Глава 1
МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

1.1. Формы интеграции компаний и выбор структуры управления

Развитие передовых технологий, стирание границ между государствами, изменение характеристики и структуры потребительских требований сделали устаревшими ранее эффективно применявшиеся методы управления. В новых условиях проблемы обеспечения конкурентоспособности организаций инвестиционно-строительной сферы состоят не в том, чтобы заставить менеджеров работать лучше, а в том, чтобы научить их работать по-новому, отказаться от многих устаревших принципов, которые ранее приносили успех.

В начале XX века Генри Форд и Альфред Слоун сформировали концепцию разделения труда на мелкие повторяющиеся операции, а также Форд изобрел конвейер, чтобы рабочие не переходили от одного сборного стенда к другому, а Альфред Слоун на заводе «Дженерал Моторс» создал систему управления, учитывающую спрос на конкретные виды автомобилей, и создал управленческие структуры, которые отслеживали производственные и финансовые показатели. Он считал, что управляющим не нужны особые инженерные или технологические знания и что в этих областях должны работать специалисты. Менеджерам нужны знания в области финансов, они должны осуществлять контроль за объемом продаж, убытков, уровнем материально-денежных запасов, рыночной доли и др., а также при необходимости проводить корректирующие действия[1].

Важным этапом развития системы управления предпринимательских структур стал период 1940–60 годов, когда в компаниях «Форд», «Дженерал Моторс» и др. стали определяться перспективные направления в области планирования и прогнозирования потенциального спроса, объемы рынка, появились управляющие операции. Быстро растущий спрос без особого предъявления требований к качеству со стороны потребителей позволял предприятиям увеличить объемы реализации. Потребители приобретали холодильники, автомобили и др. товары любой марки. Основной задачей менеджмента являлось увеличение производственных мощностей, чтобы обеспечить растущий спрос.

В начале 1980 гг. компании также столкнулись с тем, что старые методы, разработанные А. Смитом, основанные на разделении труда, больше не эффективны. В новых условиях не действует деловой цикл: подъем, регрессия, затем снова подъем. Сложнее стало прогнозировать конъюнктурные изменения рынка, потребительского спроса, жизненного цикла товара, степени технологических изменений, а также конкуренции.

Организационные структуры управления того периода были приспособлены к условиям быстро растущего рынка. Если предприятиям требовался рост,

[1] Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997 – 332 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

то они могли набрать большее количество работников, а после заполнить кадрами управленческие структуры. В этих условиях менеджеры нижнего звена обеспечивали рабочие процессы, а верхний уровень управленческой структуры осуществлял контроль за нижестоящими менеджерами. При такой организационной структуре управления можно было разрабатывать и реализовывать небольшие программы обучения и переподготовки кадров, появилось новое офисное оборудование и «белые воротнички». Однако с ростом числа операций, процесс производства становился более затратным, а управление все более сложным. Недостатком такой организационной структуры управления стало увеличение дистанции между менеджментом и потребителями[1].

Изменения объективных условий функционирования организаций внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики. Рост крупных организаций, волна слияний и поглощений, отделение управления от собственности, развитие точных наук и наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципов и методов их построения и управления ими. Это вызвало к жизни множество научных идей и школ о закономерностях построения организаций, об их основных чертах и стимулах функционирования – формальных и неформальных, о человеческих отношениях, о социальных системах, о разделении функций и ответственности, о теории принятия решений, о математическом аппарате процессов управления[2].

В современных условиях сложилась новая ситуация, сформировались три господствующие силы: клиенты, конкуренция и коренные изменения. Теперь клиенты диктуют поставщикам, что они хотят купить, когда, как и сколько они готовы заплатить за товар, а у потребителей есть выбор, они требуют индивидуального подхода, ожидают, что товар будет спроектирован под их потребности. Когда японские фирмы пришли на американский внутренний рынок с более качественным товаром и низкими ценами, то ожидания потребителей резко возросли. Японские компании вместе с массовым производством стали предлагать потребителям высокое качество за низкую цену, возможность выбора для клиентов и высокий уровень обслуживания. Невероятная консолидация клиентов на некоторых рынках коренным образом изменила условия отношений продавцов и покупателей.

С формированием транснационального рынка ужесточилась конкуренция. Если раньше компаниям удавалось осуществлять продажу товара, приемлемого по качеству, то теперь конкуренция не только усилилась, но и стала многообразной. В поисках рыночных ниш компании разрабатывают различные стратегии и тактику рыночного поведения на нескольких конкурентных основах.

На фоне всех этих событий более всепроникающими стали сами изменения. За последние десятилетия возросли скорости изменений, в результате гло-

---

[1] Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса: Учебник. – М.: Финансы и Статистика, 2000. – 510 с.; Семь нот менеджмента. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2003.

