от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S»), которые, по мнению разработчиков модели, являются важными для развития организации:

- 1) стратегия (strategy);
- 2) навыки (skills);
- 3) общепризнанные ценности (shared values);
- 4) структура (structure);
- 5) системы (systems);
- 6) кадры (staff);
- 7) стиль (style).

Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, эти семь составляющих изменяются именно в такой последовательности. На первом этапе, как правило, определяется стратегия.

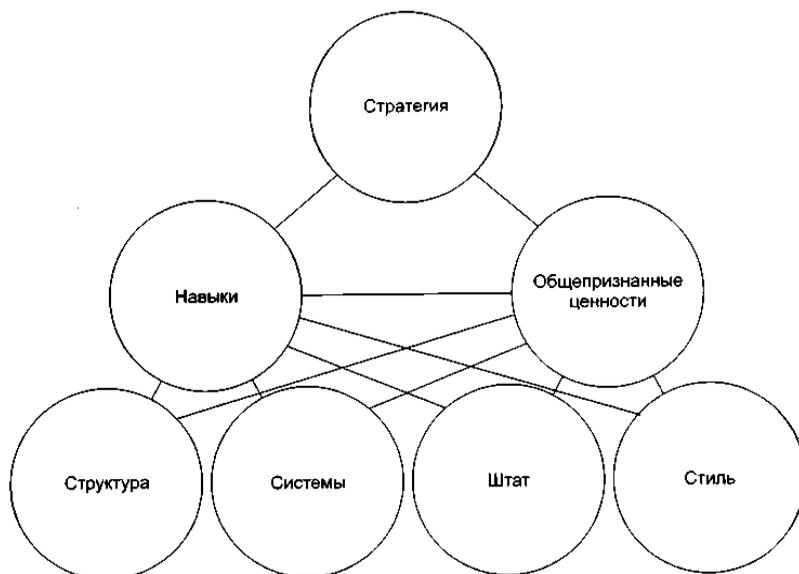


Рис. 3. Модель Мак-Кинси «7S» (модель развития организации)

Следующий шаг заключается в том, чтобы определить, в чём данная организация особенно сильна, какие навыки надо развить или приобрести для того, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Затем следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат.

Организационным развитием называют современный подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов.

Концепция организационного развития (ОР) появилась в 1960-х гг. Её появление обуславливалось тем, что теоретики и практики управления осознали, что готовности отдельных индивидов и малых групп к проведению изменений недостаточно. Необходимо также предусмотреть способность к восприимчивости изменений в построении организации (прежде всего в обеспечении гибкости и адаптивности), а также в действиях (в процессе принятия решений, в первую очередь) самих руководителей.

ОР – организованный процесс, нарушающий динамическое развитие структуры организации и направленный на новое состояние динамического равновесия, которое в изменённой структуре будет сохраняться относительно устойчиво. В процессе ОР происходит планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации и рационализация её внутренних структур; упорядочиваются во времени и в пространстве трудовые, производственные, социальные и другие процессы.

Важно отметить, что ОР имеет инновационную природу.

Согласно теории И. Шумпетера, важное значение имеет феномен разрушения в созидательных целях. Концепция так называемого творческого разрушения для отдельной организации означает, что в целях выживания на рынке она должна постоянно проводить инновации при отмирании всего устаревшего. Поэтому организация должна находиться в процессе перманентных перемен и всегда должна обладать способностью адекватно реагировать на них.

Наиболее часто используемое определение дали американские специалисты У. Френч и С. Белл: «Организационное развитие представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятию решений, в частности, посредством более эффективного управления организационной культурой, основанного на сотрудничестве, – с особым акцентом на культуру формальных рабочих групп – с помощью агента или катализатора изменений и с использованием теорий и методов прикладных наук о поведении, включая исследование действием».

Агент изменений или катализатор рассматривается в ОР для того, чтобы привлечь внимание различных людей в организации к различным аспектам её функционирования, что мешает эффективной работе, каким способом можно выполнить её более качественно и т.п. Иными словами, это своеобразный фактор перемен. Агенты изменений могут быть внут-

ренными или внешними, но чаще они внешние. Это объясняется тем, что они более объективны и имеют возможность действовать независимо.

Основная цель ОР – построение более эффективных организаций.

Концепции организационного развития

В соответствии с концепцией ОР индивиды и группы рассматриваются как жизненно важные элементы любой организации, изменение которых в силу сложности внутренних взаимодействий – весьма сложная задача (табл. 1).

Современный подход к проблемам ОР базируется на системном подходе. Это означает, что ОР должно рассматриваться как программа, определяющая взаимодействие различных частей организации и основываться на координации действий всех её частей. Отсюда вытекает рассмотрение организационных процессов как совокупности трёх типов переменных:

- 1) каузальных (причинных);
- 2) промежуточных;
- 3) результирующих.

1. Основные положения концепции организационного развития

Элементы организации	Особенности
Индивиды	Каждый индивид стремится к личностному росту. Работники обладают энергией и креативными способностями, которые используются не в полной мере. Большинство работников стремится внести личный вклад в достижение целей организации. Они желают, ищут и высоко ценят полномочия
Группы	Группы и команды играют решающую роль в успехе организации. Группы оказывают значительное влияние на поведение индивидов. Исполнение сложных групповых ролей требует развития трудовых навыков
Организация	Исполнение сложных групповых ролей требует развития трудовых навыков. Излишний контроль, злоупотребление политическими приёмами и чрезмерная регламентация негативно влияют на результаты деятельности. Если конфликт направлен в нужное русло, он приобретает конструктивный характер. Цели организации и отдельных работников могут быть совместимы

Каузальные переменные	Промежуточные переменные	Результирующие переменные
организационная структура; контроль; политика; обучение; поведение руководителей; ОР	установки; восприятие; мотивация; квалификация; работа в командах; межгрупповые отношения	повышение производительности; увеличение объёма продаж; сокращение издержек; лояльность потребителей; поведение руководителей; возрастание доходов

Рис. 4. Основные переменные подхода к организационному развитию
(по Лайкерту)

Особая роль принадлежит каузальным переменным, так как они влияют на все остальные.

К каузальным переменным относятся факторы, на которые имеет возможность оказать непосредственное влияние менеджмент организации: организационная структура, контроль, политика, обучение, широкий диапазон образцов поведения руководителей и пр. Изменение каузальных переменных, в свою очередь, оказывает влияние на промежуточные переменные – установки, восприятие, мотивацию, квалификацию сотрудников, а также работу в командах и отношение между группами. Наконец, результирующие переменные – это цели, которые преследуют менеджеры: увеличение объёма продаж, сокращение издержек и др. (рис. 4).

Основную роль в ОР играют руководители. Они должны сделать руководимую ими организацию предрасположенной к обучению и самообновлению.

Достоинства и ограничения организационного развития. ОР, безусловно, должно быть направлено на позитивные изменения в организации и имеет несомненные достоинства, но, как и любая сложная программа, имеет свои проблемы и ограничения. Реализация программы ОР требует больших затрат времени и сопряжена с дополнительными издержками, некоторые затраты имеют длительный период окупаемости. Осуществление изменений может тормозиться участниками программы в соответствии с групповыми и личными интересами, которые нередко получают более высокий приоритет, нежели интересы организации в целом. Инструменты реализации программы ОР обязательно должны варьироваться в зависимости от особенностей конкретной культуры.

Изменения в организации и необходимость изменений

Эффективное управление обязано гарантировать, что ресурсы (людские, финансовые, материальные и т.п.), приведённые в движение, будут использованы лучше, чем об этом можно было думать. Другими словами,

то, что сегодня выполняется хорошо, завтра будет сделано ещё лучше. Такая уверенность порождается явным стремлением к различного рода изменениям.

Современные организации различных отраслей функционируют в условиях неопределённости, динамичности и сложности внешней среды. На место обезличенного массового потребителя приходит индивидуальный потребитель. Это стимулирует изменения в сфере как продуктов и услуг (инновации первого типа), так и самих процессов производства или обслуживания (инновации второго типа). При этом требования к качеству товаров постоянно растут, их жизненный цикл становится короче, номенклатура шире, объём выпуска по отдельным позициям номенклатуры меньше.

Становление «электронно-прозрачного» рынка (с мгновенным доступом к информации о любых товарах) вызывает резкий рост конкуренции между производителями. Многие организации вынуждены перестраивать структуру и технологию работ, изменять стратегию (инновации третьего типа), а также проводить сложнейшие работы, затрагивающие психологию и поведение работников (инновации четвёртого типа). Изменения – это всегда риск. Но не изменяться – значит рисковать ещё больше.

Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособиться. Изменения требуют новой регуляции для перехода на более высокий уровень и нового равновесия. В общем виде целями управления по отношению к изменениям являются следующие:

- 1) добиться принятия этого изменения;
- 2) восстановить групповое равновесие и личностное приспособление, нарушенное равновесием.

Хотя изменения необходимы и обязательны, менеджеры должны убедиться, что в конкретных изменениях есть смысл. Расходы на сам процесс реализации изменения и преимущества, которые оно даёт, должны быть взвешены. В некоторых случаях финансовый выигрыш не окупит раскол и разногласия в коллективе.

Типы изменений варьируются в зависимости от их глубины: от неизменяемого функционирования до перестройки организации, когда происходит её фундаментальное изменение. Каждый тип обусловлен изменениями, происходящими во внешней среде организации, а также сильными и слабыми сторонами самой организации (табл. 2).

2. Типы изменений в организации

Наименование типа изменения	Состояние основных факторов, задающих необходимость и степень изменения
Перестройка организации	Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее её миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть, например, когда организация меняет отрасль и соответственно меняется её продукт и место на рынке
Радикальное преобразование	Организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, её слиянием с другой организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной культуры
Умеренное преобразование	Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга
Обычные изменения	Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом
Неизменяемое функционирование	Происходят, когда организация неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определённых обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе важно чётко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде

Характер и глубина проводимых в организации изменений должны учитывать стадию жизненного цикла организации, поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы.

Стадии изменения

Эдгар Х. Шейн разработал модель изменения, которая имеет вид единого процесса. Согласно этой модели, успешное изменение состоит из трёх стадий:

- 1) разблокирования (*unfreezing* – «размораживание»);
- 2) изменения;
- 3) заблокирования (*refreezing* – «замораживание»).

Разблокирование. Все виды обучения, будь то приобретение навыков, знаний или смена установок, зависят от желания обучаемого учиться. Он должен быть подготовлен и мотивирован для приобретения нового опыта. Когда меняют установки, необходимо устранить или разблокировать существующие установки таким образом, чтобы создать пространство для новых. Для содействия разблокированию может использоваться принуждение.

Если суметь сделать так, чтобы работники увидели, что изменение имеет отношение к их собственным нуждам, они, очевидно, стали бы более восприимчивы. Другими словами, их первоначальная позиция может меняться.

Согласно модели Э.Х. Шейна, изменение установок происходит только при наличии идентификации или интернализации. Если человек может идентифицироваться с другим, у кого есть желаемые установки, это может содействовать желанию измениться. Поэтому для управляющих важно разыскивать лидеров мнений как лиц, производящих изменения.

Интернализация – процесс опробования, адаптации и использования новых установок или методов. Если взгляды или вера человека начинают изменяться, этот человек может захотеть, наконец, обдумать новый подход. Если этот подход докажет свою продуктивность и желательность, то изменение начинает интернализироваться и принимается. Важно, чтобы пробы во время периода интернализации были достаточно хорошими и точными.

Заблокирование – это слово использовано здесь для обозначения окончательного принятия и интеграции желаемых установок таким образом, что нововведение становится постоянной частью личности человека или процедур деятельности. На этом этапе необходимы время и поддержка. Немедленно и постоянно вознаграждаемое поведение, по-видимому, должно становиться частью обычного поведения человека.

Стили проведения изменений

Организационные изменения охватывают как процессы функционирования, не нарушающие динамического равновесия (т.е. процессы, разветвляющиеся в рамках данной структуры), так и процессы развития, нарушающие это равновесие.

Организационные изменения могут охватывать все подсистемы и параметры организации: продукты, технологию, оборудование, разделение труда, организационную структуру, методы управления, процесс управления, а также все поведенческие аспекты организации. Следует заметить, что все они тесно связаны между собой и изменения в одной подсистеме влекут хотя бы частичные изменения в других сферах и окажут влияние на организацию в целом.

Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители, так как они несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению. Поэтому очень важное значение имеет выбранный стиль проведения изменений в организации (табл. 3).

3. Стили проведения изменений в организации

Наименование стиля	Сущность стиля
Конкурентный стиль	Делается упор на силу, максимальную настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка – разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побеждённого
Стиль самоустранения	Проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации
Стиль компромисса	Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется
Стиль приспособления	Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений
Стиль сотрудничества	Характеризуется тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к управлению изменениями, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации

Управление проведением изменений

Управление проведением изменений должно опираться на определённые принципы.

Их общая направленность состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании организационных изменений и обеспечить позитивное участие работников в проведении этих изменений.

Эффективная адаптивность предполагает проведение постоянных изменений, обеспечивающих устойчивое развитие организаций в условиях нестабильной среды. Изменения в организации могут происходить на индивидуальном, групповом (коллективном) уровнях и на уровне организации. Причины, вызывающие изменения, могут быть самые разные; в общем виде их можно классифицировать как внутренние и внешние. Внешние обусловлены изменениями в законодательстве, рыночной ситуацией и т.д.; внутренние – недостаточной квалификацией персонала, низкой производительностью труда, несовершенными технологиями и т.д.

Сопrotивление изменениям в организациях. Причины сопротивления изменениям

Носителями сопротивления, так же как и носителями изменений, являются люди. Причем, как правило, люди боятся не самих изменений, а быть изменёнными. Они боятся попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, т.е. их пугает неопределённость. Люди боятся также, что изменения повлекут за собой личные потери. Они боятся, что для их организации изменения не являются необходимыми или желательными, что они не снизят число проблем, а лишь изменят их, или, что ещё хуже, увеличат их количество, или же они боятся, что выгоды от изменений будут присвоены кем-то другим.

Раскрыть причины, по которым происходит сопротивление изменениям, помогает понятие «гомеостаз». Под гомеостазом понимается относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных функций системы, т.е. люди привыкают к определённому сочетанию внешних и внутренних условий, даже если это сочетание не совсем для них комфортно. Поэтому какие-либо изменения, даже несущие потенциальную угрозу гомеостазу, первоначально отвергаются. Одной из самых важных причин сопротивления изменениям является корпоративная культура. Это связано с тем, что она в той или иной степени выполняет охранительную функцию для организации, но в то же время она и препятствует проведению изменений.

Понятие «гомеостаз» первоначально использовалось в биологии. В настоящее время оно широко применяется в кибернетике, социологии, теории организации.

Сопrotивление изменениям может быть вызвано способами проведения изменений. Например, жёсткий, авторитарный стиль проведения изменений, недостаток информации и т.п., т.е. такие способы проведения изменений, которые практически не предполагают участие рядовых сотрудников в процессе их реализации, вызывают сопротивление. Безусловно, что не все изменения наталкиваются на сопротивление, часть из них изначально воспринимаются как позитивные, несущие улучшения.

В то же время, как отмечает Дж.В. Ньюстром, изменения и ощущение исходящей от них угрозы могут спровоцировать возникновение эффекта цепной реакции, т.е. такой ситуации, когда изменение, непосредственно относящееся к индивиду или небольшой группе людей, приводит к прямым или косвенным реакциям многих индивидов в силу того, что они все заинтересованы в том или ином развитии событий. Здесь немаловажную роль играет состояние корпоративной культуры.

Контрольные вопросы к главе 1

1. В чём заключается сущность организационного проектирования?
2. Охарактеризуйте процессы, происходящие в рамках организационного проектирования.
3. Что представляют собой организационные структуры управления, какова их взаимосвязь с функциями менеджмента?
4. Охарактеризуйте основные типы организационных структур управления.
5. В чём заключаются различия терминов «рабочее место» и «работа»?
6. В чём состоит специфика процессного подхода формирования бизнес-структур?
7. В чём заключается сущность классического подхода к формированию организационных структур?
8. В чём заключается специфика ситуационного подхода к формированию организационных структур?
9. Охарактеризуйте особенности классического, ситуационного и процессного подходов к формированию организационных структур.
10. Какие методы анализа рабочего места существуют, в чём заключается их различие?

2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

2.1. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни.

Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ.

Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления (что характерно для большинства предприятий).

Кроме того, в соответствии с разделением управленческого труда связи могут носить линейный и функциональный характер (в структурных схемах первые обычно обозначаются сплошной линией, вторые – пунктирной). Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или её основных структурных подразделений. (Основными считаются подразделения, непосредственно связанные с предназначением организации. Например, на машиностроительном заводе к основным относят цехи, производящие его продукцию, а в фирме, оказывающей бухгалтерские услуги, основными являются отделы бухгалтерского учёта.) Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления. Все виды связей поддерживают необходимое единство и координацию действий отдельных звеньев структуры, а это обеспечивает непрерывность управленческого процесса.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены функции и задачи управления, а следовательно, – права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления рассматривают как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. В соответствии с этим построение организационной структуры управления требует:

- группировки всех видов работ по функциям, обязанностям или задачам;
- формирования соответствующих отделов, рабочих групп и определения индивидуальных исполнителей;
- установления полномочий по принятию решений и отношений между отделами, рабочими группами и индивидами по поводу выполнения ими функций, обязанностей и задач;
- формирования каналов коммуникаций и механизмов, обеспечивающих координацию и передачу решений по вертикали и по горизонтали.

В связи с этим приведём определение нескольких важных понятий, имеющих непосредственное отношение к структуре управления: «полномочия», «ответственность» «делегирование» и «власть».

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчинённых на выполнение определённых задач. Их определяют так же, как делегированное или присущее данной должности право использовать ресурсы организации.

Ответственность – обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение.

Полномочия и ответственность связаны между собой: полномочия без ответственности создают условия для неограниченной власти и разнузданности, а передача ответственности без предоставления необходимых полномочий – это характеристика безграмотного и безответственного отношения лица к собственным обязанностям.

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Власть – право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определённом направлении.

Для поведения работников, наделённых властью и правом принимать решения, типично следующее:

- понимание целей и стратегии организации;
- личная ответственность за результаты труда;
- постоянная оценка эффективности своего труда и стремление к поиску путей её роста;
- забота о привлечении необходимых ресурсов;
- инициативная помощь другим работникам в интересах повышения общей эффективности;
- изменение роли менеджера, выступающего больше как наставник и помощник, а не администратор.

Характеристики структуры управления

Структуру управления характеризуют с помощью таких понятий, как сложность, уровни формализации и централизации, механизмы координации.

2.2. ВИДЫ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Рассмотрим виды структур управления, наиболее часто используемые организациями. Ознакомление с их структурными схемами, достоинствами и недостатками позволяет проследить динамику перехода от одного вида к другому и определить наиболее благоприятные условия их применения в организациях. При этом следует исходить из того, что графические схемы структур управления отражают взаимоотношения и связи между элементами структуры, характеризуя также вертикаль распределения полномочий. В реальности же структура управления значительно богаче по содержанию, так как представляет собой совокупность путей, применяя которые организация осуществляет разделение труда и затем координирует выполнение задач и целей.

Линейно-функциональная структура управления

Самым распространённым видом структуры иерархического типа является линейно-функциональная. В основу её построения положены: линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и др.). Пример такой функциональной структуры, демонстрирующей централизацию управления на высшем уровне и «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам, приведён на рис. 5. По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающих организацию сверху донизу. Руководителю организации непосредственно подчиняются его заместители по функциям, квалификация и профессионализм которых ценятся выше, чем их знания видов продукции,

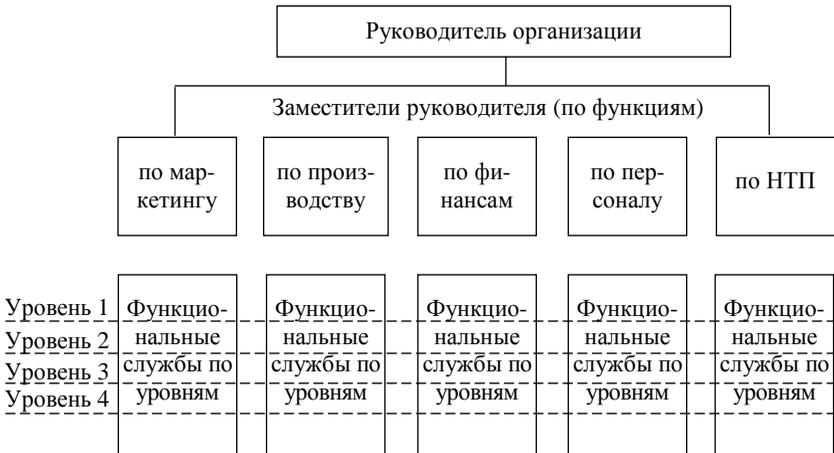


Рис. 5. Линейно-функциональная структура управления организацией

рынков или групп потребителей. Поэтому результаты их работы оцениваются показателями, характеризующими выполнение поставленных перед ними функциональных целей и задач.

Например, работа служб по управлению производством оценивается показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования, объёма производства и т.п. Работа службы инноваций (исследований и разработок) требует другой системы оценок. Среди них – показатели обновления продукции, внедрения нововведений, затраты на исследования, использование стандартов и т.д. Между показателями этих и других служб могут быть противоречия (что хорошо для одной службы, плохо для другой), которые централизованно разрешает руководитель организации. В то же время система материального поощрения работников функциональных служб ориентирована прежде всего на их собственные показатели, что обеспечивает их заинтересованность в результатах и экономичной работе.

За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (руководитель организации), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Поэтому он много усилий тратит на координацию и принятие решений по продукции и рынкам. Высокие затраты на эту структуру могут компенсироваться за счёт повышения экономических результатов.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении небольшими предприятиями, а также организациями с массовым или крупносерийным типом производства. Если компания работает не только на внутреннем, но и на международном рынке, эта структура может быть полезной только в случае однородности требований к продукту и технологии его изготовления на всех видах рынка. Если же спрос на разных рынках различен, структура неэффективна.