[2] Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб., 1999. – 288 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

бализации компании столкнулись с увеличивающимся числом конкурентов, которые могут выйти на рынок с новым товаром. Стремительное развитие технологического процесса также способствует появлению новых видов продукции с сокращенным жизненным циклом. Управляющие вынуждены отслеживать изменения одновременно по нескольким направлениям. Изменения, которые заставляют компании уйти с рынка или выйти из бизнеса, происходят вне рамок их текущих ожиданий. Новые потребители, ужесточающаяся конкуренция и коренные изменения, создали новую, совершенно не похожую на старую среду для бизнеса. Автоматизация во многом ускоряет процессы, но при этом выполняется та же самая работа без фундаментальных улучшений. Поэтому многие менеджеры видят причины неудач в недостатках управления.

Процесс реализации механизма функционирования компаний начинается, когда клиент размещает заказ, заканчивается доставкой товара, а между ними обычно существуют 12 стадий, которые выполняются различными отделами. В системе разделения труда для производственного процесса не нужно нанимать рабочих с высокой квалификацией, поскольку каждый работник несет ответственность за выполнение одной простой операции. В компании никто не может сказать клиенту, на какой стадии находится его заказ и когда он будет окончательно выполнен[1].

Мировая практика показывает, что в связи со становлением и развитием массового производства основными особенностями стратегий развития крупнейших компаний являются:

• применение теории разделения труда, использование его преимуществ для массового производства;

• концентрация финансовых материальных человеческих и других ресурсов в узком сегменте производства;

• специализация деятельности организации на производстве слабо дифференцированных товаров;

• максимизация прибыли за счет увеличения масштаба массового производства;

• разработка ценовой политики, направленной на полное подавление конкурентов[2].

Вертикальная интеграция компании способствовала высокой координации движения сырья, материалов и полуфабрикатов, уменьшению затрат на производство и сбыт в результате значительного увеличения масштаба операций проявлялся эффект масштабов. В вертикально интегрированных компаниях рост объема производства происходит не только в результате существенного ускорения оборота капитала и окупаемости затрат, но и за счет изменений в компьютеризации и средствах связи.

---

[1] Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. – 332 с.__

[2] Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Л.-мл. Организация: поведение, структура, процесс: пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.; Грязнова А. Г., Федотова М. А. Оценка бизнеса: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 510 с.; Денисов, В. Т. Измена к лучшему // Российское предпринимательство. – 2004. – № 8. – С. 74–77.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Как показывает отечественная и зарубежная практика, появление корпоративных структур вытекает из логики развития предпринимательства в строительстве, когда накопленные ресурсы полностью (или почти полностью) вкладываются в развитие собственного предпринимательства.

Так, например, холдинговая организация «Ленстройреконструкция», занимающаяся добычей нерудных материалов в Ленинградской области, является монополистом по поставкам морского песка в Петербург и Ленинградскую область, приобретя ОАО «Ленинградский речной порт», ОАО «Санкт-Петербургский речной порт» и ЗАО «Морской песок». Реализовав проект, холдинг планирует увеличить в 2005 г. объем поставок в Санкт-Петербург с 20 до 50 % от емкости рынка. В настоящее время в группу ЛСР входит более 20 организаций, в том числе ОАО «Строительная корпорация «Возрождение Санкт-Петербурга», ЗАО «Гатчинский ДСК», ОАО «ГРСТ-6», ЗАО «Домостроительный комбинат «Блок»«, ЗАО ГСК «Петростройинвест», ОАО «Ленстройкерамика», ЗАО «НПО «Керамика»«, ОАО «Стройдеталь», ОАО «Гранит-Кузнечное», ЗАО «Производственное объединение «Баррикада»«, ОАО «Рудас», АООТ «Назиевский комбинат строительных материалов», ЗАО «УМ-260», ЗАО «Петербургстройтранс». Группа ЛСР является лидером элитного домостроения (35 %) в Санкт-Петербурге. В общей сложности от 35 до 60 % регионального рынка строительных услуг принадлежит группе ЛСР.

Холдинг «Ленстройматериалы», ранее специализировавшийся на добыче нерудных материалов и производстве строительных материалов широкого ассортимента (щебня, кирпича, песка), приобрел крупнейший в регионе Гатчинский сельский строительный комбинат и инвестировал в производство около 1,5 млн долл., что позволило улучшить качество панелей и увеличить мощности комбината.

Интеграция холдингов «Ленстройматериалы» и «Ленстройреконструкция» произошла в последующие переделы («вперед») с целью увеличения добавленной стоимости, т. е. получения большей нормы прибыли. Но есть примеры и другого характера. Так, например, «ЛенСиецСМУ» и «Строительная компания № 1 – ЛЭК» приобрели ряд заводов строительных материалов, чтобы защитить себя от монополии поставщиков, совершив интеграцию в первые переделы («назад»).

Тенденция укрупнения строительного рынка в регионе позволяет снизить себестоимость строительства массового жилья и может привести к его концентрации в нескольких крупных компаниях. В связи с этим некоторые строительные компании начали диверсифицировать свою деятельность и стратегию на строительном рынке. В разных компаниях и стратегии разные: от расширения своей деятельности в другие регионы («Строймонтаж», ЛЭК – Москва, «Ленстройреконструкция») или государства («ЛенСпецСМУ» – Англия, «Строймонтаж» – Франция), до продажи контрольного пакета акций зарубежным холдингам («Петербургстрой» – холдингу «Skanska»)[1].

[1] Асаул А.Н., Грахов В.П. Маркетинг-менеджмент в строительстве / под ред. д.э.н., проф., Заслуженного строителя РФ А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 248 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Процесс формирования вертикально интегрированных компаний на разных исторических этапах принимал различные формы. На практике компании инвестиционно-строительной сферы расширили свою деятельность в сферу распределения и сбыта, создавая собственные закупочные и сбытовые сеты, а также посредством покупки компаний, их слияния и поглощения.

Усилению тенденции диверсификации организаций инвестиционно-строительных сферы способствовали следующие факторы:

• использование научных знаний в строительном производстве;

• значительное сокращение жизненного цикла товаров и совершенствование технологий на производстве;

• изменение характеристики и структуры потребительских требований к строительной продукции;

• дифференциация общественных потребностей в сфере недвижимости;

• стремление компаний инвестиционно-строительной сферы снизить воздействие циклических факторов на динамику развития компании;

• усиление конкуренции на рынках за счет либерализации внешнеэкономических связей формированием транснационального рынка;

• усиление антимонопольного законодательства, вынуждавшая крупнейшие холдинговые компании искать эффективное применение своим ресурсам за пределами их первоначальной специализации («ЛенСпецСМУ», «Строймонтаж», Группа ЛСР и др.).

Переход крупных компаний к диверсификации производства и реализации строительной продукции создавал не только дополнительные возможности для расширения производства, но и для повышения эффективности сбытовой деятельности, реализация которых требовала коренных изменений в управленческой деятельности. Так, например, в холдинговой компании «ЛесСпецСМУ» в 1998 г. выделено в дочерние компании – ООО «Управление недвижимости ЛенСпецСМУ» и ЗАО «Рекламно-продюсерский центр «АРТ-ЛС» – свои маркетинговые службы[1]. Диверсифицированные компании создают условия для синергетического эффекта в производственной, управленческой, а также сбытовой сферах деятельности. Продвигая новые виды товаров на рынок, такие компании используют сбытовые каналы товара, который уже получили признание потребителей. При этом могут возникнуть синергия инвестирования и управления – обмен опытом и менеджерами[2].

Стратегия вертикальной диверсификации ССМО «ЛенСпецСМУ», осуществленная В.А. Заренковым, включает:

1. Регрессивную интеграцию – поглощение производителей сырья, материалов, строительного оборудования.

---

[1] Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб, 1999. – 288 с.

[2] Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 168 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2. Регрессивную диверсификацию – создание дочерних компаний в сфере производства строительного оборудования, а также на базе самостоятельных производственных отделов.

3. Прогрессивную диверсификацию – создание дочерних компаний в сфере технической эксплуатации и коммунального обслуживания построенных объектов, в сфере торговли недвижимостью, в сфере рекламных и имиджмейкерских услуг, создание инвестиционной организации для работы с недвижимостью.

4. Создание жесткой системы управления путем централизации функций планирования и контроля, а также финансовых ресурсов.

Фактически эта стратегия предполагает все виды диверсификации производства за исключением конгломератной диверсификации. Однако акцент в «ЛенСпецСМУ» сделан на вертикальную интеграцию, позволяющую более уверенно чувствовать себя на строительном рынке, проводить осознанную ценовую политику, осуществлять сквозное планирование на всех стадиях производственного и эксплуатационного циклов.

Практические принципы, сформулированные при создании данной стратегии, сводятся к четырем основным положениям:

• покупаются только те компании, создание материально-сырьевой базы которых требует очень значительных капиталовложений;

• если производственный отдел может работать как дочерняя компания, он так и должен работать. Это позволяет повысить ответственность менеджеров за подконтрольное подразделение, освободить высшее руководство от решения оперативных задач, повысить качество работ и экономию затрат за счет более высокого профессионального мастерства работников вследствие специализации деловой единицы на конкретных видах работ;

• компаний каждого направления, входящих в корпорацию, должно быть как минимум две, чтобы они конкурировали по темпам, качеству и стоимости выполняемых работ;

• высшее управление и снабжение должны быть жестко централизованы для исключения непродуктивных затрат на организацию вспомогательных служб и неэффективного расходования средств. Строительные фирмы среднего размера могут позволить себе довольно высокий уровень централизации управления без ущерба для решения оперативных и стратегических задач[1].

В мировой практике сложились следующие формы интеграции компаний стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы, которые условно можно разделить на две группы жесткие и мягкие:

• к жестким организационным формам интеграции компаний относятся концерны, тресты, а к мягким ассоциации – консорциумы, стратегические альянсы;

[1] Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб, 1999. – 288 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• стремление компаний инвестиционно-строительной сферы снизить воздействие циклических факторов на динамику развития компании;

• усиление конкуренции на рынках за счет либерализации внешнеэкономических связей формированием транснационального рынка;

• усиление антимонопольного законодательства, вынуждавшая крупнейшие холдинговые компании искать эффективное применение своим ресурсам за пределами их первоначальной специализации («ЛенСпецСМУ», «Строймонтаж», Группа ЛСР и др.).