Существенным препятствием к эффективному использованию этой структуры управления является то, что она не позволяет быстро реагировать на изменения в области науки и техники, которые чаще всего приводят к «разбалансировке» отношений между функциональными подсистемами. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за высокого уровня формализации, органически свойственной данной структуре.

Результатом является замедление и сложности с передачей информации, а это приводит к снижению скорости принятия решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объём работы руководителя организации и его заместителей (табл. 4).

4. Основные достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры управления

Достоинства	Недостатки
Высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков	Возникновение проблем межфункциональной координации
Централизованный контроль, обеспечивающий единство в решении задач организации	Ответственность за общие результаты работы только на высшем уровне
Функциональная специализация и опыт	Недостаточная реакция на изменения рынка, достижения в области науки и техники
Высокий уровень использования мощностей и потенциала специалистов по функциям	Ограниченные масштабы предпринимательства и инноваций
Экономичность, достигаемая за счёт однородности (массовости) работ и рынков	Увеличение времени принятия решений из-за необходимости их согласований

Когда производство становится более сложным, линейно-функциональная структура изменяется с целью снижения уровня централизации. Для этого в её составе выделяются наиболее важные подразделения, которыми непосредственно управляет высший менеджмент с помощью своего аппарата управления. Руководители подразделений имеют свой управленческий аппарат, задачи которого связаны с этим уровнем менеджмента. Такая децентрализованная линейно-функциональная структура управления в отечественной литературе известна как линейно-штабная структура (рис. 6).

На рисунке функция управления производством выполняется двумя подразделениями, выделенными по виду технологического процесса. Руководители этих подразделений отвечают за их работу в пределах ответственности и полномочий, которые им предоставлены высшим менеджментом. Высшее руководство сохраняет за собой функции стратегического планирования и контроля, поддержания общей эффективности организации и мощностей подразделений на необходимом уровне. Чаще всего в составе центрального аппарата управления имеются такие службы, как финансовая, корпоративной стратегии, юридическая, научных исследований и разработок, управления персоналом.

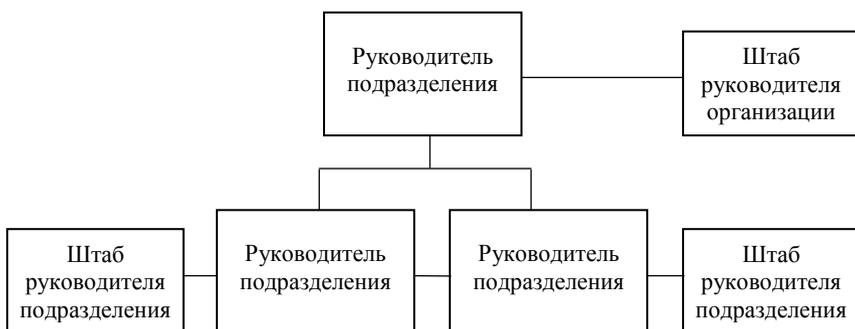


Рис. 6. Линейно-штабная структура управления организацией

В свою очередь, руководители подразделений имеют в распоряжении штабы, т.е. аппараты управления, созданные на их уровне и состоящие из функциональных специалистов. Между звеньями разных уровней образуется система функциональных связей, обеспечивающая единство и конкретность выполнения специализированных работ. По мере роста числа уровней, на которых образуются функциональные службы, количество таких функциональных связей растёт и одновременно усиливаются роль и значение выполнения отдельных функций. Задача поддержания взаимодействия между функциональными звеньями становится всё более трудной. Это является сигналами для пересмотра структуры управления.

Дивизиональная структура управления

Ранее было сказано, что необходимость изменения вида структуры управления чаще всего связана с ростом организации, диверсификацией её деятельности и усложнением взаимодействий с внешней средой. Конкуренция заставляет руководителей всё больше концентрировать внимание и усилия на конечных результатах, т.е. на продукции, услугах и потребителях. Соответственно меняются подходы к построению структур управления. Один из них рассмотрен выше (децентрализованная линейно-штабная структура). В западной литературе подход к перестройке и формированию структур, основу которого составляет выделение в составе организации производственных отделений (подразделений) как самостоятельных объектов управления, получил название дивизионального (от англ. division – отделение).

Первые разработки дивизиональной структуры управления относятся к 1920-м годам. В их основу были положены принципы и технология управления, созданные руководителем крупного концерна General Motors А. Слоуном в противовес тому, что применял в своей практике его глав-

ный конкурент – компания Ford. Стратегия компании Ford – это выпуск одной или двух моделей автомобиля и использование экономических преимуществ массового производства.

Стратегия Слоуна – это выпуск автомобилей «для каждого кармана и назначения – от аристократического кадиллака до пролетарского шевроле» и использование преимуществ крупных объединений предприятий, выпускающих разнородную продукцию и применяющих разную технологию. Корпорация General Motors была разделена на отделения, получившие оперативно-хозяйственную самостоятельность при сохранении за центром таких важных функций, как планирование, финансирование, снабжение и т.д. Это обеспечивало сочетание центрального контроля с необходимыми условиями для развития инициативы снизу.

Её широкое использование началось позже, когда крупнейшие корпорации мира (и не только в автомобилестроении) стали активно создавать в рамках своих гигантских организаций производственные отделения, ориентированные на конечный продукт. Они использовали тот же принцип построения структур управления: предоставление отделениям производственно-хозяйственной самостоятельности в осуществлении оперативной деятельности и зарабатывании прибыли, с одной стороны, и жесткий централизованный контроль по общекорпоративным вопросам стратегии, научных исследований, инвестиций и кадровой политики – с другой. Поэтому дивизиональную структуру нередко характеризуют как децентрализованную с сохранением координации и контроля.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся руководители производственных отделений. Структуризация организаций по отделениям производится, как правило, по одному из трёх критериев:

- 1) по выпускаемой продукции (услугам) – продуктовая специализация (рис. 7);
- 2) по рынкам, с ориентацией на потребителя – потребительская или рыночная специализация (рис. 8);
- 3) по обслуживаемым географическим регионам – региональная или географическая специализация (рис. 9).



Рис. 7. Дивизиональная продуктовая структура управления



Рис. 8. Дивизиональная рыночная структура управления
(потребительская специализация отделений)



Рис. 9. Дивизиональная структура управления
с географической специализацией отделений

Типичная для современной крупной компании дивизиональная структура управления представлена на рис. 10. Она наглядно демонстрирует не только её достоинства, но и недостатки. Последние связаны с ростом иерархии из-за формирования промежуточных управленческих уровней и звеньев, необходимых для координации работы. В отделениях, так же как и на верхнем уровне, формируются линейно-функциональные структуры (практически с одинаковым составом функциональных звеньев), что неизбежно приводит к росту затрат на содержание аппарата управления. Кроме того, как показывает опыт, излишняя свобода отделений в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных решений может угрожать целостности организации.

Такой подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя реакцию организаций на изменения во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения становятся «центрами прибыли» и активно используют предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. Сильные и слабые стороны дивизионального построения структур управления представлены в табл. 5.



Рис. 10. Типичная дивизиональная структура управления крупной организации:

————— – линейные связи; - - - - - – функциональные (штабные) связи

5. Основные достоинства и недостатки дивизиональной структуры управления

Достоинства	Недостатки
Усиление межфункциональной координации по каждому продукту, рынку и внутри регионов	Дополнительные уровни управления между высшим менеджментом и бизнес-единицами
Рост возможностей получения выгод от экономии на размерах при продуктовой специализации, а также за счёт более быстрой реакции на местные запросы и изменения спроса потребителей	Дублирование ресурсов и функций в аппаратах управления и, как следствие, рост управленческих затрат
Глубокое знание специфики продуктов, рынков и регионов	Сложность разделения задач между уровнями управления по всей вертикали и в распределении ответственности за результаты
	Усложнение централизованной координации: между продуктовыми, региональными и рыночными отделениями, каждое из которых имеет свой самостоятельный курс развития

Использование таких структур в нашей стране активизировалось в 1960–1970-е годы в связи с реализацией курса на повышение концентрации производства и формирование производственных объединений. Управление объединениями строилось по-разному: наряду с полностью централизованными структурами, где управление осуществлялось аппаратом головного предприятия специально созданным органом, использовались и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность. В последнем случае происходило увеличение иерархии управления (генеральный директор–совет директоров–директора предприятий), что усиливало значение координации и чёткого распределения функций между органами управления объединением и предприятиями. Самостоятельность предприятий, входивших в состав объединений, в советской практике получила название хозяйственного расчёта, сыгравшего важную роль в повышении эффективности производства.

Однако были и отрицательные моменты: замедление процессов принятия решений, увеличение сроков согласований, дублирование функций на всех уровнях. На базе объединений (производственных и научно-производственных), к сожалению, не удалось осуществить прорыв в области научно-технического прогресса, хотя это было одной из важнейших

задач реорганизации управления. Причина была в том, что вся система управления объединениями нацеливалась прежде всего на выполнение текущих и оперативных планов. Именно по этим показателям производилась оценка работы предприятий и объединений в целом.

В новых условиях хозяйствования многие отечественные организации (в первую очередь, корпорации, акционерные общества, холдинги и т.п.) успешно переходят на дивизиональную структуру управления, используя заложенные в ней возможности децентрализации и роста эффективности.

В качестве примера на рис. 11 приведена схема организационной структуры управления ОАО «Кировский завод», производящего различные



Рис. 11. Организационная структура управления ОАО «Кировский завод»

виды машиностроительной продукции (сельскохозяйственные трактора, строительно-дорожную и промышленную технику, ремонтное, транспортное и сервисное оборудование и т.п.). Она была разработана с целью глубокого проникновения рыночных отношений на средней и низовой уровнях управления. Для этого в составе завода были выделены 27 структурных подразделений – хозрасчётных комплексов. Они не получили статуса юридических лиц, но им была предоставлена значительная производственно-хозяйственная самостоятельность. Генеральный директор по этой схеме осуществляет финансовый контроль и имеет право назначать и снимать директоров комплексов. Результатом перестройки стала активизация работы по выявлению излишних и нерациональных затрат и экономии ресурсов.

В то же время, как показывает опыт многих отечественных предприятий, разделение сложных комплексов на относительно самостоятельные бизнес-единицы (центры прибыли) не всегда обеспечивает успех. В организациях, где все подразделения связаны в единую технологическую цепочку, такой подход к построению структуры управления может привести к серьёзным проблемам из-за разрыва связей между ними.

Проектная структура управления

Ускорение процессов, связанных с научными исследованиями, разработками и нововведениями, неизбежно привело к активизации проектных разработок в организациях. Руководству крупных организаций становилось всё яснее, что современный технический прогресс невозможен без органического включения НИОКР в структуру производства и управления. Результатом стало выделение в составе организации полуавтономных групп, каждая из которых концентрируется на выполнении определённого проекта. Проектом считается любой процесс целенаправленных изменений в организации (например, модернизация производства, освоение новых видов продукции или технологий, автоматизация управления финансами, проектирование новой структуры управления и т.п.), обладающий следующими характерными чертами:

- целостный характер деятельности;
- участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации;
- чётко сформулированный конечный результат деятельности;
- ограничения во времени и ресурсах, выделяемых для достижения целей проектирования.

Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координационные механизмы. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды (или группы), работающей на временной основе. В её состав включают необходимых специалистов, в том числе и по управлению.

Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе: ответственность за планирование и ход выполнения работ, контроль за расходованием выделенных ресурсов и сроками проведения работ, материальное стимулирование работников. В связи с этим большое значение придаётся умению руководителя прежде всего сформировать команду и чётко обозначить концепцию управления проектом. На этой основе должны быть распределены задачи и ресурсы между участниками команды, определены приоритеты и способы конструктивного решения возникающих проблем. Представленная на рис. 12 типичная проектная структура используется при разработке крупных проектов, в которых руководитель несёт полную ответственность за выполнение задач и использование ресурсов.

Если проектная группа небольшая, она может состоять из временно откомандированных работников базовых подразделений, руководители которых сохраняют за собой все важнейшие функции по управлению персоналом.

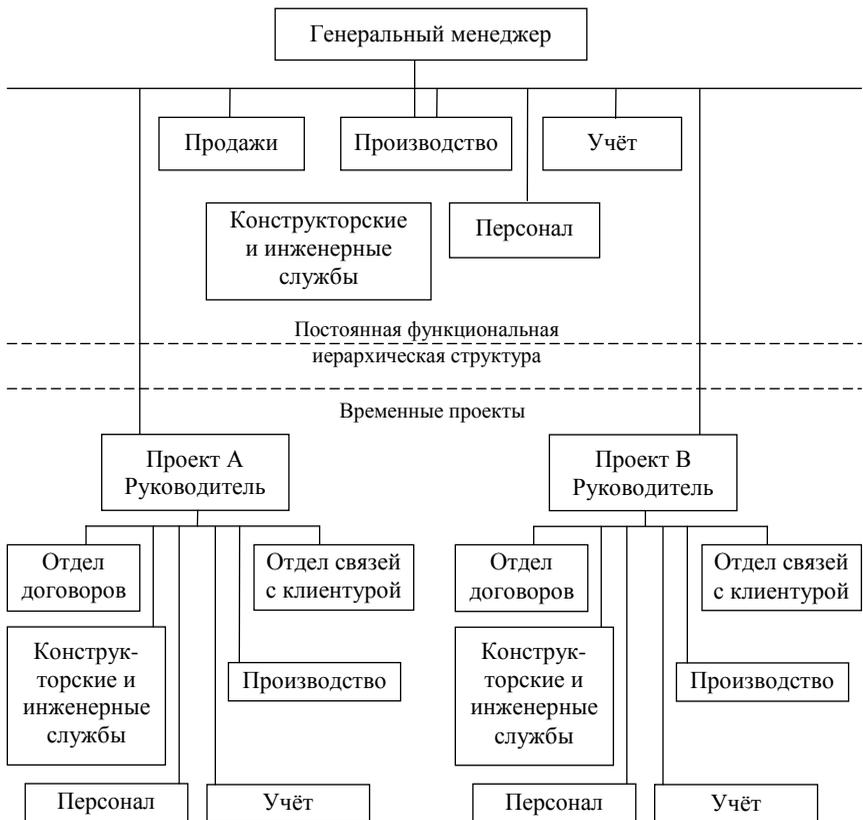


Рис. 12. Типичная проектная структура управления

При этом члены проектной группы могут работать в проекте неполный рабочий день и одновременно быть подотчётны руководителю базовой службы и руководителю проекта. Двойственность подчинения нередко приводит к появлению проблем распределения функций и ответственности между двумя руководителями. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники (члены проектной группы) переходят в новую команду или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются).

Проектная структура обладает большой гибкостью, но при проведении нескольких проектов приводит к необходимости распределения ресурсов между ними в соответствии с важностью, приоритетностью и другими критериями. Исследования показывают, что две трети проблем, связанных с проектной структурой, возникает из-за плохой кооперации между проектными группами, отсутствия необходимой увязки с внешней средой (особенно с потребителями и поставщиками) и базовой структурой управления; в результате проекты не выполняются в срок, требуют дополнительных ресурсов и нередко не соответствуют заданиям по качеству. Нередко множественность проектных структур усложняет проблему координации работ как между ними, так и с остальной частью организации. В таких организациях управление должно строиться на основе сочетания базовой структуры (она рассматривается как источник ресурсов) и проектных групп, которые являются рабочими единицами с закреплёнными за ними целями. В некоторых организациях для этих целей назначают главного руководителя проектов, который осуществляет функцию координации.

Матричная структура управления

Матричные структуры управления помогают решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп. Матричная структура представляет собой решётчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю базового подразделения (службы), которое выделяет ресурсы (в том числе персонал) и иную помощь руководителю проекта или целевой программы; с другой – руководителю временной целевой группы, который наделён необходимыми полномочиями для организации работ по конкретной программе. В составе его команды находятся две группы исполнителей:

- постоянные члены;
- другие работники и специалисты.

Последние выделяются руководителями подразделений базовой структуры управления; при этом руководитель временной группы определяет содержание их работ, а руководитель базового подразделения (например, функциональной службы) может устанавливать способы их выполнения.

На рисунке 13 представлены два варианта матричной структуры: один со специально созданным центром управления проектами, другой – без такового. Но в обоих вариантах имеет место перекрещивание двух структур: постоянной и временной.

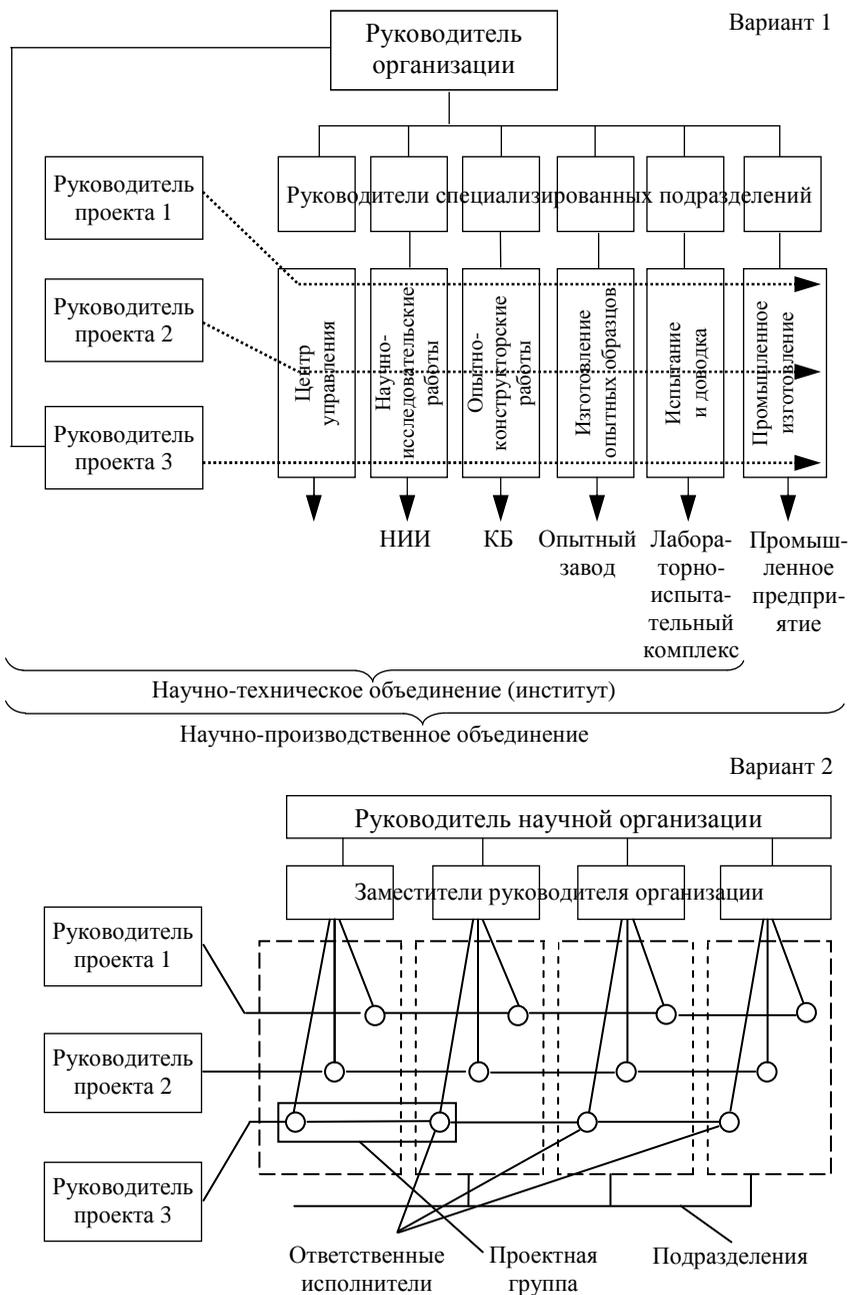


Рис. 13. Варианты матричных структур управления

6. Основные достоинства и недостатки матричных структур управления

Достоинства	Недостатки
Улучшение и рост информационного обмена в организации	Возможный рост конфликтности, который может снизить быстроту реакции на изменения
Сбалансированная ориентация развития	Двойственность полномочий и подчинения

Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь часть; при этом её успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители постоянных подразделений и групп обладают способностями к координации, а также имеют желание и стимулы к сотрудничеству. Это позволяет реализовать такие преимущества матричных структур, как объединение опыта специалистов с координацией работ, использование консультаций по проектам и стимулирование групповой организации работ.

В то же время специалисты отмечают сложность матричных структур, для эффективного использования которых необходимо на всех уровнях иметь хорошо организованное управление и высокую квалификацию персонала. Из анализа практики можно сделать вывод, что они применяются там, где требуется объединить усилия разных профессионалов для качественного решения сложных проблем. Обязательным условием является наличие двусторонних связей и взаимодействий. Основные достоинства и недостатки матричной структуры управления представлены в табл. 6.

Бригадные структуры работ и управления

Бригадная структура является одной из разновидностей органического типа структур. Её основу составляет групповая форма организации труда и производства, особенности которой рассмотрены в главе 3. Известно, что бригады существуют давно, но только в последние годы появилась объективная необходимость для наиболее полного использования их потенциала. Среди важнейших факторов отметим три:

- 1) ускорение процессов обновления продукции и технологий;
- 2) ориентация предприятий на небольшие по ёмкости рынки;
- 3) повышение требований к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения заказов.

Эта ситуация заставила радикально пересмотреть сложившиеся подходы к организации труда и производства и начать формирование бригад, используя новые принципы.

Во-первых, это автономная работа бригад, в состав которых могут входить рабочие, специалисты и управленцы, полностью отвечающие за работу и получающие вознаграждение за результаты деятельности.

Во-вторых, это самостоятельное принятие решений и координация работ внутри бригад и с другими группами.

Третий принцип провозглашает замену жёстких связей гибкими, вплоть до права привлекать для решения задач бригады работников из других подразделений (это разрушает традиционное деление производственных, технических, экономических и управленческих служб на изолированные подсистемы со своими целевыми установками и интересами).

Четвёртым принципом, сформулированным на базе опыта, регулируется число членов бригады (в пределах не менее четырёх и не более двадцати) и координация усилий самими членами (путём ротации).