Переход крупных компаний к диверсификации производства и реализации строительной продукции создавал не только дополнительные возможности для расширения производства, но и для повышения эффективности сбытовой деятельности, реализация которых требовала коренных изменений в управленческой деятельности. Так, например, в холдинговой компании «ЛесСпецСМУ» в 1998 г. выделено в дочерние компании – ООО «Управление недвижимости ЛенСпецСМУ» и ЗАО «Рекламно-продюсерский центр «АРТ-ЛС» – свои маркетинговые службы[1]. Диверсифицированные компании создают условия для синергетического эффекта в производственной, управленческой, а также сбытовой сферах деятельности. Продвигая новые виды товаров на рынок, такие компании используют сбытовые каналы товара, который уже получили признание потребителей. При этом могут возникнуть синергия инвестирования и управления – обмен опытом и менеджерами[2].

Стратегия вертикальной диверсификации ССМО «ЛенСпецСМУ», осуществленная В.А. Заренковым, включает:

1. Регрессивную интеграцию – поглощение производителей сырья, материалов, строительного оборудования.

2. Регрессивную диверсификацию – создание дочерних компаний в сфере производства строительного оборудования, а также на базе самостоятельных производственных отделов.

3. Прогрессивную диверсификацию – создание дочерних компаний в сфере технической эксплуатации и коммунального обслуживания построенных объектов, в сфере торговли недвижимостью, в сфере рекламных и имиджмейкерских услуг, создание инвестиционной организации для работы с недвижимостью.

4. Создание жесткой системы управления путем централизации функций планирования и контроля, а также финансовых ресурсов.

Фактически эта стратегия предполагает все виды диверсификации производства за исключением конгломератной диверсификации. Однако акцент в «ЛенСпецСМУ» сделан на вертикальную интеграцию, позволяющую более уверенно чувствовать себя на строительном рынке, проводить осознанную це-

---

[1] Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб, 1999. – 288 с.

[2] Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 168 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

новую политику, осуществлять сквозное планирование на всех стадиях производственного и эксплуатационного циклов.

Практические принципы, сформулированные при создании данной стратегии, сводятся к четырем основным положениям:

• покупаются только те компании, создание материально-сырьевой базы которых требует очень значительных капиталовложений;

• если производственный отдел может работать как дочерняя компания, он так и должен работать. Это позволяет повысить ответственность менеджеров за подконтрольное подразделение, освободить высшее руководство от решения оперативных задач, повысить качество работ и экономию затрат за счет более высокого профессионального мастерства работников вследствие специализации деловой единицы на конкретных видах работ;

• компаний каждого направления, входящих в корпорацию, должно быть как минимум две, чтобы они конкурировали по темпам, качеству и стоимости выполняемых работ;

• высшее управление и снабжение должны быть жестко централизованы для исключения непродуктивных затрат на организацию вспомогательных служб и неэффективного расходования средств. Строительные фирмы среднего размера могут позволить себе довольно высокий уровень централизации управления без ущерба для решения оперативных и стратегических задач[1].

В мировой практике сложились следующие формы интеграции компаний стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы, которые условно можно разделить на две группы жесткие и мягкие:

• к жестким организационным формам интеграции компаний относятся концерны, тресты, а к мягким ассоциации – консорциумы, стратегические альянсы;

• мягкие формы интеграции компаний характерны для международных объединений, поскольку позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности.

В рамках стратегических альянсов, консорциумов появляется возможность использования преимуществ корпоративной структуры при сохранении обособленности ее членов.

Наиболее распространенной организационной формой интеграции компаний является концерн, который представляет форму объединения самостоятельных организаций, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, патентно-лицензионных соглашений, а также тесного производственного сотрудничества.

В данной работе выделены особенности управления концернов:

• концерн является достаточно жесткой формой интеграции компаний за исключением треста;

---

[1] Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб, 1999. – 288 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• концерны являются объединением производственного характера;

• входящие в концерн компании номинально остаются самостоятельными юридическими лицами в форме акционерных обществ или товариществ, а фактически подчинены единому хозяйственному руководству;

• в деятельности концерна централизованно проводится финансово-экономическое управление, научно-техническая политика, ценообразование, использование производственных мощностей, а также кадровая политика;

• головная компания концерна выступает в виде холдинговой компании или на основе взаимодействия зависимых организаций;

• поскольку деятельность концерна ориентирована на производственную деятельность, в качестве материнской выступает производственная компания, которая является держателем контрольных пакетов акций дочерних компаний;

• в рамках концерна полностью контролируется деятельность составляющих его компаний[1].

В практической деятельности в зависимости от характера интеграционных связей различают вертикальный и горизонтальный концерн.

Вертикальный концерн представляет объединение компаний разных видов экономической деятельности, связанных последовательностью технологических процессов производства готового продукта, таких как: горнодобывающие, металлургические, машиностроительные и другие.

Горизонтальный концерн состоит из объединяющихся компаний одного вида экономической деятельности, производящих одни и те же товары или осуществляющих одинаковые стадии производства. Крупнейшие концерны объединяют от 10 до 100 и более различных компаний, входящих производственных, научно-исследовательских, финансовых, транспортных, сбытовых и других формирований.

Конгломераты представляют собой организационную форму интеграции, объединяющую под единым финансовым контролем целую сеть разнородных компаний. Конгломераты возникают в результате слияния различных фирм без всякой производственной общности вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции.

К особенностям формирования конгломератов отнесены основные положения:

• интеграция в рамках данной организационной формы, когда объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности головной компании;

• участники конгломератов сохраняют юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность, но являются финансово зависимыми от головной компании;

---

[1] Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 168 с.; Бузырев В.В. Повышение эффективности управления инвестиционно-строительным комплексом в рамках финансово-промышленных групп / Сб. науч. тр. – СПб.: СПбГИЭА, 1998.; Бусыгин А.В. Предпринимательство. – М.: Интерфакс, 1994. – 256 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• децентрализация управления: конгломератам свойственна значительная децентрализация управления, их отделения пользуются существенно большей свободой во всех аспектах деятельности;

• экономические методы являются основным рычагом управления конгломератами;

• формирование финансового ядра в структуре конгломерата, куда помимо холдинга входят крупные финансовые и инвестиционные компании[1]. Мотивами формирования конгломератов в результате слияний и поглощений компаний являются: получение синергетического эффекта, стремление повысить имидж руководства компании; повысить свои доходы, ориентация на доступ к новым важным ресурсам и технологиям.

К основным проблемам, возникающим при функционировании конгломератов, принято относить:

• чрезмерная диверсификация конгломератов, в результате которой происходит снижение конкурентоспособности выпускающих товаров и услуг;

• в результате стремления укреплять внутригрупповые кооперационные связи конгломератов и стремления устанавливать более выгодную для себя трансфертную цену участниками продукция на выходе становится очень дорогостоящей и не конкурентоспособной, а взаимные претензии по поводу уровня трансфертных цен постоянно разбираются головной компанией конгломерата;

• в случаях их поглощения, смены собственника или превращения их из собственников в наемных работников наблюдается снижение эффективности работы менеджеров и мотивации управленческого персонала компаний, участников конгломерата;

• значительные финансовые ресурсы, требуемые для приобретения компании при поглощении, а также в отдельных случаях требуется выплата премии акционерам за утрату контроля над поглощаемой компанией.

Как форма интеграции консорциум[2] выступает в виде временного союза хозяйственно независимых организаций с целью координационной экономической деятельности и для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения.

Существенное значение имеет также разделение рисков по осуществляемому проекту. В финансовой сфере типичными примерами являются консорциумы банков, кредитующих крупномасштабный инвестиционный проект, в промышленной – консорциумы фирм, совместно выполняющих большой военный заказ.

---

[1] Васильев В.М., Панибратов Ю.П., Резник С.Д., Хитров В.А. Управление в строительстве: учебник для вузов / Под общ. ред. В.М. Васильева // 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 352 с.; Якутин Ю.В. Корпоративные структуры: вариант типологизации и принципы анализа эффективности // Российский экономический журнал. – 1998. – № 4. – С. 28–34.

[2] Каплан Е.Л. , Овсянко А.Д. Зарубежный и отечественный опыт организации и функционирования консорциумов для выполнения крупных строительных объектов. – СПб.: Союзпетрострой, 1999. – 26 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В последние десятилетия консорциумы находят все более широкое распространение и в сфере строительства. Это обусловлено, с одной стороны, появлением крупных, уникальных инженерных и промышленных объектов, а с другой – возрастанием уровня конкуренции на подрядном рынке, что требует от строительных компаний повышения экономической эффективности и надежности. Последнее обстоятельство привело к тому, что консорциумы во многих случаях используются и для реализации ординарных по масштабу и характеру инвестиционных проектов (например, в жилищном строительстве).

В состав строительных консорциумов за рубежом часто входят финансовые структуры, обеспечивающие, в случае необходимости, пополнение оборотных средств строительных компаний за счет своих кредитных ресурсов. При этом строительные компании могут выставлять консолидированное залоговое обеспечение открываемой кредитной линии, используя наиболее ликвидные объекты из числа находящейся в их распоряжении недвижимости. Финансовая структура, являясь участником консорциума, заинтересованным в успешном завершении строительного проекта, и с учетом высокой надежности кредитных операций, обычно предоставляет определенные льготы по процентам и срокам возврата кредитов (последние могут быть увязаны со сроками выплат заказчика за выполненные работы). В принципе, такой консорциум является временной финансово-строительной группой, которая впоследствии может принять долгосрочный устойчивый характер.