Такой подход к формированию бригад обладает сильным мотивационным эффектом как для бригады в целом, так и для её отдельных членов.

Переход к бригадным структурам обычно связан со значительной подготовкой. Прежде всего это формирование бригад по их назначению (задачам), а также определение их состава. Концепция бригадной работы – взаимопомощь, взаимозаменяемость, групповая и личная ответственность, ориентация на запросы потребителей – предопределяет новую роль руководителя, который усиливает свои обучающие и консультационные функции и в большой мере опирается на групповое решение проблем. Это меняет требования к составу бригады: предпочтение отдаётся людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене заданий.

Нередко при формировании бригад приходится осуществлять переконфигурацию оборудования с целью его концентрации. Это обеспечивает сокращение времени на транспортировку, снижает запасы, обеспечивает лучший контроль. Возникающие при этом потери от недоиспользования технических средств и оборудования компенсируются возможностями более полного использования человеческого потенциала.

Следствием группового взаимодействия являются расширение функций труда работников, освоение ими нескольких специальностей и более полное использование их потенциала. Сочетание групповой и персональной ответственности за качество работы и её конечный результат резко снижает необходимость в жёстком контроле. Условия оплаты труда меняются таким образом, чтобы стимулировать экономически выгодное сотрудничество и рост интереса к прибыли и доходам не только бригады, но и организации в целом.

В нашей стране бригады стали, по-существу, основными производственными и социальными ячейками трудовых коллективов в 1980-е гг. В 1984 г. в них работало почти 60% рабочих промышленности, а всего

было создано свыше 1,5 млн. бригад различного типа – специализированных, комплексных, хозрасчётных, подрядных. Они формировались на принципах добровольности, самоуправления, взаимопомощи, ответственности, оплаты труда по конечным результатам. Но несмотря на то, что эта форма практически доказала своё значение как важнейший фактор роста эффективности, её возможности использовались ограниченно.

Одна из главных причин этого – сохранение бюрократической системы управления предприятием. Линейно-функциональная структура управления, применявшаяся в качестве типовой, не была отменена и нередко была тормозом для развития прогрессивной бригадной структуры.

К такому выводу пришли, например, на Калужском турбинном заводе (КТЗ), широко известном лидере продвижения бригадной организации труда, производства и управления. Его опыт показал необходимость создания особых организационно-управленческих условий и изменения организационной структуры с ориентацией на управление бригадными коллективами. На предприятии было создано планово-производственное управление, интегрирующее все виды деятельности цехов, отделов и служб по планированию, подготовке и контролю производства в бригадах. Была изменена методология планирования и детально проработаны вопросы бригадного хозрасчёта как экономической основы групповой материальной заинтересованности. Опыт КТЗ подтвердил, что наиболее труден не сам процесс организации бригад, а создание необходимых условий для их нормальной и эффективной работы.

Распространение бригадных структур за рубежом (например, в США уже к 1984 г. более 200 из 500 крупнейших корпораций создали различные по степени автономии бригады) стимулировало развитие внутрифирменных рыночно-экономических отношений и привело к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем уровне. На этот период приходится массовые сокращения руководителей среднего звена, а в ряде корпораций «почистили» и высшие эшелоны власти. Это было реальным итогом объединения в команды специалистов, понимающих задачи и способы их решения и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические службы, число которых до этого резко росло.

Структура организации, состоящей из иерархически выстроенных рабочих групп, представлена на рис. 14.

Такая пирамидальная структура была сформирована в компании Boeing при проектировании нового пассажирского самолёта. Компания решила отказаться от традиционного деления менеджмента на уровни и создала свыше 200 многофункциональных бригад из специалистов технического, производственного и финансового профилей.

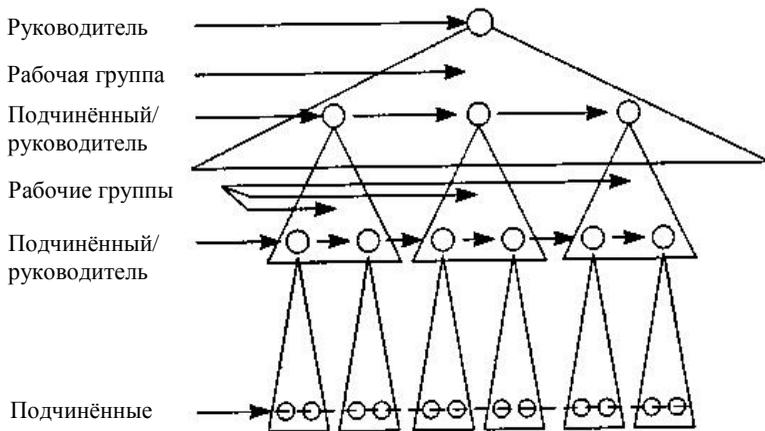


Рис. 14. Структура организации, состоящей из бригад

Бригада на самом вершине пирамиды состоит из пяти-шести высших менеджеров, каждый из которых несёт ответственность за определённое крупное направление разработок, а вся бригада вместе отвечает за все параметры проекта в целом.

На втором уровне пирамиды сформировано около 30 бригад с двумя руководителями: один отвечает за решение технических задач, другой – за производство. Они координируют работу более 200 бригад третьего уровня, которые осуществляют разработки и производство частей самолёта.

Многофункциональные рабочие группы третьего уровня включают от 5 до 15 специалистов и исполнителей разного профиля. Такая организация работ позволила более эффективно использовать знания и умения работников и заметно сократить время на согласование инженерных решений да и сами разработки, благодаря росту производительности труда в бригадах.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной структуре, – это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами (в компании Boeing с этой целью был добавлен ещё один уровень из пяти интеграционных бригад, в каждую из которых вошли от 12 до 15 представителей рабочих бригад). Таким образом, координация и коммуникации между бригадами – необходимое условие эффективности всей структуры.

Одной из разработок, развивающих идею гибких органических структур управления, является их построение в форме перевёрнутой пирамиды. В ней на верхний уровень иерархии выведены специалисты-профессионалы, а руководство организации представлено внизу (рис. 15).

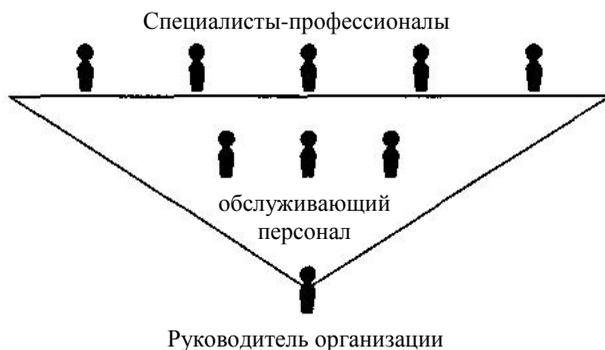


Рис. 15. Перевернутая пирамида структуры управления

Такие структуры могут быть полезны там, где профессионалы имеют возможность использовать опыт и знания, дающие им возможность действовать независимо и квалифицированно работать непосредственно с клиентами. Прежде всего, это организации здравоохранения и образовательные учреждения. В качестве примера приведём организационную структуру, принятую в компании Nova Care – крупного реабилитационного центра здравоохранения США. Профессиональный состав компании представлен пятью тысячами специалистов-терапевтов, работающих самостоятельно с клиентами в 2090 пунктах четырёх штатов. Работники среднего звена выполняют функции по обслуживанию специалистов: ведут медицинскую документацию, заключают контракты с организациями, предоставляющими оборудование и помещения, управляют финансовой стороной деятельности врачей. В их обязанности входит также информирование специалистов о различных семинарах и симпозиумах, присутствие на которых полезно с точки зрения получения нового знания и обмена опытом. Управленцы среднего звена в данной структуре могут иметь различную функциональную специализацию (по маркетингу, финансам, снабжению, логистике и т.п.), но их объединяет то, что они обязаны обслуживать потребности профессионалов, которых в компании называют боссами.

2.3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Процесс перестройки управления чаще всего сопровождается заменой (или дополнением) иерархических структур на органические. На основании анализа направлений, в которых происходят в настоящее время изменения в развитии организационных структур управления, можно выделить следующие главные тенденции:

- признание динамичности неотъемлемой чертой современных структур управления;

- планирование изменений и проектирование структур управления в соответствии со стратегией развития организаций и изменением внешней среды;

- оценка организационных структур не с позиций их оптимального построения, а с точки зрения влияния на потенциал организации;

- отказ от поиска и применения какой-то одной оптимальной структуры управления организацией и стремление получить максимальные выгоды от сочетания разнообразных видов структур;

- рассмотрение таких факторов, как развитие персонала, самоорганизация и инициатива работников в качестве главных источников роста эффективности организации (в недавнем прошлом это была рационально спроектированная структура);

- усиление роли руководителей в создании и воспитании целеустремлённых команд (бригад), которые в ходе реализации заданий могут активно и плодотворно взаимодействовать, менять свой состав, объединяться и распадаться в соответствии с производственными потребностями.

На практике эти новые подходы приводят к изменениям ряда параметров организационных структур управления, вызывая:

- сокращение иерархичности и переход к плоским структурам с минимальным числом уровней менеджмента между высшим и низовым уровнями руководства;

- переход от моноцентрического типа руководства к полицентрическому с множественным центром принятия решений и периодической сменой лидеров;

- снижение уровня формализации отношений между менеджерами и исполнителями при введении менее жёстких и более гибких норм и стандартов;

- отказ от жёсткого разделения функций как основы организации труда, временное закрепление работ за группами (командами, бригадами).

Процесс реструктуризации управления осуществляется созданными для этих целей рабочими группами, специализированными звеньями структуры управления или консультантами.

В качестве примера реализации этих тенденций в практике реструктуризации наших предприятий приведём данные по Новосибирскому оловянно-цинковому комбинату о работе, проведённой в 90-е годы на комбинате для преодоления кризисной ситуации и укрепления конкурентных позиций на рынке. В числе первоочередных задач были такие, как: оптимизация размеров предприятия на основе максимально возможной специализации; упрощение организационной структуры; централизация функций, распределённых между различными уровнями управления и подразделениями, а

также функций обслуживания производственных процессов (ремонтного и складского обеспечения); разработка и внедрение целевых программ, проектов и комплексных мероприятий в рамках матричных структур управления.

Анализ шагов, которые были предприняты, показывает определённую логику и последовательность действий по перестройке: вначале были проведены радикальные изменения в структуре самого предприятия, затем последовали важные меры по реорганизации управления, после чего в систему были введены элементы стратегического управления. Целенаправленные изменения охватили все структурные подразделения и службы, и весь персонал организации оказался втянутым в эту сложную работу.

Вся работа по структурным преобразованиям проведена в несколько этапов, на каждом из которых проводилась чёткая программа мероприятий.

На первом этапе (1995 г.) осуществлена централизация ремонтных служб, позволившая снизить численность ремонтного и обслуживающего персонала, своевременно проводить предупредительные ремонты и сократить поломки и авралы. После успешного решения этой задачи осуществлены дальнейшие структурные преобразования: централизация складов, переход на бесцеховую структуру металлургического производства, выведение из состава комбината ряда подразделений (капитального ремонта, монтажа оборудования, строительных работ и др.).

На втором этапе структурных преобразований (1996–1997 гг.) проводились мероприятия, направленные на оптимизацию размеров предприятия. В результате реорганизации производственных подразделений комбината высвобождены производственные помещения и оборудование, законсервирован ряд производственных объектов, переданы собственнику и сняты с баланса комбината объекты социальной сферы.

Третий этап структурных преобразований (1997–1998 гг.) посвящён мерам по совершенствованию организационной структуры управления, которые включали: структуризацию деятельности по стратегическому развитию в системе управления предприятием, внедрение элементов матричной структуры, сокращение числа уровней управления.

Система управления по целям, введённая на предприятии, позволила согласовать и распределить стратегические задачи по службам заместителей генерального директора, зафиксировать их цели и конечные результаты.

На четвёртом этапе преобразований (1999–2000 гг.) поставлена задача создания такой системы управления, которая на основе прогнозирования изменений внешней среды позволит сочетать повышение эффективности управления текущей деятельностью с планированием и обеспечением его будущего развития. Поэтому главной целью преобразований стало создание стратегического и операционного маркетинга.

Экономические результаты структурных преобразований за период с 1995 по 1999 гг. выразились в более чем четырёхкратном росте выработки одного работающего и трёхкратном росте средней месячной заработной платы. Объём реализации продукции увеличился в 1,6 раза, хотя выпуск основных видов продукции составил всего около двух третей от уровня 1995 г.

Существенное влияние на построение структуры управления и выбор её вида оказывает стадия жизненного цикла, на которой находится организация. Дело в том, что по мере роста организации – с малых размеров до крупной компании, от простой к сложной, – проблемы разделения труда и его кооперации должны пересматриваться снова и снова, чтобы иметь чёткое представление о том:

- отвечает ли выбранная ранее структура сегодняшним условиям;
- необходимы ли изменения в действующих формальных отношениях, делегировании прав и обязанностей;
- нужно ли вводить изменения или дополнения к действующим ин-структивным материалам и процедурам;
- что надо сделать для совершенствования механизмов координации разделённого труда.

Ответы на эти вопросы чаще всего вызывают необходимость проведения изменений в структуре самой организации и её управляющей под-системы. Проследим кратко, какие структурные нововведения становятся необходимыми при переходе организации с одной стадии жизненного цикла к другой.

На стадии становления, если организация небольшая и производит какой-то один вид продукции, то на начальном этапе жизни она чаще всего формирует централизованную функциональную структуру: высший уровень руководства в ней представлен, как правило, учредителем, кото-рому непосредственно подчиняется и производство, и наиболее важные функциональные звенья, например продажи и финансы.

На стадии роста по мере роста организации в ней усиливаются про-цессы разделения функций и работ. Это приводит к образованию новых подразделений и служб и означает переход к более сложной структуре управления. В ней появляются новые подразделения и службы, которые выполняют более узкий и целенаправленный вид работ. Им делегируются некоторые полномочия по принятию оперативных решений и одновре-менно усиливается контроль за их деятельностью путём установления правил, процедур, инструкций, нормативов.

На стадии зрелости по мере увеличения объёмов и разнообразия выпускаемой продукции средние и крупные компании начинают активно менять свои структуры, создавая относительно самостоятельные подраз-деления, специализирующиеся на определённых видах продукции, рын-ках или регионах. При этом на начальных этапах реструктуризации чаще всего сохраняется централизованное управление и все вновь образован-

ные подразделения подчиняются непосредственно высшему руководству организации. В то же время высший руководитель снимает с себя ответственность за оперативный контроль деятельности подразделений и за счёт этого больше занимается вопросами стратегии и политики развития организации.

По мере дальнейшего развития организация сокращает уровень централизации и переходит на децентрализованную дивизиональную структуру, в которой решения по вопросам продукции и рынков делегируются на уровень соответствующих отделений. Высший уровень руководства сосредоточивает усилия на административном и финансовом контроле, разработке стратегии и политики управления персоналом. На этой стадии имеется много возможностей проводить эксперименты по формированию гибких органических структур и сокращению иерархии управления.

Переход от одного вида структуры управления к другому происходит в разных организациях неодинаково. Его скорость во многом предопределяется темпами роста отрасли, к которой относится организация: чем он более высокий, тем быстрее организация вступает в новую стадию своего жизненного цикла, и наоборот, общий срок жизни и продолжительность каждой стадии могут увеличиваться при низких темпах.

Контрольные вопросы к главе 2

1. Охарактеризуйте основные составляющие организационных структур управления.
2. В чём заключаются основные достоинства и недостатки линейно-функциональных структур управления?
3. Назовите основные типы организационных структур управления.
4. В чём заключаются основные отличия линейно-функциональных структур от линейно-штабных?
5. Охарактеризуйте основные признаки дивизиональных структур управления.
6. Охарактеризуйте основные типы дивизиональных структур управления.
7. Покажите основные элементы наиболее типичных дивизиональных структур.
8. Охарактеризуйте основные типы матричных структур управления.
9. Назовите основные условия применения матричных структур.
10. В чём заключаются достоинства и недостатки матричных структур?
11. Проанализируйте области использования матричных структур.
12. В чём заключаются основные особенности использования бригадных структур управления?
13. Какие факторы влияют на эффективность использования бригадных структур управления?

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ЭВОЛЮЦИИ

3.1. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НЕОБХОДИМОСТЬ ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Одним из важнейших факторов, обуславливающих низкую эффективность управленческой деятельности во многих регионах Российской Федерации, является неадекватность структур управления процессами, происходящими в реальной экономике. Связано это, прежде всего, с проблемами функционирования в рыночных условиях традиционных линейно-функциональных структур управления. Основанные на жёстком вертикальном директивном управлении, на абсолютном регламентировании функционирования всех элементов систем управления. Они зачастую оказываются неспособными своевременно реагировать на динамично меняющуюся рыночную ситуацию.

Особенно остро эта проблема проявляется в транзитивный период функционирования экономических систем, когда при проведении экономической политики потребовалось согласование действий всех её участников – Правительство РФ, других федеральных органов, субъектов федераций, предприятий, инвестиционных и финансовых институтов, общественных организаций. Положение усугубляется ещё и тем, что перенос центра тяжести экономических реформ на региональный уровень должен реально сопровождаться повышением роли местных органов власти и управления в решении всех вопросов, связанных с собственным жизнеобеспечением, развитием необходимой экономической деятельности. Более того, в этом случае появляется реальная возможность именно в регионах осуществлять накопление, распределение и использование имеющихся и потенциально возможных ресурсов развития. Однако реальность сегодня такова, что экономическая политика на региональном уровне управления находится в стадии становления, она не отработана ни организационно, ни с точки зрения экономического механизма её реализации.

Задача реализации комплексного развития РФ в рыночных условиях, проведение активной экономической политики ложится на систему управления экономической деятельностью. Эту задачу необходимо решать в двух направлениях: организационно-структурного реформирования системы управления экономикой и самого экономического процесса и совершенствование технологии экономических процессов и управления ими.

Актуальность преобразования организационных структур в государственных органах управления обусловлены следующими факторами.

Во-первых, рыночный тип отношений в экономической сфере предполагает формирование регионального рынка товаров – совокупности товаров и системы отношений между их продавцами и покупателями. Эта сфера кардинально отличается от ранее существовавшей распределительной системы этих товаров, однако необходимых изменений организационных структур управления не произошло.

Во-вторых, ограниченность манёвренности ресурсов в системах государственного регулирования, финансирующихся из жёстко регламентированного бюджета. Это особенно важно для дотационных депрессивных регионов, где постоянно существует дилемма: либо удешевлять государственный аппарат управления, либо постоянно использовать на цели управления средства, предназначенные для других целей, что неминуемо приведёт (и часто приводит) к положению, когда управлять, по сути дела, нечем.

В-третьих, колоссальная структурная переусложнённость и предельное дробление структур управления в органах государственного управления, связанных с источниками реагирования на появление новых рыночных задач созданием новых элементов организационных структур управления. Это задача абсолютно невыполнимая.

В-четвёртых, очень слабая технологическая адаптация имеющихся сегодня структур к логике, технологиям и особенностям рыночных процессов в экономике. Рыночный тип экономики предполагает господство, по сути дела, хозрасчётных отношений, тогда как имеющиеся государственные структуры финансируются из бюджета. В этих условиях у аппарата управления формируется соответствующий тип мышления и неприятие принципа зарабатывания денег.

В-пятых, отсутствует сколько-нибудь действенный организационно-экономический механизм реализации программ экономического развития регионов, причём проблемы существуют и в организационном, и в экономическом плане.

Организационно субъекты хозяйственного процесса в регионах и в России в целом не связаны в единую систему. Органы государственного регулирования, другие субъекты (инвесторы, кредиторы и др.) очень слабо взаимодействуют. Причём целевые программы развития, по сути дела, программами не являются, а представляют собой просто перечень мероприятий, не требующий постоянной координации всех процессов, создание необходимой инфраструктуры и т.п. Кроме того, традиционные структуры управления затрудняют встраивание в органы государственной власти необходимых институтов управления процессами экономического развития.

Экономически должен быть создан механизм, напрямую увязывающий на базе общих материальных интересов работников органов государственного управления и собственников ресурсов.

В учебном пособии предпринимается попытка анализа одного из возможных путей решения указанных проблем.

Суть предлагаемого подхода можно определить как сочетание в системах управления разных типов организационных структур.

В теории организационные структуры могут быть двух типов: «жесткие» (механистические); «мягкие» (организмические). Жесткая структура имеет следующие особенности: круг обязанностей работников четко определен контрактом; усилена централизация и специализация власти; работник не обязан выполнять работу, не предусмотренную должностью; действует множество формальных инструкций. Такие организационные структуры эффективны в условиях стабильной внешней среды. В изменчивой среде более целесообразны «мягкие» структуры. Они менее специализированы по сравнению с жесткими, в них преобладает децентрализация полномочий. Круг обязанностей работников определен примерно, и работник обязан выполнять любую, связанную с основной, работу. Содержание работ постоянно меняется, а от исполнителей руководство ждет предложений по улучшению работы. Формальных инструкций в «мягких» структурах немного, а отношения между работниками лучше. «Мягкость» оргструктуры обеспечивает благоприятный климат для нововведений и способствует выдвижению новых идей.

Однако в «мягких» структурах возникает проблема управляемости. При построении структур, основанных на различных подходах к регламентации функционирования входящих в них элементов, нельзя не учитывать тот факт, что им необходимо функционировать в системе, где остальные подразделения построены по жесткому принципу. Отсюда возникает проблема сочетания «мягких» структур с другими подразделениями предприятия.

Пути решения вышеуказанных проблем лежат в плоскости изменения методических подходов к формированию организационных структур управления, которые позволили, с одной стороны, избежать проблем, связанных с жесткими структурами, а с другой, – нивелировать проблемы функционирования «мягких» структур.

Предлагаемый нами подход основан на указанном выше делении организационных структур на «жесткие» и «мягкие». Однако без соответствующего организационного подкрепления эта идея практически не реализуется. «Мягким» структурам не соответствует ни тип организации труда, применяемый в подавляющем большинстве органов управления региона и заключающийся в жестком закреплении функций, ни тип его оплаты, которая также жестко планируется и нормируется, ни, наконец, технология управления, которая в традиционных структурах основана на организаци-

онных воздействиях достаточно глубоко структурированных и в связи с этим очень мелких и многочисленных.

Разрешение этого противоречия может быть найдено путём формирования и эксплуатации в системах регионального управления видоизменённых «мягких» структур, которые могут быть названы структурами с автономными элементами управления. Формирование и использование в системе государственного регулирования регионального рынка инвестиций этих структур позволит достичь следующих целей:

- придать работе служб управления региональным рынком инвестиций необходимый динамизм, позволяющий принимать решения адекватно скорости старения информации, которая, в свою очередь, определяется динамикой рыночных отношений;
- расширить возможности существующих структур, регулирующих региональный рынок инвестиций, в вопросах организации эффективного взаимодействия как внутри системы управления, так и с внешней средой;
- сформировать у специалистов служб регулирования регионально-го рынка инвестиций рыночный тип мышления.

Рассмотрим указанные цели подробнее. В технологических циклах процедур существующих организационных структур, регулирующих региональный рынок, значительное место занимает этап организационного согласования деятельности отдельных работников и подразделений. В жёстких структурах за ними закреплены традиционные, а, следовательно, рутинные функции, поэтому при появлении нестандартных задач (в исследованиях они составляют основное содержание работ) необходимо значительное время на адаптацию исполнителей к условиям и особенностям решаемых задач. Кроме того необходима адаптация исполнителей к чисто рыночному механизму оплаты труда.

Необходимо отметить, что в традиционных структурах при взаимодействии служб государственного регулирования региональным товарным рынком с другими структурами возможен только один тип взаимодействия, где субъектами взаимодействия являются, с одной стороны, служба управления, а с другой – взаимодействующее с ней подразделение. В отличие от этого в структурах с автономными элементами возникает возможность принципиально новых типов взаимодействия. Поскольку появляются новые субъекты взаимоотношений в лице автономных элементов, появляется принципиальная возможность организовать новый тип взаимодействия – горизонтальное (между подразделениями одного уровня управления).

В структурах с автономными элементами принципиально меняется положение работника службы управления предприятием; он получает

значительно большую самостоятельность, определённую автономность от руководства в вопросах реализации своих функций; оплата его труда строится в основном с учётом принципа зарабатывания средств и в силу указанного необходимым условием его работы в структуре со свободно ориентированными элементами является изменение типа его мышления.

Дело в том, что в практике управленческой деятельности часто возникают нестандартные задачи, составляющие в общем объёме работ служб управления достаточно большой удельный вес. Это, в свою очередь, рождает массу разовых заказов. Такие заказы либо вовсе не повторяются в работе служб управления, либо не прогнозируются с достаточной вероятностью.

Руководство служб государственного регулирования регионального товарного рынка чаще всего игнорирует такие заказы. При традиционном построении таких служб они не только нерентабельны, но ещё и оказывают дестабилизирующее влияние на работу всей службы. С точки зрения отдельного работника они также не желательны, так как их выполнение чаще всего выходит за рамки его прямых обязанностей, требует дополнительной подготовки, а соответствующая оплата в рамках традиционной службы не предусмотрена.

Суть предлагаемого подхода можно определить как постепенную эволюцию «жёстких» административных структур управления к структурам наиболее адекватным современному состоянию и положению хозяйствующих субъектов в экономической системе России. Это состояние может быть определено как необходимость функционирования в условиях нестабильной внешней среды с очень высокой степенью неопределённости условий и направления её изменения.

К факторам, обуславливающим актуальность проблемы совершенствования системы процессов управления, можно отнести, прежде всего, резкую ресурсную недостаточность, характерную для большинства российских предприятий и организаций. Причём речь должна идти о всех видах ресурсах (материальных энергетических, финансовых и т.д.).

Переход от жёстких структур к мобильным структурам нового типа должен происходить в несколько этапов:

1. Сочетание традиционных структур управления с отдельными мобильными составляющими, которые могут быть названы автономными элементами.

2. Внедрение матричных структур, функционирующих как системы управления «под заказ», основанные на формировании команд управления для конкретных экономических задач, проектов и программ.

3. Переход на блочно-модульные (или иные мобильные) структуры основан на кардинальной перестройке всей системы управления.

3.2. ПРИНЦИПЫ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

В соответствии с указанными в пункте 3.1 этапами эволюции организационных структур управления рассмотрим подробнее содержание каждого из этапов.

Процесс реформирования существующих организационных структур управления начинается с анализа состава, содержания и трудоёмкости всех выполняемых в организациях управленческих функций. Для чего необходима разработка банка данных о реализуемых функциях управления.

Следующим шагом является анализ систем взаимосвязей между отдельными функциями управления. Целью такого анализа является, прежде всего, деление функций управления на традиционные (рутинные) и специфические (творческие). Рутинные функции применяются во всех жёстких управленческих структурах; творческие содержат работы управленческих кадров новой формации, используемых в структурах нового типа.

Принципом реформирования может быть в этом случае механизм скользящей системы изменения характера управленческих подразделений, т.е. процесс постепенного ввода по мере необходимости (при изменении состояния и параметров внешней среды) управленческих модулей нового типа.

Для реализации этого принципа должны быть решены следующие задачи:

- 1) определены основные типы модулей управления;
- 2) разработаны их функциональные обязанности;
- 3) разработаны алгоритмы взаимодействия традиционных структур с модулями нового типа.

Широкое внедрение матричных структур требует аналогичного комплекса работ относительно всех производственных процессов. В этом случае производится более глубокое структурирование технологических процессов, конечной целью которого является формирование технологических модулей.

Заключительный этап эволюции организационных структур завершается преимущественным использованием модульного принципа.

Поскольку достаточно длительное время будут совместно существовать оба типа структур, можно говорить о переходном этапе, на котором будут использоваться структуры со встроенными модулями управления. Такие структуры можно назвать структурными с автономными элементами.

Структуры с автономными элементами создаются с учётом следующих принципов:

1. *Принцип относительной функциональной автономности.* Реализация этого принципа означает, что автономные элементы создаются так, чтобы каждый из них мог самостоятельно реализовать отдельные функциональные циклы управленческой деятельности. Выполнение таких циклов должно обеспечить достижение определённых целей и дать результат, который может быть рыночным товаром. Практически это требует от работника службы управления достаточно высокой квалификации, организационного статуса и соответствующей мотивации в виде самостоятельного заработка. Однако необходимо отметить, что возможность самостоятельного заработка для работников предполагает создание соответствующей системы оплаты труда, основой которой являются договорная система взаимоотношений работников служб управления с заказчиками и механизм распределения заработанных средств в системе управления в целом. Распределение дохода может быть реализовано через внутреннее налогообложение.

2. *Принцип оперативного блокирования.* Реализация этого принципа означает, что автономные элементы могут блокироваться в отдельные группы под реализацию задач, которые не могут быть выполнены силами одного элемента. При этом должны быть разработаны процедуры (алгоритмы) блокирования и разблокирования, разработаны их законодательное, нормативное и организационное обеспечение.

3. *Принцип сочетания жёсткого закрепления функций и автономности элементов структуры.* По решению руководства службы управления часть автономных элементов может быть жёстко закреплена за выполнением отдельных (чаще всего рутинных) функций. Причём эти автономные элементы имеют право на выполнение и других операций на инициативной основе. Такое построение служб управления экономическими процессами позволяет реализовать постепенный переход от традиционных к структурам с автономными элементами.

4. *Принцип функционального разнообразия.* Состав автономных элементов при необходимости может видоизменяться и дополняться руководством службы в соответствии с эволюцией задач, возникающих при изменении внешних условий и требований рынка.

5. *Принцип необходимости договорных отношений* используется при регламентации работы структур с автономными элементами. Его реализация на практике означает организационную перестройку системы оплаты труда персонала структур с автономными элементами. Их заработная плата может состоять из двух частей: базовой, зависящей от квалификации и служебного положения, и дополнительной – от выполнения заказов других подразделений организации и внешних заказчиков. Следует отметить,

что похожие системы оплаты труда внедрялись на промышленных предприятиях в 80-е годы прошлого века, но не нашли должного распространения, так как накладывались на неприемлемую для них организационную базу. Для структур с автономными элементами этот подход вполне уместен.

В проблеме реформирования существующих организационных структур управления существует и ещё один аспект, а именно рассмотрение механизма включения структур с автономными элементами в общую организационную структуру управления. Этот аспект может быть назван организационно-структурным.

Вопрос заключается в том, как построить новую структуру, состоящую из элементов, организованных различными способами.

Одним из методических подходов может быть формирование в существующих организационных структурах управления «внутренних локальных инвестиционных структур» (ВЛИС). Подобный методический подход давно используется в крупных корпоративных структурах для осуществления научных исследований и прикладных разработок. В этом случае ими создаются так называемые «малые рискованные фирмы». Принципиальное отличие в подходах заключается в том, что малые рискованные фирмы создаются как отдельные структуры, а ВЛИС создаётся внутри существующей организационной структуры управления.

Отсюда следует необходимость решения при создании таких структур следующих вопросов:

- разработки механизма их формирования и выделения;
- разработки механизма взаимодействия ВЛИС с другими структурными подразделениями;
- разработки системы алгоритмов блокирования отдельных элементов (подсистем) во ВЛИС.

Вопросы блокирования и разблокирования отдельных элементов в общих структурах рассмотрены автором в ряде статей, посвящённых блочно-модульным структурам.

При создании таких структур, как ВЛИС, необходимо также учитывать типы локализации. К ним можно отнести организационно-структурную локализацию, локализацию функций управления, финансовую локализацию.

Весь процесс эволюции потребует коренной перестройки системы информационного обеспечения управления.

Информационная система управления обеспечивает поддержку и повышение эффективности процессов планирования и управления. Таким образом, структура и содержание принятых в рамках организации процес-

сов управления во многом определяют структуру информационной системы.

Информационная система управления может быть структурирована:

- по этапам управленческого цикла;
- по выполняемым функциям;
- по уровням управления.

Для поддержки различных управленческих функций используется разное информационное и программное обеспечение. Для укрупнённого описания и анализа стадии управления в большей степени подходит специализированное программное обеспечение анализа, которые позволяют выполнить оценки основных показателей предприятия в целом и обосновать эффективность капиталовложений.

Для детального планирования и контроля графика работ необходимо переходить к использованию программного обеспечения календарного планирования и управления.

На стадии выполнения работ особую важность приобретает обеспечение эффективного обмена информации и оперативного взаимодействия между участниками работ и, соответственно, программное обеспечение поддержки групповой работы, документооборота и формирования отчётов.

В информационной системе могут быть выделены, как минимум, три уровня управления:

- 1) стратегический;
- 2) уровень управления отдельными работами;
- 3) уровень исполнения цикла работ.

Стратегический уровень руководства отвечает за принятие решений, связанных с утверждением целей, приоритетов и финансирования работ, контролем достижения всех промежуточных и конечных результатов. Информационная система на данном уровне управления должна обеспечивать сбор данных из различных источников, обобщение и представление данных в форме, удобной для интуитивного восприятия.

На каждом уровне управления необходимо создать адекватную информационную модель комплексов работ и ресурсов, поддерживающих расчёт моделей при различных входных параметрах, обеспечивающих обмен данными с другими уровнями управления и получения отчётов для целей анализа и управления.

На уровне исполнения задач необходима детальная информация, регламентирующая и обеспечивающая выполнение задач.

Центральной проблемой, препятствующей успешному функционированию системы информационного обеспечения управления, является

проблема старения информации со значительно большей скоростью, чем скорость выработки необходимых управленческих решений. Одним из путей решения этой проблемы является использование метода информационного моделирования экономических систем.

Как показывает практика, информационное моделирование выступает важным средством, обеспечивающим наглядное представление структуры и содержания деятельности, оптимизации информационного обеспечения профессиональных задач, рациональной организации или реорганизации технологических процессов преобразования информации.

Моделирование определяется как итерационный процесс получения логической модели системы вместе со строго сформулированными целями, поставленными перед ней.

Для целей информационного моделирования решаемой задачи используются три группы средств, описывающие:

- 1) функции, которые должна выполнять система;
- 2) отношения между информационными объектами;
- 3) зависящее от времени поведение системы.

К этим средствам относятся:

- модели информационных потоков;
- информационные модели «сущность–связь»;
- диаграммы переходов состояний.

Функциональная структура системы определяется перечнем и последовательностью выполняемых функций (операций) и может описываться технологической сетью, технологической матрицей, либо моделью информационных потоков.

Для разработки функциональной модели управления деятельностью необходимо рассмотреть данную деятельность как информационный процесс, включающий ряд этапов, связанных с преобразованием информации и рассмотреть эти этапы во взаимосвязи и взаимовлиянии. Рассмотрение управления деятельностью как информационного процесса позволяет выделить ряд структур, отражающих основные процедуры преобразования информации в рамках семантического, синтаксического и прагматического аспектов преобразования информации.

Процесс системных исследований включает, как показали исследования процесса информационного моделирования, ряд основных категорий:

- цель или многоцелевые установки;
- варианты способов достижения цели;
- средства решения задач, обеспечивающих достижение цели;
- модель достижения цели, включающая систему связей между

целью, вариантами способов её достижения, средой и требованиями к ресурсам;

- критерий выбора искомого варианта;
- уровень организованности системы в целом.

Информационная модель системы рассматривается нами как формализованное описание, отражающее состав процедур, направленных на преобразование информации в рамках реализации процесса, информационных потоков, составляющих информационное обеспечение каждой из процедур, и логические отношения между информационными потоками и информационными процедурами.

Основными этапами технологии разработки информационной модели управления инвестициями являются:

1. Проведение системно-функционального и информационного анализа деятельности:

- анализ соответствия организационной структуры фирмы специфике её деятельности на рынке;
- разработка организационных механизмов интеграции систем управления в информационную среду региона;
- информационная и функциональная согласованность различных субъектов системы управления;
- анализ распределённости информационных потоков между отдельными подразделениями системы управления;
- определение структуры и содержания информационного ресурса (на внутрифирменном, региональном и национальном уровне), обеспечивающего эффективность управления;
- выявление источников, средств и определение технологии поиска профессионально-значимой информации.

2. Разработка системно-функциональной модели производственной деятельности:

- описание информационного обеспечения каждого из технологических этапов управленческой деятельности и информационных взаимосвязей между этими этапами (информационных потоков);
- оценка объёмов и интенсивности информационных потоков;
- разработка иерархической модели информационных потоков, образующей структурно-функциональную модель деятельности организации;
- анализ и оптимизация структурно-функциональной модели.

3. Разработка динамической модели:

- идентификация перечня состояний объектов деятельности;

- определение условий, активизирующих изменение состояния объектов изучения, и действий, влияющих на дальнейшее поведение объектов деятельности.

Контрольные вопросы к главе 3

1. Какие факторы определяют необходимость эволюции организационных структур?
2. Ранжируйте по степени важности факторы, обуславливающие эволюцию организационных структур.
3. Какие характеристики современной российской экономики затрудняют эволюцию организационных структур управления?
4. Охарактеризуйте основные этапы эволюции организационных структур.
5. Какие требования к управленческим работникам предъявляют новые типы структур?
6. В чём заключаются отличия матричных структур от структур блочного типа?
7. Что такое «локальные организационные структуры»?
8. Какие механизмы существуют для встраивания локальных организационных структур в общие структуры управления?
9. Какие условия необходимы для эффективного функционирования структур нового типа?
10. Охарактеризуйте основные составляющие системы информационного обеспечения структур нового типа.

4. БЛОЧНО-МОДУЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ, ИХ ОСНОВНЫЕ ТИПЫ И ЭВОЛЮЦИЯ

4.1. НЕОБХОДИМОСТЬ, ПРЕДПОСЫЛКИ И УСЛОВИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЛОЧНО-МОДУЛЬНЫХ СТРУКТУР

Анализ информации о развитии систем управления позволяет говорить о двух подходах к формированию структур управления.

Первый условно может быть назван «кардинальным». При реализации такого подхода структура службы управления формируется как вновь возникающая система, причём система ведущая, определяющая характер и смысл существования всех остальных систем предприятия. Это естественно для экономических систем, где определяющим является маркетинговый тип мышления.

Практически аналогичный подход принят в отечественных разработках по созданию новых предприятий. Однако, в большинстве случаев, рассматривая структуры служб управления, отечественные специалисты вынуждены отталкиваться от уже существующих организационных структур управления предприятиями и учитывать необходимость эволюции имеющихся структур управления в соответствии с изменяющейся экономической, законодательной и финансовой средой.

Следует также заметить, что под влиянием быстрого изменения потребительского спроса, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения производства, а также других факторов, изменяется характер и направление целей предприятия, способы их достижения. В силу этого структуры управления должны обладать определённой гибкостью и приспособляемостью.

Структуры управления могут считаться гибкими только в том случае, если они способны менять свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Организационные перестройки могут быть быстрыми и без снижения эффективности работы предприятия, если способность к изменениям заложена в самой структуре. Для того чтобы структуры управления были гибкими, предприятия должны постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел и внешней среде, которая представлена демографическими, экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.

Резюмируя рассмотрение обоих подходов, можно сделать следующие выводы.

1. С точки зрения предлагаемых типов организационных структур служб управления они практически идентичны, так как оба основаны на одинаковых принципах общей теории управления.

2. Оба подхода рассматривают управленческую деятельность как элемент общей деятельности предприятия и как замкнутую систему управления. Однако, в отличие от других систем предприятия, служба управления – это особое подразделение, так как её основное назначение состоит в анализе не только внутренней, а преимущественно внешней информации и по самой своей сути служба маркетинга не может быть закрытой системой и к принципам её построения необходимо добавить принцип функционирования открытых систем, что неизбежно приводит к ориентации на внешние факторы и прежде всего факторы регионального характера.

3. Все указанные типы структур можно рассматривать как «жесткие». В этом случае объекты управления различны, а подход один – жесткое закрепление специалистов службы управления за конкретными функциями.

4. Наконец, о тезисе необходимости формирования гибких структур управления. В имеющейся литературе они декларированы. Однако необходимые организационные предпосылки для их реализации в имеющейся литературе не рассматриваются. На наш взгляд, рассмотрение этого вопроса чрезвычайно актуально и жизненно важно для эффективного функционирования служб управления.

Проведённый анализ опыта создания маркетинговых структур и характер их функционирования на ряде предприятий города Тамбова (ОАО «Тамбовполимермаш», ОАО «Комсомолец», ОАО «Электроприбор») позволил сделать следующие обобщения и выводы:

1. Структуры служб маркетинга на этих предприятиях при различии их типов является жесткими, что приводит к необходимости их реформирования уже в процессе создания, так как при постоянно изменяющейся рыночной конъюнктуре они становятся нежизнеспособными и неэффективными. Созданные на такой основе службы маркетинга постоянно подвергаются организационным перестройкам, что приводит к чрезмерным затратам и дестабилизации их работы.

2. На анализируемых предприятиях отсутствует концептуальный подход к формированию и развитию служб маркетинга. Вся их деятельность по развитию маркетинговых служб в связи с этим носит несистемный, хаотичный характер. Реализуется практически случайный набор специалистов и подразделений, не связанных единой логикой построения. Специалистами предприятий используется даже совершенно различная терминология в обозначении аналогичных маркетинговых структур и операций.

3. Подходы предприятий к созданию маркетинговых структур можно назвать эволюционными. При использовании таких подходов процесс

реформирования служб маркетинга займёт слишком большой промежуток времени, что противоречит задаче быстрой адаптации к рыночным условиям, стоящей перед всеми предприятиями.

4. Анализ приведённых в документах функций, выполняемых службами маркетинга анализируемых предприятий, позволяет говорить об их рутинной направленности и традиционности. При такой постановке дела персонал служб маркетинга не в состоянии эффективно решать оперативно возникающие аналитические маркетинговые задачи. Маневр служб маркетинга ограничен рамками традиционных структур, несущих на себе все указанные в предыдущих главах недостатки, что абсолютно неадекватно требованиям регионального рынка.

Пути решения указанных выше проблем, связанных с использованием определённых типов структур маркетинга, лежат, как нам кажется, в плоскости эволюции и видоизменения «мягких» структур служб маркетинга, которая бы позволила, с одной стороны, избежать проблем связанных с жёсткими структурами, а с другой – нивелировать проблемы функционирования мягких структур.

По нашему мнению, это может быть сделано путём формирования и эксплуатации предприятиями видоизменённых мягких структур, которые могут быть названы блочно-модульными. Название происходит от двух основных составляющих таких структур: маркетинговых модулей и составляемых из них маркетинговых блоков.

Формирование и использование предприятиями в управлении маркетинговой деятельностью блочно-модульных маркетинговых структур позволяет достичь следующих целей:

- придать на работе службам маркетинга необходимый динамизм, позволяющий принимать маркетинговые управляющие решения адекватно скорости старения информации, которая, в свою очередь, определяется динамикой рыночных отношений;
- расширить возможности существующих структур служб маркетинга в вопросах организации эффективного взаимодействия с другими структурными подразделениями предприятия и внешней средой;
- сформировать у специалистов служб маркетинга рыночный тип мышления.

Рассмотрим указанные цели подробнее.

В технологических циклах маркетинговых процедур существующих организационных структур служб маркетинга значительное место занимает этап организационного согласования деятельности отдельных работников и подразделений. В жёстких структурах за ними закреплены традиционные, а, следовательно, рутинные функции, поэтому при появлении нестандартных задач (в маркетинговых исследованиях они составляют основное содержание работ) необходимо значительное время на адаптацию

исполнителей к условиям и особенностям решаемых задач. Кроме того, необходима адаптация исполнителей к чисто рыночному механизму оплаты труда.

Необходимо отметить, что в традиционных структурах при взаимодействии службы маркетинга с другими структурами возможен только один тип взаимодействия, где субъектами взаимодействия являются, с одной стороны, служба маркетинга, а с другой – взаимодействующее с ней подразделение. В отличие от этого в блочно-модульных структурах возникает возможность принципиально новых типов взаимодействия. Поскольку появляются новые субъекты взаимоотношений в лице маркетинговых модулей. Подробнее система взаимодействия маркетинговых модулей и блоков с другими подразделениями предприятия и внешней средой будет рассмотрена в главе 5 настоящего пособия.