Развитие тендеров, проводимых по принципу «спроектируй – построй», сделало целесообразным включение в состав консорциумов проектных фирм. Это повышает качество рабочей документации, которая выполняется с учетом технических возможностей и потенциала строительных компаний, а также ответственность и заинтересованность проектировщиков (в случае выигрыша тендера они осуществляют инжиниринговое сопровождение строительства с компенсацией потерь, вызванных дефектами проекта). Эффективное взаимодействие с проектировщиками особенно важно, когда возведение объектов производится по принципу проектного управления, то есть с параллельным осуществлением проектных и строительных работ.

В состав консорциума включаются также поставщики основных строительных материалов и конструкций. Это позволяет выходить на льготные ценовые соглашения и добиваться выгодных условий поставок, поскольку торговые компании заинтересованы в стабильном сбыте продукции. В ряде случаев в рамках консорциума заключаются договора на полную комплектацию объекта. Здесь партнером выступает крупный, универсальный поставщик, способный обеспечить весь спектр необходимых материалов (возможно, с привлечением дополнительных торговых фирм).

По степени интеграции участников консорциума можно разделить на три вида. В первом случае крупный объект (как правило, транспортного назначения) разбивается на несколько достаточно независимых строительных модулей, каждый из которых самостоятельно выполняется тем или иным подрядчиком – членом консорциума. Здесь может иметь место как сложение потенциала специализированных компаний (например, один подрядчик прокладывает желез-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

нодорожные пути, а другой осуществляет их электротехническое обустройство), так и «мирное» разделение большого однородного подряда между конкурирующими компаниями (так, встречное строительство тоннеля «Сейкан» в Японии проводили две крупные корпорации, между которыми существовала договоренность о разделе объемов работ).

В консорциумах данного типа степень интеграции минимальна. Она обычно ограничивается созданием координационного совета по надзору за строительством. Примеры «дезинтегрированных» консорциумов имеются и в российской практике (при строительстве транспортно-коммерческого центра у Московского вокзала 80 % подряда взяла на себя британская компания Taylor Woodrow и 20 % – финская фирма Skanska). Но этот консорциум так и не состоялся – проект не реализован.

Строительство комплексных «неразделимых» объектов (например, крупный нефтеперерабатывающий комбинат) требует более высокой степени кооперации и сотрудничества участников консорциума. Это совместная подготовка тендерной заявки; консолидированное обеспечение банковской гарантии подряда (вклад участников в обеспечение банковской гарантии на Западе обычно учитывается при распределении доходов консорциума); совместное страхование объекта; тесное взаимодействие в ходе строительных работ; общая ответственность за дефекты интегрального характера (не связанные непосредственно с деятельностью того или иного подрядчика), за срыв сроков строительства; распределение премии в случае досрочной сдачи объекта.

Именно такой тип консорциумов наиболее часто используется в российской практике. При этом существенное значение имеет объединение оборота участников консорциума, позволяющее пройти предквалификационные требования по крупным проектам (в том числе финансируемым Мировым банком).

Следует отметить, что интеграция в консорциумах второго типа носит ограниченный характер. Такие консорциумы организуются, главным образом, для того, чтобы выиграть тендер. Далее, в ходе строительства каждый подрядчик действует (в экономическом отношении) достаточно автономно, опираясь на собственные материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Доходы консорциума распределяются между участниками соответственно объему стоимости выполненных строительно-монтажных работ.

На Западе уровень экономической интеграции обычно носит более глубокий характер. Участники консорциума на время строительства объединяют парк оборудования (кроме специализированных механизмов), транспортно-складское и ремонтное хозяйство, трудовые ресурсы (вспомогательного назначения) и оборотные финансовые средства.

Такой подход позволяет достигнуть максимальной интенсивности и экономической эффективности использования технического и трудового потенциала строительных компаний (в российских условиях немаловажное значение имеет возможность использовать наиболее передовое в техническом отношении оборудование, имеющееся у участников консорциума), снижения потребности в оборотных и кредитных средствах. В целом консорциум за счет экономической интеграции получает возможность существенно уменьшить себе-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

стоимость строительно-монтажных работ и, следовательно, повысить свою конкурентоспособность и рентабельность. Фактически здесь имеет место создание временного совместного предприятия. Соответственно и доходы (прибыль) консорциума распределяются между его участниками пропорционально вкладу в общие расходы на выполнение подрядных работ. По-видимому, консорциумы третьего типа с глубокой экономической интеграцией получат достаточно широкое распространение и в российских условиях.