В блочно-модульных структурах принципиально меняется положение работника службы маркетинга, он получает значительно большую самостоятельность, определённую автономность от руководства службы маркетинга в вопросах реализации своих функций, оплата его труда строится в основном с учётом принципа зарабатывания средств и в силу указанного необходимым условием его работы в блочно-модульной структуре является изменение типа его мышления.

Дело в том, что в практике маркетинговой деятельности часто возникают нестандартные задачи, составляющие в общем объёме работ службы маркетинга достаточно большой удельный вес. Это, в свою очередь, рождает массу разовых заказов. Такие заказы либо вовсе не повторяются в работе служб маркетинга, либо не прогнозируются с достаточной вероятностью.

Руководство службы маркетинга чаще всего игнорирует такие заказы. При традиционном построении службы маркетинга они не только нерентабельны, но ещё и оказывают дестабилизирующее влияние на работу всей службы. С точки зрения отдельного работника службы маркетинга они также нежелательны, так как их выполнение чаще всего выходит за рамки его прямых обязанностей, требует дополнительной подготовки, а соответствующая оплата в рамках традиционной службы маркетинга не предусмотрена.

Блочно-модульные структуры создаются с учётом следующих принципов:

1. *Принцип относительной функциональной автономности.* Реализация этого принципа означает, что маркетинговые модули создаются так, чтобы каждый из них мог самостоятельно реализовать отдельные функциональные циклы маркетинговых исследований. Выполнение таких циклов должно обеспечить достижение определённых целей и дать результат, который может быть рыночным товаром. Практически это требует от ра-

ботника службы маркетинга достаточно высокой квалификации, организационного статуса и соответствующей мотивации в виде самостоятельного заработка. Однако необходимо отметить, что возможность самостоятельного заработка для работников служб маркетинга предполагает создание соответствующей системы оплаты труда, основой которой являются договорная система взаимоотношений работников службы маркетинга с заказчиками и механизм распределения заработанных средств в системе предприятия в целом. Распределение дохода может быть реализовано через внутреннее налогообложение. Подробнее этот подход будет рассмотрен ниже при изложении системы оплаты труда в блочно-модульных структурах.

2. *Принцип оперативного блокирования.* Реализация этого принципа означает, что маркетинговые модули могут блокироваться в отдельные группы (блоки) под реализацию задач, которые не могут быть выполнены силами одного маркетингового модуля. При этом должны быть разработаны процедуры (алгоритмы) блокирования и разблокирования, разработаны их законодательное, нормативное и организационное обеспечение.

3. *Принцип сочетания жёсткого закрепления функций и автономности маркетинговых модулей.* По решению руководства службы маркетинга часть маркетинговых модулей может быть жёстко закреплена за выполнением отдельных (чаще всего рутинных) функций. Причём эти маркетинговые модули имеют право на выполнение и других операций на инициативной основе. Такое построение служб маркетинга позволяет реализовать постепенный переход от традиционных к блочно-модульным структурам.

4. *Принцип функционального разнообразия.* Состав маркетинговых модулей при необходимости видоизменяться и дополняться руководством службы маркетинга в соответствии с эволюцией задач, возникающих перед предприятием при адаптации его деятельности к изменению внешних условий и требований рынка.

5. *Принцип необходимости договорных отношений* используется при регламентации автономной работы маркетинговых модулей. Его реализация на практике означает организационную перестройку системы оплаты труда персонала модулей. Их заработная плата может состоять из двух частей: базовой, зависящей от квалификации и служебного положения работника и приработка от выполнения заказов других подразделений предприятия и внешних заказчиков. Следует отметить, что похожие системы оплаты труда внедрялись на промышленных предприятиях в 1980-е гг., но не нашли должного распространения, так как накладывались на неприемлемую для них организационную базу. Для блочно-модульных структур этот подход вполне уместен.

4.2. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ БЛОЧНО-МОДУЛЬНЫХ СТРУКТУР, ТЕХНОЛОГИЯ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Основные типы блочно-модульных структур и технология их формирования будут далее рассматриваться в учебном пособии на примере одной из наиболее мобильных составляющих структур управления, а именно, на примере маркетинговых служб.

Базой для построения блочно-модульных структур являются маркетинговые модули (ММ). Исходя из этого, необходимо подробнее рассмотреть маркетинговые модули, их структуру и классификацию.

Маркетинговый модуль – это персонал, выполняющий определённую совокупность процедур и функций, которые могут составить законченный цикл и дать результат, самостоятельно оцениваемый и являющийся рыночным товаром. В состав модуля кроме персонала входят необходимое техническое, организационное и методическое обеспечение.

Типы маркетинговых модулей. По характеру выполняемых функций ММ могут быть *аналитическими* (АММ) и *функциональными* (ФММ).

АММ – модули, выполняющие рутинные операции обработки информации (систематизацию, проверку полноты и достоверности, вероятностную оценку, необходимую статистическую обработку и т.п.). Процедуры обработки информации хорошо известны и подробно разработаны.

ФММ – модули, выполняющие операции по оперативному исследованию рынка, сбору и первичной обработке информации, осуществляющие систему необходимых контактов. Работники таких модулей должны хорошо владеть постановкой и структуризацией маркетинговых задач. В силу указанных условий к персоналу ФММ предъявляются повышенные требования в области психологии контактов и наличия свойства эмпатии.

По организации функционирования ММ могут быть разделены на оперативные (автономные), выполняющие, как правило, исследования по заказам, и стационарные, в удельном весе операций которых большую долю занимают традиционные рутинные работы.

Кроме того ММ могут быть классифицированы по маркетинговым функциям (циклам), например, рекламные ММ, ценовые ММ и т.п.

Маркетинговые модули всех видов функционируют как оперативно самостоятельные единицы, имеющие прямое или двойное подчинение. Причем самостоятельность эта может быть названа функциональной и заключаться в том, что ММ самостоятельно планируют выполнение всего комплекса маркетинговых исследований, самостоятельно выбирают пути, методы и инструментарий достижения поставленных руководством служб маркетинга целей, самостоятельно планируют и организуют использование приданных им ресурсов.

Для стационарных аналитических модулей более характерно прямое подчинение руководству службы маркетинга, для функциональных часто применяется двойное подчинение, с одной стороны, административное (режимное) руководству службы, по заказу которой они работают, а с другой – функциональное руководству службы маркетинга. Некоторые организационные вопросы деятельности ММ будут нами рассмотрены ниже при анализе системы взаимодействия службы маркетинга с другими подразделениями предприятия.

Необходимо также рассмотреть вопрос об основных подходах к внедрению блочно-модульных структур. На наш взгляд, возможно два подхода и, в силу этого, возникновение двух типов организационных структур с использованием блочно-модульной составляющей.

Первый путь может быть реализован при создании новых служб маркетинга на предприятиях, где они отсутствовали, либо на вновь создаваемых предприятиях. В этом случае могут быть спроектированы и внедрены полные блочно-модульные структуры (рис. 16). При создании таких структур разрабатывается весь комплекс документации, включающий в себя:

- проекты ММ;
- расчёт количества и выбор типов ММ;
- разработку соответствующей документации, регламентирующей деятельность ММ (положений, должностных инструкций и т.п.);
- разработку систем оплаты труда маркетинговых модулей разных типов;

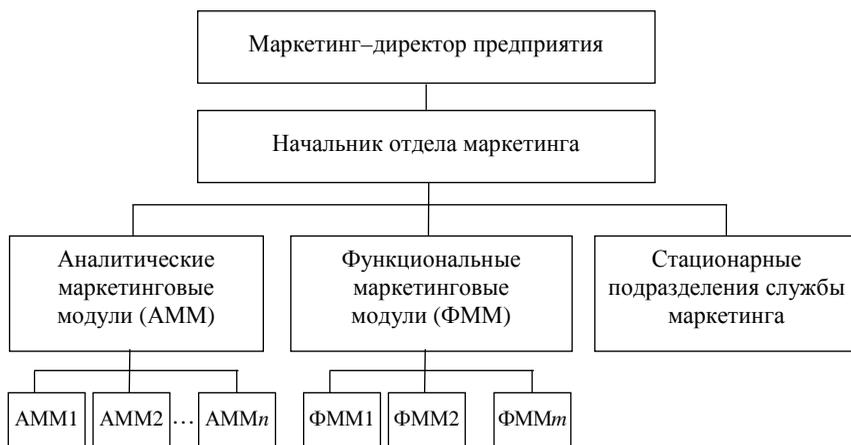


Рис. 16. Блочно-модульная структура служб маркетинга

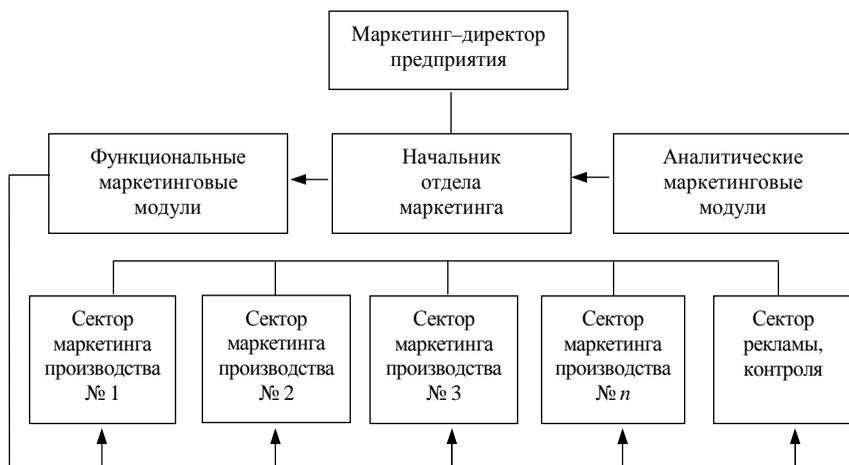


Рис. 17. Смешанная структура служб маркетинга на примере ОАО «Тамбовполимермаш»

- разработку системы документации по организации взаимодействия ММ с другими подразделениями предприятия и внешними заказчиками;
- разработку алгоритмов блокирования и разблокирования ММ.

Второй путь и второй тип возникающей при этом структуры более характерен для процессов реформирования существующих служб маркетинга. В этом случае в начале возникает частично замещённая блочно-модульными элементами организационная структура (рис. 17), которая затем полностью трансформируется в блочно-модульную.

Каждый из этих путей имеет свои особенности, достоинства и недостатки, и оба они могут быть использованы при совершенствовании систем управления маркетинговой деятельности предприятия.

Первый путь при правильном выстраивании тактики и стратегии его реализации может дать максимальный результат; кроме того, он более приемлем в рыночных условиях, так как изначально происходит быстрая и более полная адаптация персонала к рыночным условиям работы. Психология подбираемых в такие структуры работников уже ориентирована на рыночный тип мышления.

Однако необходимым условием в этом случае является достаточно высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников служб маркетинга и очень высокие требования к руководству этих служб, которое должно в совершенстве владеть современными информационными технологиями. Кроме того, этот путь предполагает единовременное на-

личие значительных ресурсов и осуществление на начальном этапе значительных затрат на формирование необходимого технического и организационного обеспечения. Наличие современных способов обработки информации, современной оргтехники, современной техники связи и т.п. – необходимое условие внедрения полных блочно-модульных структур.

Привлекательность стороны второго пути – это разнесение необходимых затрат во времени, возможность для сотрудников служб маркетинга постепенно адаптироваться к новым условиям работы, что, учитывая российские условия и характер подготовки российского персонала, является немаловажным фактором. В целом этот путь на начальном этапе менее эффективен, поскольку эволюционные преобразования маркетинговых структур чаще всего не успевают за изменением внешней рыночной среды. В сумме он часто оказывается значительно дороже, так как создаваемую техническую базу в ходе внедрения блочно-модульных структур приходится неоднократно переоснащать.

Рассмотрим основные составляющие полного цикла формирования блочно-модульных структур управления маркетинговой деятельностью.

Разработка проекта ММ.

Проект ММ содержит следующие документы:

- функциональную карту (перечень и описание циклов функций, которые выполняются модулем, а также требования к персоналу их выполняющему);
- персональный состав (перечень рабочих мест, должностей, квалификационных характеристик и т.п.);
- перечень, характеристики и характер функционирования необходимых технических и организационных средств, являющихся составной частью ММ;
- методическое обеспечение работ модуля (алгоритмы, процедуры, программы для ЭВМ и т.п.);
- организационная карта (внутренняя организационная структура ММ, схема взаимосвязи ММ, характеристика отношений по каждой из взаимосвязей, характеристика связей управления и т.п.);
- информационная карта (схема циркулирования информации при работе ММ; каналы получения информации; каналы передачи информации; процедуры сбор, обработки и использования информации; характеристика видов информации; характеристика носителей информации и т.п.).

Такая постановка проблемы предполагает проектирование на соответствующем уровне самой службы маркетинга. Возникает существенный вопрос о том, на сколько точно должен быть определён состав всех

функций служб маркетинга и определена их нормативная трудоёмкость. Полный состав функций служб маркетинга полностью не может быть определён, так как происходит их постоянное дополнение и переориентирование. Определение состава базовых функций необходимо только для классификаций маркетинговых модулей, а не содержания их деятельности.

Всю совокупность работ по определению типов ММ и их количества можно разбить на следующие этапы:

- исходя из опыта служб маркетинга (для вновь создаваемых структур анализируется опыт работы родственных предприятий), задач, стоящих перед предприятием в маркетинговой сфере, определяется базовый перечень функций службы маркетинга;
- под выбранную классификацию функции производится деление функций, выполняемых службой маркетинга между ММ;
- рассчитывается трудоёмкость выполнения базовых функций;
- определяется базовый фонд оплаты труда;
- устанавливается численный и квалификационный состав персонала ММ.

Основными элементами системы оплаты труда в блочно-модульных структурах являются два контура оплаты: распределительный и хозрасчётный.

Первый контур реализуется следующим образом:

- устанавливается система норм и нормативов, регламентирующих оплату труда;
- формируется общий фонд оплаты труда службы маркетинга (как итог планирования фонда оплаты труда в целом по предприятию и его распределения по подразделениям);
- производится распределение фонда оплаты труда служб маркетинга между её подразделениями и ММ;
- осуществляется контроль выполнения закреплённых за подразделениями и ММ функций;
- производится выплата запланированной заработной платы.

Второй контур реализуется в следующем порядке:

- отдельные подразделения службы маркетинга и ММ нарабатывают портфель заказов (внутренних и внешних) на выполнение маркетинговых исследований;
- производится заключение договоров на выполнение заказов (в рамках этих договоров устанавливаются договорные цены);
- разрабатывается система внутреннего налогообложения, посредством которой хозрасчётный доход от выполнения договоров распределяется

ется между соответствующими ММ, службой маркетинга и предприятия в целом;

- в рамках внутризаводского банка, расчётного центра или иной аналогичной структуры открываются лицевые счета на все ММ;
- производится расчёт оплаты труда отдельных ММ за выполненные заказы, которая включается в общий заработок рабочего.

Следует отметить, что в системе внутреннего налогообложения участвуют три субъекта: ММ, руководство службы маркетинга, руководство предприятия.

При реализации указанной системы оплаты труда должны быть решены следующие проблемы.

1. Урегулированы взаимоотношения по оплате труда между АММ и ФММ, участвующих в выполнении общих заказов.
2. Разработано положение о внутреннем налогообложении.
3. Разработано положение о расчёте цены одного часа работа в инфраструктуре маркетинговой деятельности.
4. Разработано положение о расчёте договорных цен на выполнение заказов.
5. Разработан механизм оплаты труда через лицевые счета ММ.
6. Разработано положение о лицевых счетах ММ.

Пакеты документов по основным вопросам оплаты труда в блочно-модульных структурах могут быть при известной доработке позаимствованы из огромного количества рекомендаций по внедрению хозрасчётных отношений на промышленных предприятиях, разработанных в 1980-е гг. В своё время предложенные подходы к развитию хозрасчётных отношений не дали должного эффекта, поскольку накладывались на чуждую для этих идей планово-распределительную экономику и шли вразрез с ней. В рассматриваемой нами ситуации они более чем уместны. Наиболее важным вопросом внедрения блочно-модульных структур управления маркетинговой деятельностью является разработка алгоритмов блокирования и разблокирования ММ.

Такие алгоритмы строятся на основе следующих принципов:

- максимальное использование автоматизированных процедур;
- формирование и эксплуатация полной и современной информационной базы;
- многоаспектность алгоритмов.

Алгоритмы содержат следующие виды блокирования: функциональное, программное, кадровое, временное и пространственное (рис. 18 – 21).

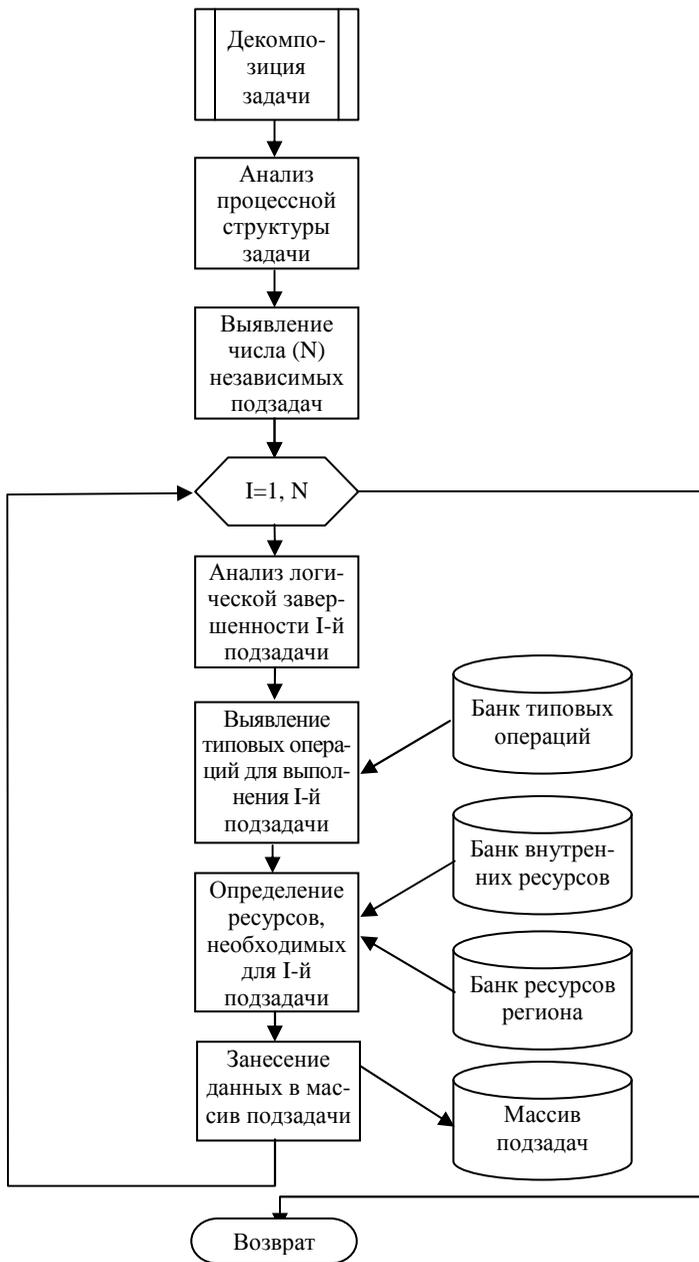


Рис. 18. Алгоритм процесса декомпозиции задачи

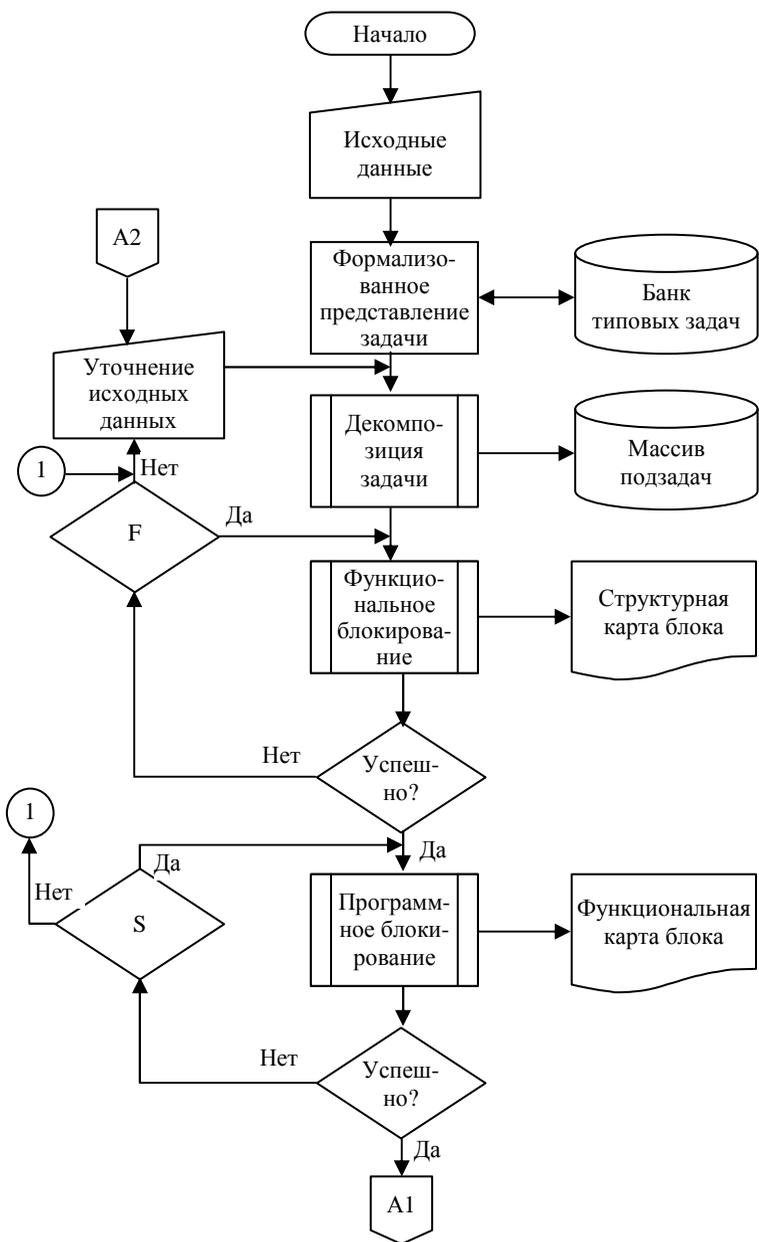


Рис. 19. Обобщённый алгоритм блокирования маркетинговых модулей:
 F – функциональный дефект; S – структурный дефект; К – кадровые несоответствия;
 V – временная несогласованность; P – пространственная несогласованность

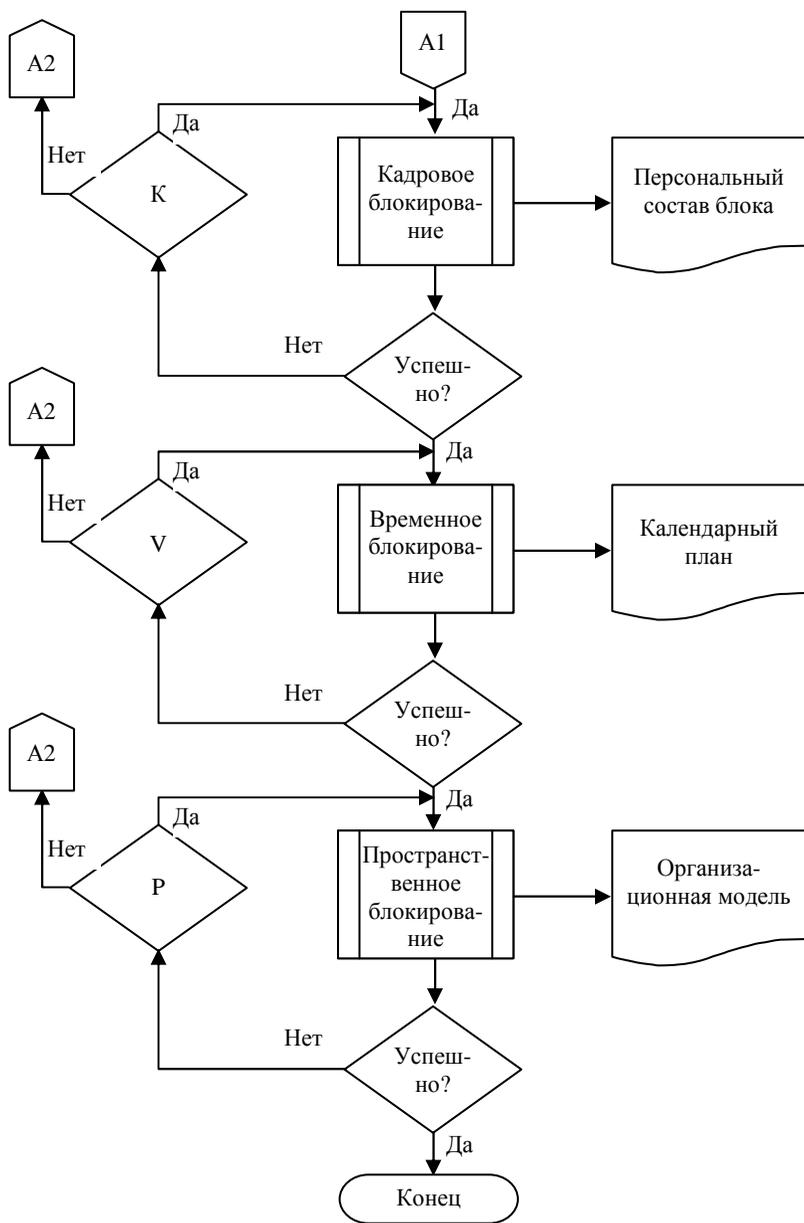


Рис. 19. Продолжение

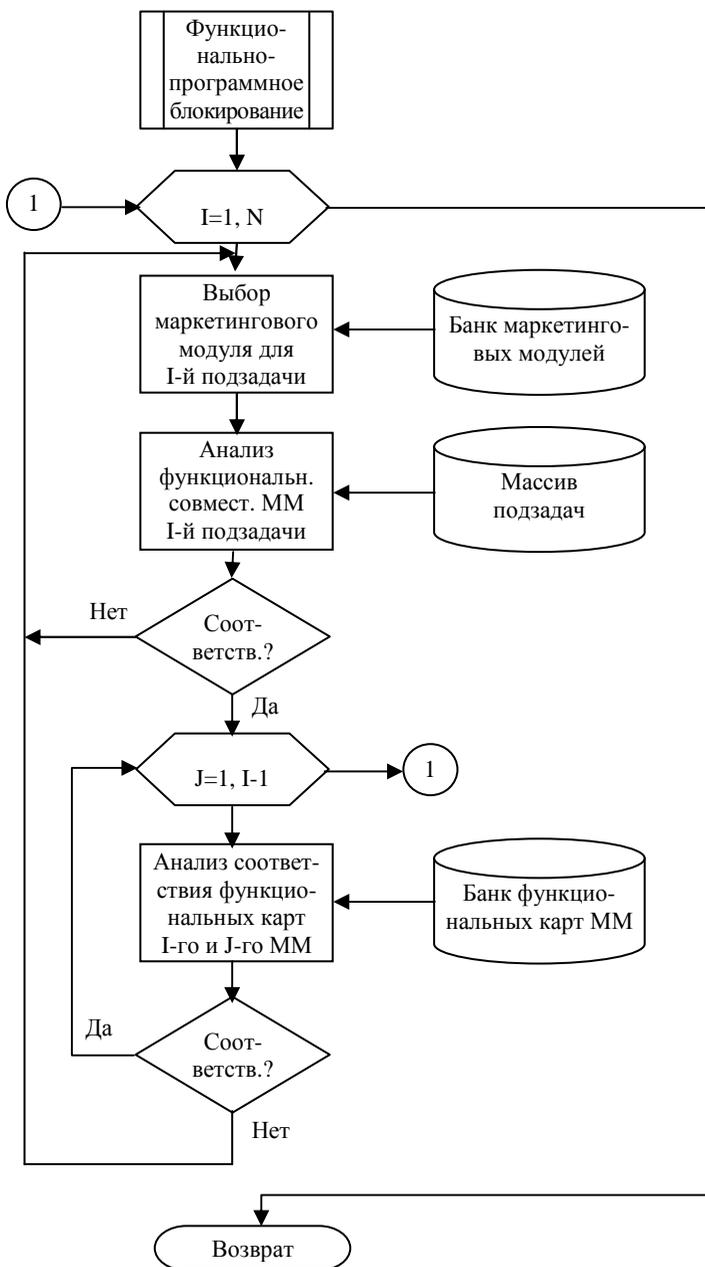


Рис. 20. Алгоритм процесса функционального и программного блокирования

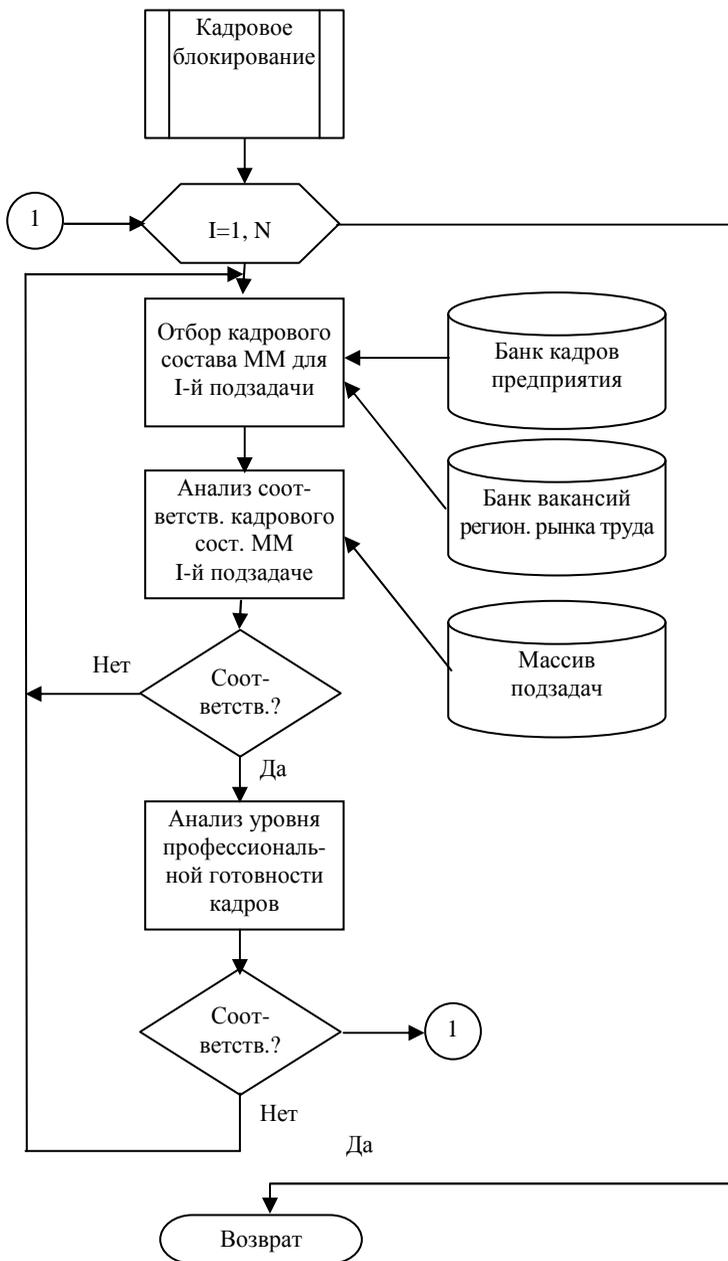


Рис. 21. Алгоритм процесса кадрового блокирования

При этом по каждому из направлений реализуются следующие аспекты алгоритма: законодательный, нормативный, ресурсный (включая финансовый), информационный в региональном и внутриорганизационном разрезе.

1. Алгоритм начинается с *функционального блокирования*, которое означает проверку на совместимость выполняемых блокируемыми ММ функций под определённый заказ (целевую задачу). Проверку на совместимость и функциональное соответствие функциональных карт ММ.

2. *Программное блокирование* заключается в регламентации взаимодействия ММ в рамках выполняемой задачи. Для этого цель (задача) разбивается на отдельные подзадачи, этапы и направления достижения цели и происходит закрепление ММ за отдельными целями, подзадачами и направлениями.

3. *Кадровое блокирование*. В этом блоке реализуются следующие шаги алгоритма:

- выявляется кадровое обеспечение ММ с учётом регионального рынка труда;
- проверяется соответствие кадрового состава ММ профилю и сложности выполняемой задачи;
- проверяется уровень профессиональной подготовки и опыта работы персонала (имея ввиду наличие в практике предшествующей работы похожих операций);
- проверяется психологическая совместимость персонала блокируемых ММ (для этого в базе данных служб маркетинга должны иметься и постоянно обновляться соответствующие тест-карты);
- в случае необходимости проводится переподготовка и повышение квалификации специалистов (проведение семинаров, тренингов, тематических курсов) в рамках системы технического обучения предприятия с привлечением преподавательских кадров учебных заведений региона или в профильных образовательных учреждениях региона;
- с учётом указанных факторов руководство служб маркетинга принимает решение о создании блока ММ.

Необходимо отметить, что две последние стадии являются неподдающимися переводу в автоматизированный режим. Все остальные могут с достаточной степенью эффективности быть реализованы в автоматизированном режиме, что делает процедуру блокирования не столь трудоёмкой.

4. *Временное блокирование*. Задачи этого этапа – совмещение во времени всех необходимых для блока модулей, так как к моменту блокирования они могут выполнять другие задачи. При этом будет необходимо

либо переориентировать их на выполнение работы в составе блока, либо перераспределить бюджет времени работников ММ, либо разделить персонал ММ между заданиями.

5. *Пространственное блокирование* – все необходимые для блока ММ должны быть соединены в пространстве в единую организацию. Для этого они должны иметь общее размещение, оснащение и т.п.

Контрольные вопросы к главе 4

1. Назовите основные этапы эволюции организационных структур управления и дайте им краткую характеристику.

2. Какая система принципов может быть использована в процессе эволюции организационных структур управления?

3. При каких условиях могут быть созданы и использованы блочно-модульные структуры.

4. К какому типу традиционных структур наиболее близки блочно-модульные структуры?

5. Расшифруйте понятие «модуль управления».

6. Какие типы модулей управления могут создаваться?

7. Как организуется совместная работа модулей?

8. Как сочетается работа модулей управления с традиционными составляющими организационных структур?

9. Как должна строиться оплата труда функционеров модулей?

10. Какие типы блокирования могут использоваться при агрегировании модулей?

11. Опишите процедуры (алгоритмы) блокирования модулей.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ

5.1. КОНЦЕПЦИЯ, УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРУКТУР

В обеспечении эффективности маркетинговой деятельности предприятия ведущую роль играет правильно сформулированная и реализуемая концепция управления ею.

Правильно сформулированная концепция должна ответить на вопросы о том, какие рычаги, методы воздействия должны применяться; какие организационно-экономические условия должны быть созданы с тем, чтобы обеспечить должную эффективность маркетинговой деятельности предприятия.

Актуальность решения этой проблемы определяется следующими обстоятельствами.

1. Сама маркетинговая деятельность – это относительно новый для России вид деятельности, до конца ещё не понимаемый в практике управления и поэтому реализуемый недостаточно эффективно.

2. В системе «управление – маркетинг – производство» основное внимание большинства исследований сосредоточено на анализе либо механизма самой маркетинговой деятельности, либо на анализе воздействия её на производственную систему предприятия с целью её максимальной эффективности.

Не умаляя значимости подобных исследований, отметим, что не менее важно определять способы и условия такого воздействия на саму маркетинговую деятельность, которые бы позволили обеспечить её максимальную эффективность, т.е. сформировать и реализовать систему эффективного управления маркетинговой деятельностью.

В классической формулировке концепция – определённый способ понимания, трактовка каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея, определяющих суть, основное содержание и проблемы, возникающие в жизни какого-либо предприятия.

В соответствии с этим концепция развития маркетинговых структур нового типа может быть определена как эволюционный переход на новый тип мобильных организационных структур маркетинговых служб, которая позволяет существенно улучшить условия их формирования и функционирования.

Во-вторых, концепция как ведущий замысел реализации комплексных видов деятельности (а маркетинговая деятельность является именно таким комплексом) должна формулироваться под влиянием основных факторов из множества возможных.

На наш взгляд, основными составляющими, которые влияют на формирование концепции управления маркетинговой деятельности предприятия, являются:

- концепция самой маркетинговой деятельности и её эволюция (причём последнее особенно важно в периоды реформирования экономики, а именно такой период и переживает сейчас Россия);
- цели и задачи функционирования предприятия в сочетании с целями и задачами развития региона, в котором они функционируют;
- характеристики и процессы, происходящие в инфраструктуре предприятия, а также состояние и процессы развития маркетинговой инфраструктуры региона;
- тенденции, темпы и последовательности экономического развития мирового, национального и регионального хозяйства;
- комплексные показатели, характеризующие внутреннюю природу и состояние самого предприятия, рассматриваемые, естественно, в динамике.

Прежде чем формулировать концепцию управления маркетинговой деятельностью предприятия, определим её основную идею, её составляющие и особенности. Рассмотрим влияние каждого из вышеназванных факторов на этот процесс.

Можно выделить пять основных концепций маркетинга:

- 1) совершенствование производства;
- 2) совершенствование товара;
- 3) интенсификация коммерческих усилий;
- 4) собственно маркетинг;
- 5) социально-этичный маркетинг.

Концепция *совершенствования производства* означает, что потребители благожелательны к товарам, широко распространённым и доступным по цене. Целеполагание в управлении маркетингом в этом случае формируется в ситуации, когда спрос на товары превышает предложение. Тогда стратегическая задача маркетинговой деятельности – поиск способов увеличения объёмов производства, а отсюда и соответствующие подходы к управлению маркетинговой деятельностью.

Концепция *совершенствования товара* означает, что потребители предпочитают товары более высокого качества. В этом случае задача маркетинговой деятельности – постоянное совершенствование товара, причём наиболее актуальна эта задача в том случае, когда предложение товара превышает спрос на него.

Концепция *интенсификации коммерческих усилий* исходит из того, что продать можно всё при условии приложения для этого достаточных усилий. Основная задача маркетинговой деятельности в этом случае со-

стоит в проведении эффективной рекламы и выработке соответствующей системы стимулирования сбыта.

Концепция *собственно маркетинга* основана на использовании возможно более полной информации о потребителях, их чётком сегментировании и работы на целевые рынки. Эта концепция в наибольшей степени отвечает выражению Т. Левитта «Производить то, что продаётся, а не продавать то, что производится». Основная задача маркетинговой деятельности в этом случае – создание системы сбора и обработки информации о потребителях и учёт этой информации в производстве товаров. Иначе говоря, в этом случае ориентиром для фирмы является спрос потребителя и его динамика.

Задачей пятой концепции – *социально-этичного маркетинга* – является разработка и реализация такой модели выработки товаров, при которой предприятие, достигая своих экономических интересов, не нарушает паритета интересов в системе «потребители – предприятие – общество».

Трудно представить себе, что любая из этих концепций может быть реализована предприятиями в полном объёме, если будет сформулирована без учёта региональных условий, а также целей и задач их развития. Учитывая это, одним из важнейших аспектов анализа процессов формулирования концепции маркетинга предприятий, выработки стратегии и тактики маркетинга является *региональный аспект*.

Исходя из сказанного, выбор предприятием одной из указанных концепций маркетинговой деятельности в качестве генеральной, либо разработка на их основе своей оригинальной концепции, обусловлен двумя группами факторов: с одной стороны, внутренней природой и состоянием предприятия, а с другой – региональной инфраструктурой, в которой оно функционирует. Эти факторы можно разделить на стратегические и тактические.

В практике переходного периода возникают особые сложности, связанные с неопределённостью экономической ситуации и, часто, с практической невозможностью определения стратегических целей, как региона, так и предприятия.

В этих условиях роль и значение маркетинговых исследований многократно повышается. Они позволяют сформулировать систему целей и задач предприятия в многовариантном виде и обеспечить, таким образом, возможность для его тактического маневрирования.

Отсюда можно сделать вывод, что в маркетинговой деятельности должны быть, как и в деятельности предприятия в целом, сформулированы соответствующие стратегия и тактика.

Стратегия маркетинга включает в себя предварительный анализ потенциальных рынков (потребители, каналы сбыта, конкуренты и т.п.); анализ возможностей предприятия и перспектив его развития для адекватного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры; установле-

ние средне- и долгосрочных целей предприятия; определение бюджета; планирование политики в средне- и долгосрочных периодах.

Тактика маркетинга позволяет установить промежуточные цели, методы для их достижения, составить программы реализации этих целей.

Немаловажным элементом в системе маркетинга является анализ результатов и контроль над маркетинговой деятельностью, включая анализ результатов, выявление причин отклонений и т.п.

Развитие маркетинговой деятельности на отечественных предприятиях характеризуется рядом особенностей, связанных с существованием определённого набора факторов внешней среды (инфраструктурные факторы), которые были характерны в начале переходного периода и характерны сегодня. Наличие этих факторов приводит к реальным проблемам в системах маркетинга предприятия и не могут не учитываться при управлении маркетинговой деятельностью.

Для того чтобы сформулировать и оценить влияние инфраструктуры на систему маркетинга, необходимо очертить те особенности региональной экономики, которые характерны для переходных периодов, и которые оказывают определяющее влияние на её формирование, а также уточнить само понятие «инфраструктура».

Анализу особенностей экономики регионов в переходный и постпереходный периоды в России посвящено немало работ, но до настоящего времени не представлено ни одной более или менее полной её модели.

Основное содержание переходной экономики в России – не столько реформирование экономической политики и методов хозяйствования, сколько преобразование системы социально-экономических отношений. Отличительной чертой переходной экономики стало постоянное перераспределение прав собственности и имущества под определённым влиянием «конкуренции» корпораций и неэкономических факторов (силовые государственные акты, коррупция и т.п.).

В такой ситуации наиболее сложными и болезненными оказываются организационно-структурные преобразования, к которым неизбежно приводит перераспределение собственности. Причём более всего в составе предприятий это касается служб маркетинга, которые первыми вынуждены реагировать на подобные изменения, так как при их осуществлении качественно меняются функции маркетинга.

Характер реформ, когда, с одной стороны, нет более или менее связанной программы, а с другой – идёт постоянное перераспределение собственности, явно противоречит базовым принципам организации управления, создаёт условия, при которых практически все инфраструктурные факторы замедляют и усложняют переход к развитым рыночным отношениям, к формированию необходимых рыночных институтов, в том числе и системы маркетинга.

Прежде всего, речь идёт о социальной базе маркетинга, которая незначительно сокращается, так как уровень понимания и разделения населением рыночных ценностей остаётся очень низким.

Маркетинг, уровень его развития и характерные особенности чётко увязаны с уровнем этого понятия, с уровнем развития рыночных отношений, уровнем развития экономики в целом и её отдельных подсистем.

Одной из подсистем экономики, уровень развития которой в значительной мере определяет характер и возможности маркетинга на том или ином предприятии, является инфраструктура.

Следует разделить понятия «рыночная инфраструктура» и «инфраструктура маркетинга».

Понятие «рыночная инфраструктура» впервые было упомянуто в 1940 г., а при анализе процессов переходного периода в России применяется с начала перестройки.

С этого времени под рыночной инфраструктурой стали понимать комплекс обслуживающих рынок сфер деятельности, формирование которых необходимо для функционирования рынка.

По набору элементов, включаемых в состав рыночной инфраструктуры, существует несколько подходов.

В целом же, в отечественной литературе не существует подхода к понятию рыночной инфраструктуры, однако логично выделить общие тенденции и на этой основе определить подход, используемый в настоящей работе.

Однако существует масса точек зрения на определение сути и основных составляющих инфраструктуры.

Все эти точки зрения можно суммировать в определение инфраструктуры как комплекса необходимых институтов, обеспечивающих функционирование рыночной экономики на каждом из них.

На уровне предприятия (микроуровне) целесообразно для анализа влияния инфраструктуры на формирование концепции управления маркетинговой деятельностью ввести понятие «инфраструктура маркетинга».