В целом, создание консорциумов имеет следующие преимущества:

• объединение оборотов и авторитета участников консорциума, позволяющее преодолеть предквалификационный барьер;

• повышение качества и обоснованности представляемой тендерной заявки (проектная документация, метод и программа работ, сроки их выполнения, объемы и стоимость);

• консолидация залоговых ресурсов участников консорциума при получении банковской гарантии подряда, повышение ответственности подрядных организаций;

• возможность привлечения дешевых кредитных ресурсов за счет включения в консорциум финансовых структур;

• возможность заключения выгодных ценовых соглашений за счет включения в консорциум поставщиков строительных материалов и конструкций;

• распределение между участниками консорциума экономических рисков по проекту (совместное страхование объекта, совместная ответственность за интегральные дефекты, за срыв сроков строительства);

• повышение эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов строительных компаний за счет экономической интеграции, снижения себестоимости строительно-монтажных работ.

Следует отметить, что для субподрядных организаций создание консорциумов – это практически единственный путь прямого выхода на заказчика, то есть на первичный строительный рынок.

Российские строительные консорциумы[1], в отличие от западных, как правило, имеют устойчивый, стабильный по составу характер. Во многих случаях проявляется тенденция к восстановлению разорванных при переходе к рыночной экономике производственных связей. Типичный пример – один из наиболее успешных в Петербурге консорциумов – «Инжстрой-Санкт-Петербург», который образован специализированными трестами, входившими ранее в Главленинградинжстрой, а также бывшими заводами Главка. «Инжстрой» только в год создания выиграл три международных тендера по инженерной подготовке территории в рамках «Жилищного проекта» Мирового банка (Коломяги – Каменка). Два из них объемом 12,7 млн долларов США завершены в 1997 году с высокой оценкой инспекторов МБРР и в 2000 г. реализован третий контракт на сумму 3,5 млн долларов США. Кроме того «Инжстрой» победил в тендере на

[1] Каплан Е.Л., Овсянко А.Д. Зарубежный и отечественный опыт организации и функционирования консорциумов для выполнения крупных строительных объектов. – СПб.: Союзпетрострой, 1999. – 26 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

инженерную подготовку промышленной зоны «Пулково-3» с объемом работ около 19 млн долларов США. Это было только начало.

«Инжстрой» в консорциуме выполняет роль управляющей компании – ведущего партнера. Его задача состоит в организации качественной подготовки тендерной заявки (с участием специализированных трестов), получении банковской гарантии подряда (при этом она обеспечивается консолидированным залогом участников консорциума), страховании объекта (здесь «Инжстрой» берет все расходы на себя). В ходе строительства «Инжстрой» выступает как генподрядчик, осуществляя менеджмент на строительных площадках. Кроме того, он организует закупки строительных материалов и конструкций, проводя необходимые маркетинговые исследования. Значительная часть материалов и конструкций поступает с заводов-учредителей (ЖБИ-6, АБЗ, «Магистраль» и другие), но они не входят в состав строительных консорциумов (по-видимому, это один из важных резервов усиления интеграции). Для координации действий участников консорциума при принятии важных, стратегических решений создается Правление, в которое входят руководители специализированных трестов. Следует отметить, что «Инжстрой» оказывает большую помощь специализированным трестам и заводам – учредителям по внедрению новой техники и технологий. Так, в «Спецтоннельстрое» введен в эксплуатацию горнопроходческий щит фирмы «Ловат», позволяющий строить коллекторы диаметром более 4 метров; на заводе ЖБИ-6 освоена установка по выпуску тяжелого дорожного поребрика методом прессования.

В целом нужно сказать, что «Инжстрой», используя опыт и квалификацию специализированных трестов и преимущества консорциума, практически перекрыл западным фирмам доступ на рынок инженерного строительства в Петербурге.

В 1997 году в городе появился еще один перспективный консорциум в составе «Петербургстроя» (ведущий партнер) и таких известных строительных компаний, как «ДСК-3», «Строительный трест № 106», «Монолитстрой», «Геострой», «Севзаптрансстрой», «Строительная корпорация Санкт-Петербурга». Этот консорциум сразу же после создания выиграл международные тендеры на строительство «Детской деревни – SOS» в городе Пушкине стоимостью 1,3 млн долларов по реконструкции 130 квартала (пилотный проект Мирового Банка).

Характерной тенденцией современного строительного рынка Петербурга является создание инвестиционных консорциумов (жилищное строительство), которые позволяют строительным компаниям объединить свои финансовые ресурсы на первом, самом трудном этапе возведения объекта, когда нет возможности привлечь средства по долевому участию. На наш взгляд, здесь также применимы различные формы экономической интеграции, что может значительно повысить рентабельность инвестиционно-строительной деятельности.

В случаях, когда консорциум образован несколькими субподрядными компаниями, в качестве ведущего партнера выступает специализированная управляющая фирма. Если участники консорциума рассчитывают на долгосрочное сотрудничество, выходящее за рамки одного строительного проекта, они обычно создают (на акционерных началах) собственную управляющую

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

фирму (она является самостоятельным хозяйственным субъектом). При этом значительная часть персонала может быть привлечена из компаний-учредителей, что облегчает взаимодействие ведущего партнера с консорциумом.