Под инфраструктурой маркетинга понимается совокупность специализированных фирм, а также соответствующих подразделений самого предприятия, реализующих маркетинговые услуги. Состав этих фирм и подразделений, уровень их развития и эффективность функционирования определяют подходы к управлению маркетингом.

При учёте этого фактора в формировании концепции управления маркетинговой деятельностью предприятия необходимо проанализировать уровень экономического развития прежде всего самого предприятия, так как все остальные составляющие определяются через него.

Задача маркетинговой деятельности в этом случае – выявление и использование в деятельности предприятия тенденций развития мировой экономической системы, особенностей проявления этого развития на на-

циональном уровне, особенностей потенциала и тенденций развития региона (так, если говорить о Тамбовской области, – это особенности развития в экономике переходного периода регионов дотационного типа).

Причём предприятие в своем функционировании и развитии не должно нарушать баланса интересов на всех уровнях (мысль эта является основной идеей концепции социально-этичного маркетинга, но до сих пор остаётся лишь идеей практически не реализованной).

По сути дела в концепции управления маркетинговой деятельностью предприятия должна быть реализована идея оптимизации и решена задача оптимального управления. В постановке такой задачи основными постулатами являются не максимализация результата внутри предприятия, не максимализация результата с точки зрения требования региона, а оптимальное сочетание этих результатов. Такой подход, в частности, приводит к принципиально новым решениям в распределении дохода предприятия.

Всё вышеуказанное позволяет сформулировать основные принципы маркетинговой деятельности предприятия в переходный период, а на этой основе определить основные подходы к формированию концепции управления ею.

Принципиальная возможность управления маркетинговой деятельностью обусловлена тем, что систему маркетинга предприятия можно определить как систему открытого типа, имеющую элементы «входа», т.е. допускающую управленческие воздействия.

В целом в систему маркетинга входят:

1) элементы входа (проблемы, обусловленные воздействием инфраструктуры предприятия в целом и инфраструктуры маркетинга);

2) элементы выхода (стратегия и тактика маркетинговой деятельности);

3) маркетинговая структура предприятия, включающая маркетинговый персонал, техническую базу маркетинга и организационные структуры маркетинга;

4) принципы и методы осуществления маркетинговой деятельности. Причём система маркетинга может испытывать воздействие двух разных групп факторов:

- с одной стороны – факторы внешней среды: экономические, политические, социальные и т.п., которые для предприятия носят как бы объективный характер и в процессе управления маркетинговой деятельностью будут представлять собой систему ограничений;

- с другой стороны – это определённые управленческие воздействия на систему маркетинга на уровне предприятия, уровень и время осуществления которых обусловлены принципами субъективного свойства.

Одним из основных факторов, обуславливающих формирование концепции управления маркетингом, является уровень реализации предприятием маркетингового подхода к экономической деятельности.

По этому принципу можно все предприятия разделить на три уровня:

- первый уровень (высший) – деятельность предприятия в целом переориентирована на маркетинг, как концепцию рыночного управления;
- второй уровень – на предприятии используются отдельные компоненты (группы взаимосвязанных методов и средств) маркетинговой деятельности (например, организация разработки и производства товаров, организация послепродажного обслуживания и т.п.);
- на предприятии реализуются изолированные отдельные элементы маркетинга (реклама, пропаганда и т.п.).

В современной российской практике предприятия полностью переориентированные на маркетинг практически отсутствуют.

Даже в виде совместных предприятий они ориентированы на этот тип деятельности только частью своего научно-технического, финансового и производственного потенциала.

Большинство авторов считает, что для российских предприятий наиболее характерным является использование отдельных комплексов и элементов маркетинга. Возможности более глубокого применения маркетинговой модели будут увеличиваться с развитием рыночных механизмов.

Текущее и перспективное состояние предприятия зависит от правильной постановки цели его существования и выбора оптимальной стратегии её достижения. С другой стороны, практика хозяйственной деятельности предприятий за рубежом, опыт ведущих российских предприятий позволяет сделать вывод о том, что условиям рыночной экономики в наибольшей степени соответствует высший уровень использования предприятием маркетинговой системы, т.е. именно маркетинговая деятельность является во многом определяющей для достижения целей предприятия.

Целеполаганию в целом и в маркетинговой деятельности, в частности, посвящено немало работ, что позволяет определить понятие цели, а также осуществить классификацию целей в сфере маркетинговой деятельности. Согласно указанным источникам, под целью понимается желаемое будущее состояние реальности. При определении и формулировании цели особое внимание обращается на точность по содержанию, объёму и времени. В классификации целей прежде всего необходимо выделить ведущие (основные, высшие) и подчинённые (или подцели). Отсюда рождается понятие «дерево целей», которым наиболее полно описывается любая управленческая концепция.

Существенной для маркетинга является классификация целей по содержанию: рыночные цели (сбыт, зона рынка); финансовые цели (прибыль, объём продаж, рентабельность); цели, связанные с продуктом и обществом (количество, качество, социальная ответственность, обеспечение перспектив предприятия).

Ориентиром для выработки концепции управления маркетинговой деятельностью служит принятая предприятием стратегия маркетинга.

Стратегия маркетинга – это принципиальные средне- или долгосрочные решения, дающие систему ориентира и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижение составляющих целей.

Стратегия охватывает различные рынки, средства и способы реализации средне- и долгосрочных целей предприятия. Она состоит в возможности приведения предприятия в соответствие с ситуацией на рынке, т.е. внутреннюю среду необходимо привести в соответствие с внешней средой. Проблема управления маркетингом заключается в том, чтобы из многих возможных стратегий выбрать наиболее адекватные требованиям рынка.

Технология разработки стратегии маркетинга в самом общем виде схематически может быть представлена следующим образом (рис. 22).

Основные виды стратегии маркетинга характерны только для развитого и дифференцированного рынка, применительно к российским условиям они должны существенно корректироваться.

Анализ литературы по этому поводу позволяет выделить следующие виды стратегии:

- стратегия массового (недифференцированного) маркетинга;
- стратегия дифференцированного маркетинга;
- стратегия непрерывных нововведений, т.е. постоянное создание и вывод товаров на рынок;
- концентрированный маркетинг (ориентированный на отдельные участки рынка и группы потребителей).

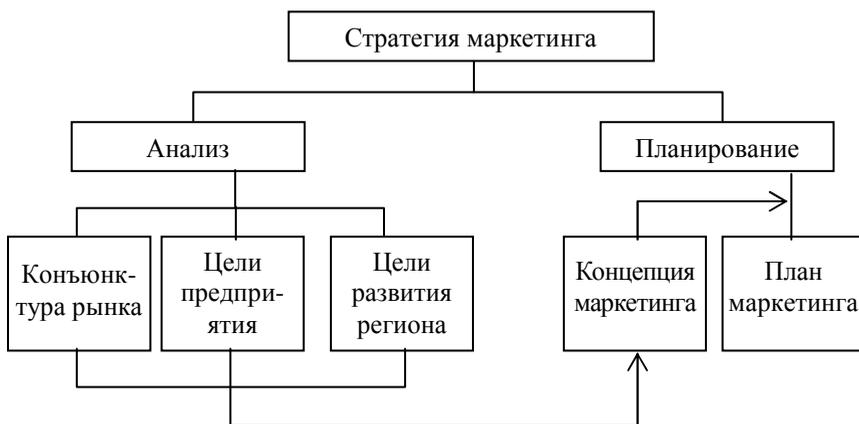


Рис. 22. Технология разработки маркетинговой стратегии

Конечно, такое деление стратегий во многом условно. Предприятие может выработать маркетинговую стратегию, отличную от описанных, может использовать любое сочетание стратегий.

В результате, на территории региона будут функционировать предприятия, реализующие различные маркетинговые стратегии. В таком случае возникает проблема соотношения интересов предприятий в отдельности и региона в целом, проявляющаяся уже на стадии маркетингового планирования. Ключ к решению этой проблемы может быть найден при рассмотрении другого подхода к классификации концепций и стратегий маркетинговой деятельности предприятий.

Этот подход к классификации маркетинговых стратегий состоит в оценке способа привлечения и использования ресурсов, где в наибольшей степени пересекаются региональные и внутренние интересы предприятий. На уровне предприятия это могут быть интенсивное и интегральное развитие, диверсификация.

Интенсивное развитие предполагает полное использование и расширение воспроизводство всех ресурсов фирмы.

Интегральное развитие предполагает постоянное расширение стратегических возможностей несколькими способами:

- привлечение сторонних капиталов от смежников;
- объединение с контактерами по производственно-сбытовой цепочке;
- объединение с конкурентами и т.п.;
- объединение в рамках региональных программ.

Можно отметить и тот факт, что выбор стратегий или их сочетания должен осуществляться предприятием в зависимости от ролевой и содержательной функций в системе конкуренции.

В соответствии с этим подходом выделяют следующие виды конкурентов:

- 1) лидеры (доля на рынке – 40%);
- 2) вице-лидеры (претенденты на лидерство, доля на рынке – 30%);
- 3) ведомые (доля – 20%);
- 4) новички (доля на рынке – 10%).

Каждая группа предприятий имеет свои стратегии.

Первая группа – применяет оборонительную стратегию (финансовую, социальную) путём создания сети барьеров (ценовых, лицензионных, квотовых). Кроме того, развиваясь, лидеры применяют стратегию активного наступления или контрнаступления: в виде диверсификации, предвосхищающих действий и т.д.

Вторая группа – проводит атакующую стратегию, фронтальную (по всем направлениям сразу) по отношению к лидерам, стремясь занять их место на рынке.

Третья группа – имеет стратегию следования за лидером, не вступая в конкурентную борьбу с предприятиями первой и второй групп.

Четвёртая группа – имеет стратегию поиска соответствующей «экономической ниши» или получения максимальной прибыли при проникновении на рынок (в этом случае предприятие называют экспрелентом или «возмутителем спокойствия»).

Роль региона в этом случае состоит в поддержании баланса и интересов предприятий, их объединений и региона в целом. Одним из вариантов решений этой проблемы может быть, на наш взгляд, выработка единой маркетинговой стратегии региона и создание системы маркетингового планирования, в которой должны решаться проблемы сочетания целей и задач маркетинговых программ предприятий с соответствующими региональными документами. Анализ возможных путей реализации данной задачи посвящён один из разделов настоящего исследования.

Отметим также, что при формировании концепции управления маркетингом необходимо затронуть и вопросы тактики маркетинга, которые отвечают на вопрос как и какими средствами предприятие достигает соответствующих целей.

Тактика предприятия на выбранном сегменте рынка является совокупностью маркетинговых средств воздействия на потребителя.

Эта совокупность получила в литературе название «комплекс маркетинга». Котлер Ф. определяет «комплекс маркетинга» как набор подпадающих контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Комплекс маркетинга содержит следующие маркетинговые составляющие: товар, цену, место продажи, стимулирование продаж. Каждая из этих составляющих, в свою очередь, также имеет комплекс характеристик. Так, в понятие «товар» входит товарная политика предприятия, т.е. ассортимент изделий и услуг, которые оно предлагает целевому рынку, их качество, соответствие критериям потребителей целевого рынка, дополнительная польза, которую они дают потребителям по сравнению с товарами конкурентов. Кроме того, имеют значение продолжительность «жизненного срока» товара на рынке, форма его представления (упаковка, товарная марка), частота обновления номенклатуры и т.п.

Вышеуказанные соображения позволяют перейти к рассмотрению вопроса о принципах разработки концепции, её основных составляющих, способах и технологии её реализации.

Выше было отмечено, что концепция – определённый способ понимания, трактовки каких-либо явлений; основная точка зрения и руководящая идея для их совершенствования; ведущий замысел и конструктивный принцип различных видов деятельности.

Это энциклопедическое определение охватывает все стороны деятельности. Выделим из него наиболее значимое для рассматриваемого в работе вопроса.

Концепция – ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности. Поэтому концептуальный принцип (или принципы) должен стать опорой, скелетом конструкции системы управления маркетинговой деятельностью и прежде всего мы должны определить принципы этого управления.

Основными принципами управления маркетинговой деятельностью являются:

- нацеленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности с целью эффективной реализации товара на рынке в намеченных количествах. При этом продавцу необходимо обладать определённой долей рынка в соответствии с долговременной целью, намеченной предприятием;

- направленность предприятия на долговременный результат маркетинговой работы. Производитель должен отбросить ежеминутные амбиции; прежде всего, в системе управления должны реализовываться прогнозные исследования;

- применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активного приспособления к внешним условиям и к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них;

- использование программно-целевого, системного подхода к планированию и организации достижения намеченных целей;

- соблюдение при реализации управленческих задач баланса интересов внешней среды и предприятия.

При разработке концепции управления маркетинговой деятельностью предприятия могут, исходя из вышеизложенного, принять следующие посылки:

1. Система управления маркетинговой деятельностью построена с соблюдением принципа иерархии. Реализация этого принципа позволяет соблюдать в этой системе управления предприятием необходимую взаимосвязь между разными уровнями управления.

2. Система управления маркетинговой деятельностью должна быть системой открытого типа, что позволяет ей изменяться вместе с эволюцией всех внешних для неё систем (имея ввиду общую систему управления предприятием, систему инфраструктуры рынка, региональную хозяйственную систему и др.). Второе следствие этой концептуальной посылки – система управления маркетинговой деятельностью должна иметь чётко определяемые и поддающиеся регулированию параметры входа, чтобы обеспечить, во-первых, её управляемость, а, во-вторых, возможность оп-

тимизации управления маркетинговой деятельностью путём оптимизации систем этих параметров.

Такая система параметров определяется при реализации стратегии маркетинга и при его планировании.

3. Система управления маркетинговой деятельностью должна быть построена при соблюдении «принципа разнообразия». Поэтому сложность её внутренней структуры, характер функционирования её элементов, объём системы, параметры её финансовой оценки должны корреспондироваться со сложностью и аналогичными параметрами системы управления на вышестоящем уровне, а именно, системы управления предприятием в целом и систем инфраструктуры маркетинга.

Реализация этой концептуальной посылки позволит соблюсти все принципы системного подхода, а также избежать в случае «переразвития», излишних ресурсных затрат, или, в случае «недоразвития», недостаточной эффективности функционирования. Здесь следует отметить, что проведённые исследования выявили проблему явного несоответствия характера построения служб маркетинга предприятий требованиям рыночной среды, тенденциям и скорости внешних изменений. На большинстве обследованных предприятий службы маркетинга построены по жёсткому принципу, который не позволяет им своевременно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

4. Система управления маркетинговой деятельностью – это саморегулируемая информационная система. Маркетинговая деятельность в условиях рыночной экономики начинает экономический цикл (кроме того, что она пронизывает все остальные стадии), а отсюда она осуществляется в условиях постоянного информационного дефицита. Никто, кроме маркетингового персонала, не может определить объём, характер и состояние маркетинговой информации.

Учитывая это, мы говорим, что данная система должна быть саморегулируемой. Исследованиям условий, путей и способов реализации указанных основных посылок концепции маркетингового управления на предприятиях и посвящены основные разделы настоящего пособия.

5.2. ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ

Система управления маркетинговой деятельностью предприятия несомненно является лишь частью системы управления предприятием в целом.

Однако в настоящее время в условиях переходного периода, формирования рыночного типа экономики чрезвычайно остро поставлен вопрос об адекватности систем управления предприятием условиям рыночного

хозяйства. В процессе реформирования экономической системы одной из ведущих тенденций изменения экономической конъюнктуры является регионализация экономики России. Внутрирегиональная интеграция – один из важнейших факторов поступательного экономического развития. Следовательно, система управления предприятием, а в равной степени и маркетинговая система должны строиться с ориентацией на социально-экономическую систему региона. В рамках этих вопросов возникает проблема соотношения и важности общей системы управления предприятием и системы управления маркетинговой деятельностью. При всей очевидности их соподчинённости в рамках общей системы управления возникает ситуация, когда насущно необходимая перестройка системы управления предприятием под рыночный тип экономики практически невозможна без развития до соответствующего уровня систем управления их маркетинговой деятельностью. Поскольку именно эти системы позволяют предприятиям адаптироваться к рыночным условиям.

Отсюда вытекает совершенно естественная посылка создания оптимальной системы управления маркетинговой деятельностью – ключ к необходимому реформированию систем управления предприятием.

Однако созданием только систем управления маркетингом ограничиться никак нельзя. Требуется комплексная перестройка всей системы управления, причём всех аспектов её функционирования.

Маркетинг в функционировании ведущих зарубежных и отечественных предприятий – это не инструмент управления, а основополагающая философия, и, в силу этого, оказывает влияние на все без исключения составляющие системы управления предприятием.

Исследованию процессов перестройки в системах управления предприятием при принятии маркетинга в качестве основной философии функционирования предприятия посвящён настоящий раздел.

Основными составляющими анализа являются:

- характер реформирования систем управления и их отдельных элементов;
- типы изменений;
- инструмент реализации нововведений.

В ходе перестройки систем управления действующими предприятиями могут реализовываться два основных подхода: радикальные изменения и постепенная (эволюционная) перестройка.

Радикальные изменения, в свою очередь, могут носить комплексный или локальный характер.

При *комплексном радикальном* реформировании структур управления предприятием проводятся мероприятия, касающиеся всех звеньев системы управления, и вовлекаются в процесс преобразований все функции управления.

Локальные преобразования касаются либо отдельных звеньев управления, либо его отдельных функций.

Эволюционное реформирование систем управления, происходящее по принципу «от достаточного», в период радикальных изменений в экономике страны в целом вряд ли уместно.

Рыночные типы взаимоотношений не допускают пустоты. Там, где предприятие не сумело, не успело или не смогло занять определённые ниши, тотчас же это делают конкуренты. Рынок не будет ждать, когда предприятие постепенно перестроит свою систему управления под его требования.

Положение российских предприятий объективно усугубляется ещё и тем, что реформировать свои системы управления они вынуждены в чрезвычайной невыгодных стартовых условиях.

Возникает два типа задач: построение систем управления вновь создаваемых предприятий и их реформирование на уже существующих. Наиболее болезненно этот вопрос решается на крупных уже существующих предприятиях. Наличие сложных, многоуровневых и многоэлементных систем управления, построенных преимущественно в условиях жёсткой распределительной экономики, порождает проблему их неадекватности рыночному типу экономики и необходимости их перестройки. Причём, наиболее актуальной является организационно-структурная перестройка.

Основные задачи, условия, принципы и механизм такого реформирования могут быть сформулированы при анализе процесса эволюции маркетинга как философии управления.

Существует множество точек зрения на эволюцию маркетинга. Практически каждая работа содержит анализ развития маркетинга.

В ряде более поздних исследований по этому поводу предприняты попытки интегрировать различные точки зрения. Учитывая различные аспекты их подходов и соединив их, можно составить следующую обобщённую схему.

Исходная посылка рассмотрения вопроса состоит в том, что переход от пассивного маркетинга к активному (который большинство стран уже осуществило, а Россия только приступила к нему) является следствием эволюции самой экономической системы.

Эту эволюцию можно упрощённо разделить на четыре фазы:

- 1) промышленная эволюция;
- 2) экономический рост;
- 3) экономика изобилия;
- 4) постиндустриальное общество.

Каждой фазе соответствует особая форма дефицита, которая на данный период является «узким» для предприятия местом.

На первой фазе – дефицит средств производства; на второй – дефицит каналов распределения; на третьей – дефицит спроса; на четвёртой – дефицит ресурсов.

В связи с этим задачи маркетинга от фазы к фазе также эволюционируют. Кроме того, каждой фазе соответствуют определённые этапы развития маркетинга.

1. Главной целью любого предприятия является организация производственной деятельности с упором на эффективное использование ресурсов. Основные усилия управления направлены на производство, что является приоритетным по сравнению с другими составляющими хозяйственной деятельности. Роль маркетинга на этой стадии ограничена и пассивна, так как в основном речь идёт только о сбыте производственной продукции. Этот период для большинства стран с развитой экономикой закончился на рубеже XIX и XX веков. Структуры служб маркетинга на этом этапе предельно просты.

2. На этом этапе основной задачей для любого предприятия является создание эффективной коммерческой организации (или путём реформирования своей внутренней структуры, либо путём внешних институциональных преобразований). Роль маркетинга на этом этапе становится менее пассивной. Речь идёт теперь о том, чтобы отыскать, организовать и использовать рынки сбыта для своей продукции. Стратегические решения (например, связанные с товарной политикой) по-прежнему не входят в область маркетинга, главной задачей которого является эффективное распределение. На этой стадии маркетинг в основном носит организационный характер и в связи с этим происходит резкое усложнение структуры служб маркетинга. Для этой фазы характерны следующие этапы развития маркетинга.

Период первой трети XX века характерен «товарной ориентацией», т.е. стремлением к улучшению качества товара без серьёзного учёта потребностей покупателей и ёмкости рынка. На рынках наиболее развитых стран исчез дефицит на большинство товаров, а по некоторым группам началось перепроизводство, приведшее к кризису 1929 г. Этот период в большинстве источников назван периодом производственного мышления.

С начала 30-х до середины 50-х гг. определяющей становится и «сбытовая ориентация», т.е. обеспечение максимума продаж благодаря рекламе и другим методам воздействия на покупателей. Этот этап характеризуется появлением сложных изделий и ростом конкуренции между ними. Производители начали конкурировать не только по объёму и уровню цен на продукты, но и по качеству. Методы маркетинга обогатились исследованиями различных рынков по уровню спроса, цен, претензиям покупателей. Появились и рыночные тесты. Однако маркетинг сохранил своё зависимое от производства положение. Этот период получил название «сбытового мышления». Для маркетинга этого периода характерно

развитие институтов посредничества и оптовой торговли, появилось большое количество коммивояжеров и торговых агентов. В организационных структурах служб маркетинга в это время обозначается определённый разрыв между подразделениями, осуществляющими непосредственные полевые маркетинговые исследования и стационарными подразделениями. Характер их функционирования всё более и более различается.

3. Здесь появляется цепочка маркетинговой организации, объединяющая в рамках единой системы управления все решения, касающиеся потребителя: товар, распределение, цена, реклама и активизация продаж. Изменение условий рынка создаёт необходимость «маркетингового управления», которое должно находиться на самом высоком уровне, в тесной связи с инженерным управлением и управлением исследования и развития.

Это привилегированное положение управления маркетинговой деятельностью приводит к перегруппировке различных зон маркетинговых решений, что позволяет предприятиям разрабатывать и реализовывать интегральные программы развития.

С точки зрения этапности, такое положение дел в сфере маркетинга наблюдалось в период с середины 50-х до конца 60-х гг. и характеризуется как этап «рыночной ориентации» – выделяются наиболее пользующиеся спросом товары высокого качества и обеспечивается максимум продаж таких товаров. В это время появились первые самостоятельные отделы маркетинга в производственных, торговых и рекламных фирмах. Всё большее значение предавалось исследованиям спроса, сегментации рынка, изучению его конъюнктуры.

В 60 – 80 гг. нарастает «маркетинговая ориентация» товаропроизводителей. Производство попадает в подчинённое от маркетинга положение и ведётся на основе прогнозирования спроса и предложения; развивается процесс комплексного формирования спроса; маркетинг начинает ориентироваться на долгосрочные исследования и прогнозирование спроса, уровня цен, потребностей, направления развития научно-технического прогресса (НТП). Происходит значительная переориентация многих производителей на разработку долгосрочных программ завоевания и удержания рынка. Здесь следует отметить, что анализ литературы, посвящённый этому вопросу, показал, что на этом этапе возникает проблема разрыва (организационного и информационного), систем управления различных уровней. Маркетинговые исследования, являясь по сути дела исследованиями во внешней сфере, по цели и функциям остаются замкнутыми и ориентированными на цели самого предприятия. Анализ литературы и практики функционирования служб маркетинга предприятий функционирующих в настоящее время даёт основание утверждать, что эта проблема не только не снята, но и стала ещё более острой.

90-е годы характеризуются как этап «маркетингового управления» – полного подчинения производства требованиям рынка. В этот период господствующим в экономической системе становится маркетинговый тип мышления.

Основными составляющими такого мышления являются: осознание исходной ситуации, при которой сформулирован и функционирует «рынок покупателя», где предложение превышает спрос и условия удовлетворения спроса диктуются потребителем; осознание необходимости долгосрочного сосредоточения усилий на работе с потенциальными потребителями (потребителя необходимо завоевать и удержать); чёткое понимание возникающих в этом случае проблем и необходимости их решения; реализация в стратегии на рынке чисто маркетингового подхода в цепочке «потребности и проблемы потребителей + закупка ресурсов + производство + сбыт + потребители».

4. Она определяет конец беспрепятственного роста эры экономического изобилия. Роль маркетинга должна претерпеть эволюцию в направлении поиска равновесия между выраженным и желаемым спросом. Эта эволюция заключается в следующем:

а) в социальном плане – понимание роли маркетинга, который сводится к оказанию влияния на спрос и потребности, вместо того, чтобы приспосабливать товары к предлагаемым потребностям. Иными словами, маркетинг – рекламный, а не товарный;

б) в экономическом плане – понимание избытка недифференцированного роста потребления. Всякое потребление имеет положительные и отрицательные стороны. По мере того, как маркетинг достигает своей количественной цели, становится очевидным, что отрицательные последствия принимают социально недопустимые масштабы (предельное загрязнение окружающей среды, перенаселение городов и т.п.). Таким образом, появляется необходимость поставить потребление в ряду других элементов полной цепочки «ресурсы – производство – потребление – разрушение»;

в) в политико-экономическом плане – понимание влияния на рынок стран, производящих сырьё. Количественное увеличение потребления, стимулируемое маркетингом, вызвало ускоренное использование природных ресурсов, что привело к осознанию их истощения в будущем. Другими словами, к середине 80-х годов становится ясно, что время настоятельно требует создания иной, построенной на более прогрессивных принципах, концепции маркетинга;

г) в организационно-структурном плане – задача поиска новых, в наибольшей степени отвечающих требованиям адаптации предприятий к постоянно меняющимся внешним условиям типов структур и их взаимодействия с аналогичными структурами других уровней.

Проведённые нами опросы на восьми машиностроительных предприятиях города Тамбова и в некоторых организациях показали не только непонимание, но и отсутствие зачастую самых элементарных сведений о маркетинговой деятельности. Отметим, что это, к сожалению, типично для России.

Краткий анализ эволюции маркетинга позволяет нам оценить действительное положение дел в этом направлении в России и сделать следующие выводы:

1. Маркетинговый тип мышления, необходимый для успешной адаптации предприятий к рыночным условиям, на российских предприятиях только начинает формироваться. Это несомненно усугубляет положение дел с жизненно необходимым реформированием структур управления предприятием. Программы такого реформирования не могут сколь-нибудь успешно реализовываться, так как даже цели реформирования персонала предприятия зачастую недостаточно ясны.

2. Ситуацию с реформированием существенно осложняет и то, что российская экономика лишь в начале пути к потребителю. Вся система производства «под потребителя» не перестроена, а потому в рыночных условиях не может быть эффективной, что свидетельствует о чрезвычайной актуальности именно комплексного, радикального реформирования систем управления предприятий.

3. Необходимость радикального реформирования, начиная с определения концептуальных подходов, обусловлена повсеместностью указанных выше проблем, отсюда – реформированию должны быть подвергнуты не только внутренние структуры, технологии и другие, но и системы взаимосвязей предприятия в инфраструктуре и отношениях с внешней средой, и, в первую очередь, с социально-экономической средой региона.

Необходимость комплексных преобразований ставит вопрос о типах этих преобразований с точки зрения того, какие способы функционирования предприятия должны быть затронуты.

По нашему мнению, в качестве основных могут быть выделены организационно-структурные типы реформирования:

При проведении таких преобразований должна использоваться методология системного подхода.

Методология системного подхода опирается на четыре главных положения:

1) окружающая действительность должна изучаться в её единстве, развитии и целостности;

2) знания об окружающей действительности всегда относительны, ибо они отражают неполную информацию о совокупности тех или иных событий, явлений и их свойствах;

3) в природе и обществе, в производительных силах и производственных отношениях всегда прослеживаются причинно-следственные связи, которые являются проявлением объективных законов природы и общества;

4) все события, явления должны изучаться с учётом конкретных и исторических условий, их социальной сущности, социальных связей и связей во времени.

Применительно к задачам управления экономикой производства системный подход представляет собой органическое единство следующих основных принципов:

- принцип системности как специфичный признак системного подхода, представляющий одну из форм методологии знания, связанную с исследованием и созданием объектов как систем;

- принцип иерархичности, требующий трёхуровневого изучения объекта: изучение самого объекта – «собственный» уровень; изучение этого же объекта как элемента более высокой системы – «вышестоящий» уровень; и, наконец, изучение этого объекта в соотношении с составляющими данный объект компонентами «нижестоящий» уровень;

- принцип структурности, отражающий возможность описания системы через описание её структуры, т.е. связей и отношений элементов системы, а также отражающий обусловленность поведения системы свойствами её структуры и поведением отдельных элементов, которые, в свою очередь, могут представлять собой сложные системы;

- принцип формализации, показывающий нацеленность системного подхода на получение количественных характеристик при разработке содержания и формальных средств представления исследуемых объектов как систем;

- принцип интеграции, отражающий направленность системного подхода на изучение интегральных свойств и закономерностей системы и компонентов систем, раскрытия базисных механизмов интеграции целого.

Применительно к организационно-структурным преобразованиям это означает:

1. Любые (тем более комплексные) изменения в организации системы управления должны производиться без нарушения указанных принципов. Иначе говоря, после реформирования система управления предприятием не должна утратить ни одного из признаков системы, а, напротив, эти признаки на ином уровне, под иные задачи должны быть выражены ещё более явно. Только тогда можно будет говорить о прогрессивном реформировании.

2. Реформирование любого элемента системы управления предприятием не должно выводить его из общей системы. Характер изменений,

цели реформирования должны быть общими для всех элементов системы управления.

Так применительно к реформированию «под маркетинг», с одной стороны, все элементы системы управления должны принять признаки такой системы. Вся организационно-распределительная документация, все инструктивно-методические материалы должны определить статус элемента системы управления, технологии его работы «под маркетинг». С другой стороны, при реформировании должна быть изменена и система взаимодействия всех элементов, как бы внешняя по отношению к любому элементу системы управления среда.

Резюмируя можно сказать, что любые организационные изменения не должны сказаться на таком свойстве системы как «организация». Характер этого понятия определяется его содержанием: с одной стороны – это внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных автономных частей целого, обусловленная внутренними звеньями его строения, а с другой – совокупность процессов или действий, ведущих к образованию или совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

О конкретных формах и методах реформирования целесообразно говорить после анализа структурных преобразований.

Основой структурных преобразований является изменение в составе и содержании функций управления в системе управления предприятием.

Принципиально возможны следующие изменения, связанные с функциями управления:

- появление новых функций управления (речь идёт, конечно, о конкретных, специфических функциях управления);
- расширение или сужение отдельных функций управления;
- отмирание функций управления;
- перераспределение содержания функций управления.

Все указанные изменения в функциях управления по разному скажутся на структурных преобразованиях.

Так введение новых функций или их отмирание может привести как к появлению новых элементов системы управления (отделов, групп отдельных специалистов), так и к ликвидации имеющихся.

Расширение или сужение отдельных функций, равно как и перераспределение содержания работ между функциями, приведёт, скорее всего, к структурным изменениям в действующих элементах системы управления.

Исследование принципов построения структур и эволюции самих маркетинговых служб показали, что организационные структуры маркетинговых служб предприятий, применяемые в настоящее время, на большинстве предприятий не более как дань моде.

Хорошо известные типы структур (ориентированные по товарному, функциональному, рыночному признакам и т.п.) без серьёзной работы по их адаптации к условиям соответствующей стратегии конкретного предприятия практически неприменимы. Все они страдают одним, но очень существенным недостатком: будучи призванными перестроить всю систему управления, полностью изменять подходы к управлению, сами они построены на старых, традиционных линейно-функциональных посылках.

Кроме того, следует отметить и проблему персонала, связанную с уровнем его подготовки. Здесь возможны варианты: незнание, вызванное недостаточной обученностью персонала, а, скорее всего, его не целевой подготовкой; неумелая маркетинговая деятельность специалиста (опыта её в России немного), а отсюда даже при определённом знании маркетинговых процедур умение приходит не сразу; уровень мировоззрения, который ещё придётся достаточно долго и трудно достигать.

В настоящее время существует также проблема и технического оснащения. В основном речь идёт о комплексах оргтехники и современной вычислительной техники. При всех финансовых трудностях и представлением этой проблемы в виде основного барьера для реформирования, на самом деле, она носит абсолютно подчинённый вспомогательный характер. Характерная черта сегодняшних российских предприятий в этом аспекте: техника вполне современна и в достатке, используется «в режиме арифмометра». Причина: в понятие «техническое оснащение» основной частью должно входить программное обеспечение, поскольку именно оно даёт возможность настоящих технологических изменений. Серьёзность этой проблемы трудно переоценить, поскольку к использованию современного программного обеспечения персонал предприятий практически не готов.

Информационная составляющая должна быть, в силу её высокой значимости, выделена особо. В работе её анализу посвящён специальный раздел.

Сформулируем здесь только постановку проблемы, основные аспекты решения которой будут рассмотрены ниже.

Задача предприятия в области информационных технологий носит двойной характер. С одной стороны, должна быть создана оптимальная информационная модель самого предприятия, а с другой – необходима система обеспечения её внешней информацией. Схема информационных потоков любого предприятия чрезвычайно сложна. Но задача выглядит ещё более сложной. Решать такие задачи можно лишь поэтапно. На первом этапе описывается действующая информационная схема предприятия, на втором – производится её оптимизация, затем идёт освоение и апробация информационной системы и только потом, на базе организации

всех информационных входов и выходов моделей, строится система взаимодействия предприятия с внешней средой. Необходимо отметить, что в основном внешняя среда является информационным полем региона, так как основную массу информации предприятие получает и передаёт через свою службу маркетинга именно в региональные структуры. Причём персонал предприятия должен отчётливо понимать, что должна существовать не схема движения информации, а информационная система, включая программное обеспечение и соответствующие профильные структурные подразделения.

В рассмотренной системе управления маркетинговой деятельностью предприятий есть два аспекта:

- 1) анализ общих принципов построения систем;
- 2) анализ систем управления на конкретных предприятиях в целях выявления характерных особенностей построения систем управления и использования данных анализа при разработке основных направлений совершенствования систем управления.

В типовой системе управления маркетинговой деятельности предприятия можно выделить следующие основные составляющие:

- служба маркетинга и составляющие её организационные элементы;
- инфраструктура маркетинга;
- информационные системы маркетинга;
- комплекс маркетинга;
- маркетинговые технологии и процедуры.

Служба маркетинга в целом определяется как организационно обособленное подразделение предприятия, выделенное по функциональному признаку, т.е. служба маркетинга организационно является совокупностью составляющих её элементов (отдельных специалистов, групп, отделов и других структурных составляющих), объединённых под единым началом и выполняющих комплекс предусмотренных нормативными актами предприятия функций.

Один из наиболее важных вопросов при создании служб маркетинга – разработка организационной структуры службы.

Организационная структура службы маркетинга – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, каждый из которых имеет определённые организационные параметры (численность персонала, имущественный комплекс, приданные ему функции и права для их выполнения).

Типовые структуры служб маркетинга хорошо известны, и применяются, как показал проведённый нами анализ, на всех без исключения предприятиях, причём наиболее часто встречаются построенные по то-

варному, рыночному, функциональному или географическому принципам. Однако следует отметить, что практика их деятельности доказала несостоятельность их использования в чистом виде. Они могут быть лишь использованы как база, отправная модель для разработки каждым предприятием своей оригинальной структуры службы маркетинга. Тем более, что все указанные подходы к построению служб маркетинга, как нами указывалось выше, изначально обречены на неадекватность к рыночным условиям и должны быть дополнены хорошо и быстро адаптирующимися элементами.

В инфраструктуре маркетинга можно выделить следующие основные составляющие:

- информационные подразделения предприятия или внешне независимые информационные организации (информационные бюро, агентства, службы и т.п.);
- посреднические фирмы по сбыту продукции и снабжению предприятия (оптовые торговые посредники, розничные торговые посредники, торговые агенты и т.п.);
- сервисная инфраструктура (посредники по техническому обслуживанию и ремонту);
- правовая инфраструктура (совокупность взаимодействующих со службой маркетинга предприятия органов правового регулирования и контроля, юридических консультантов – организаций и частных лиц);
- творческая организация взаимодействия со службой маркетинга по вопросам разработки и изготовления рекламной продукции «под заказ» службы маркетинга;
- система средств массовой информации (СМИ) – телевидение, радио, газеты, журналы и т.п.

В процессе создания службы маркетинга перед руководством предприятия постоянно будет существовать дилемма: создать у себя все необходимые элементы, либо частью организовывать на договорной основе необходимое взаимодействие с организациями, предприятиями и специалистами инфраструктуры. При решении этой задачи у предприятия будет система критериев: ресурсы, в том числе и финансовые, качество (включая такой параметр качества, как надежность) и др.

Информационная система маркетинга делится на внутреннюю и внешнюю.

Внешняя информационная система базируется на специальных организациях (в основном – региональных центрах новых информационных технологий). Дистанционный доступ предприятия к базам данных этих организаций предоставляется либо по подписке на основе абонентной

платы, либо по договорам. Схема оплаты может быть любая, но в основном это почасовая оплата, зависящая от объёма информации.

Услуги информационного характера в виде доступа к базам данных можно классифицировать как:

- непосредственный доступ к базам данных при подключении локальной сети предприятия к информационной сети организации, передающей информацию;

- косвенный доступ, который включает в себя организацию обучения пользователей, выпуск информационных бюллетеней; организацию справочной службы и т.п.;

- формирование персональной базы данных у пользователя;
- регулярный поиск, который предусматривает регулярный анализ массивов информации одной или нескольких баз данных и представления результатов поиска на терминалах пользователя в удобное для него время.

Поставщиками информационных продуктов могут быть:

- информационные центры, где создаются и хранятся базы данных, а также производится постоянное накопление и редактирование информации;

- центры, распределяющие информацию на основе разных баз данных;

- службы телекоммуникаций и передачи данных;
- специальные службы, куда стекается информация по конкретной сфере деятельности для её анализа, обработки, прогнозирования, например, консалтинговые фирмы, банки, биржи;

- коммерческие информационные организации, осуществляющие как полный цикл работ с информацией, так и просто передающие информацию в качестве посредников;

- информационные брокеры.

Внутренняя информационная система основывается на разработанной самой службой маркетинга или специализированными информационными подразделениями предприятия схеме оборота информации, которые, в свою очередь, базируются на системе взаимосвязи между подразделениями предприятия.

Для реализации этой внутренней информационной схемы в информационной системе должны присутствовать следующие составляющие:

- специализированные информационные подразделения;
- соответствующая техническая система (включающая необходимое программное обеспечение);

- система пользователей информации (специально обученный персонал, причём в оптимальном случае все работники предприятия должны

быть обучены как пользователи информации в информационной системе предприятия).

Комплекс маркетинга – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых предприятия используют для своего эффективного функционирования на целевом рынке с учётом внешних воздействий. Такими факторами комплекса маркетинга являются товар, цены, методы распространения товара и стимулирования сбыта. Необходимо отметить, что в комплекс маркетинга входят только контролируемые предприятием факторы в отличие от неконтролируемых факторов – поведение конкурентов, политические изменения в государстве, развитие науки и техники. Именно комплекс маркетинга позволяет определить параметры входов и выходов в информационной модели службы маркетинга.

Контрольные вопросы к главе 5

1. Сформулируйте основные принципы развития маркетинговых структур.

2. В чём заключаются отличия эволюции маркетинговых структур от эволюции остальных подразделений предприятий?

3. Охарактеризуйте основные формы организационных структур маркетинговых служб.

4. Как сказывается на эволюции маркетинговых структур реализуемая предприятием концепция маркетинга?

5. Какие требования предъявляют организационные структуры нового типа к персоналу маркетинговых структур?

6. На какие типы можно разделить предприятия по уровню реализации маркетингового подхода к экономической деятельности?

7. В чём заключается специфика локального подхода к реорганизации маркетинговых структур?

8. Охарактеризуйте модель коренной перестройки маркетинговых структур.

9. Охарактеризуйте отличия подходов к эволюции маркетинговых структур:

- при их создании вновь;
- при реформировании существующих.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эволюция организационных структур управления на современном этапе развития экономики России стала неотъемлемой частью этого процесса.

Эволюционные процессы протекают всё более динамично. Анализ основных направлений эволюции, составляющих эволюционной системы и механизмов проведения структурных и процессных преобразований, основы которого изложены в настоящем учебном пособии, позволяет не только оценить происходящую в настоящее время эволюцию, но и оценить её характер в будущем.

Необходимо также отметить, что материал учебного пособия является одной из важнейших составляющих той базы, на которой строится учебный процесс подготовки бакалавров и магистров направления «Менеджмент».

Методы организационно-структурного анализа, использования в учебном пособии могут с успехом использоваться и при изучении других циклов учебных дисциплин организационно-экономического плана.

Материал учебного пособия отражает современное состояние организационных структур управления и ближайшие перспективы их реформирования, но, кроме того, даёт информационную базу для анализа перспективных направлений эволюции организационных структур.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афонин, И.В. Управление развитием предприятия / И.В. Афонин. – М. : Дашков и К°, 2002.
2. Богданов, А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М. : Экономика, 1989. – Т. 1.
3. Валуев, С.А. Организационный менеджмент / С.А. Валуев, А.В. Игнатьева. – М., 1993.
4. Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент: Матрица модулей, «дерево» целей / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. – М. : Академический проект, 2004.
5. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – М. : Гардарики, 2000.
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. – Изд. 4-е. – М. : ЮНИТИ, 2007.
7. Гибсон, Дж. Л. Организация: поведения, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли – мл. ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000.
8. Ефремов, В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1.
9. Зайцев, Л. Организационное поведение : учебник / Л.М. Зайцев. – М. : Экономистъ, 2005.
10. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. – М. : ЮНИТИ, 2000.
11. Кузнецова, И.А. Проблемы оценки эффективности организационных структур управления при их формировании и развитии / И.А. Кузнецова // Актуальные проблемы управления – 99 : материалы Междунар. науч.-практ. конф. – М. : ГУУ. 1999. – Вып. 1.
12. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000.
13. Мильнер, Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998.
14. Райченко, А.В. Административный менеджмент / А.В. Райченко. М. : ИНФРА-М, 2009.
15. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: теория и практика / З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2009.

16. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2003.

17. О'Шоннеси, Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шоннеси – М. : Пресс, 1999.

18. Системный анализ и структуры управления / под ред. В.Г. Шорина. – М. : Знание, 1975.

19. Теория менеджмента : учебник / под ред. А.М. Лялина. – СПб. : Изд-во ПИТЕР, 2009.

20. Филонович, С.Р. Организационное поведение : методическое пособие к учебному курсу / С.Р. Филонович. – М., 2001.

21. Харриптон, Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харриптон. – М. : Стандарт и качество, 2008.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ	4
1.1. Сущность организационного проектирования	4
1.2. Технологии организационного проектирования	5
1.3. Организационное развитие	9
Контрольные вопросы к главе 1	21
2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ	22
2.1. Основные составляющие организационные структуры управления	22
2.2. Виды структур управления	24
2.3. Современные тенденции в развитии структур управления	41
Контрольные вопросы к главе 2	45
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ЭВОЛЮЦИИ	46
3.1. Факторы, определяющие необходимость эволюции организационных структур управления	46
3.2. Принципы и основные подходы к эволюции организационных структур	51
Контрольные вопросы к главе 3	57
4. БЛОЧНО-МОДУЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ, ИХ ОСНОВНЫЕ ТИПЫ И ЭВОЛЮЦИЯ	58
4.1. Необходимость, предпосылки и условия использования блочно-модульных структур	58
4.2. Основные типы блочно-модульных структур, технология их формирования	63
Контрольные вопросы к главе 4	75
5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ	76
5.1. Концепция, условия и факторы развития маркетинговых структур	76
5.2. Основные модели формирования организационных структур маркетинговых служб предприятий	87
Контрольные вопросы к главе 5	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	101
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	102