В создаваемой управляющей компании, которая будет выполнять функции генподрядчика, должны присутствовать следующие подразделения:

• отдел планирования и оценки стоимости работ (отвечает за подготовку тендерных заявок);

• контрактное подразделение, включающее менеджеров проектов (управляющие стройкой); отдел замеров (в его функции входит оценка объектов и стоимости выполненных работ); отдел закупок (в случае, если ведущий партнер осуществляет комплектацию объекта строительными материалами и конструкциями) и отдел оборудования (если консорциум имеет общий парк строительных механизмов и транспортных средств);

• финансово-учетный отдел (его основные задачи – расчеты с заказчиком, привлекаемыми консорциумом сторонними субподрядчиками и поставщиками, а также учет доходов консорциума и их распределение в соответствии со вкладом участников).

По мере развития консорциума в состав управляющей компании может быть включен отдел маркетинга и развития бизнеса (исследование подрядного рынка, выявление перспективных инвестиционных проектов, установление контактов с заказчиками, проведение рекламной кампании).

Для успеха на тендере авторитет участников консорциума должен быть подкреплен авторитетом генподрядчика (управляющей компании).

В связи с этим ключевое значение при ее создании имеет привлечение высококвалифицированных управляющих стройкой, пользующихся высокой репутацией в строительной сфере. На Западе эта проблема часто решается за счет найма профессиональных менеджеров стройплощадки, работающих по временным (на период строительства объекта) контрактам. В России институт профессиональных управляющих стройкой еще не сформирован, однако большая недогрузка строительных компаний и скрытая безработица (в том числе среди управленческого персонала) предоставляют достаточно широкие возможности для подбора опытных менеджеров проекта.

В случае, если субподрядчики объединяются для выполнения одного конкретного строительного проекта, управляющая компания обычно привлекается со стороны. При этом она, будучи заинтересована в получении подряда, может подготовить тендерную заявку на льготных условиях. Следует отметить, что управляющие компании (не имеющие собственных производственных мощностей) занимают значительное место на западном рынке генподрядных работ. В принципе, они охотно идут на сотрудничество с консорциумами, которое увеличивает их шансы на выигрыш тендеров (заказчик хочет видеть – кто стоит за спиной управляющей компании), дает возможность подготовить обоснованную и реалистичную заявку. Немаловажное значение имеет и имущественная поддержка консорциума при получении банковской гарантии подряда.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Нужно сказать, что в России тоже стали появляться сильные, авторитетные управляющие компании (по Петербургу можно привести такие примеры, как «ЛенСпецСМУ», «Инжстрой», «Строймонтаж», «Трест 104» и др.

Если среди участников консорциума имеется генподрядная компания – она обычно и выполняет роль ведущего партнера (в особенности в случаях, когда эта компания выступила как организатор консорциума). Однако, в принципе, участники консорциума могут пригласить и стороннюю управляющую компанию, если они считают, что она лучше справится с функциями генподрядчика (например, в силу специфики или масштаба объекта). Субподрядные компании в любом варианте выступают как равноправные члены консорциума.

Отношения между участниками консорциума, их права и обязанности, система распределения доходов, роль управляющей компании и ее вознаграждение определяются консорциальным соглашением, которое фактически является уставом этого временно создаваемого совместного предприятия[1].

Для того чтобы обеспечить координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников, организации создают структуры управления, которые отличаются друг от друга сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т.е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

1.2. Основные виды организационных структур управления

В процессе исследования объекта обычно требуется выяснить, что собой представляет объект, что в нем обеспечивает выполнение поставленной цели, получение требуемых результатов. В этих случаях систему отображают путем деления на подсистемы, компоненты, элементы с взаимосвязями, которые могут носить различный характер и вводят понятие структуры. Таким образом, структуры помогают в раскрытии неопределенности сложных систем, являются средством их исследования.

Структура (от латинского «structure» – строение, расположение, порядок) – отражает определенные взаимосвязи, взаиморасположение составных частей системы, ее устройство (строение)[2].

Структурные связи обладают относительной независимостью от элементов и могут выступать как инвариант при переходе от одной системы к другой, перенося закономерности, выявленные и отраженные в структуре одной из них, на другие.

---

[1] Каплан Е. Л., Овсянко А.Д. Зарубежный и отечественный опыт организации и функционирования консорциумов для выполнения крупных строительных объектов. – СПб.: Союзпетрострой. – 1999. – 26 с.

[2] БСЭ. Издание 2-е. – Т. 41. – С. 154.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Между тем в сложных системах структура включает не все элементы и связи между ними, а лишь наиболее существенные компоненты и связи, которые мало меняются при текущем функционировании системы и обеспечивают существование системы и ее основных свойств. В случае применения понятия структуры к простым, полностью детерминированным объектам, понятия структуры и системы совпадают.

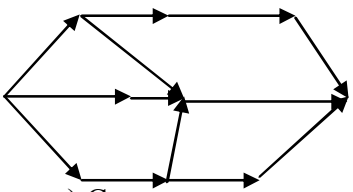
Итак, структура характеризует организованность системы, устойчивую упорядоченность элементов и связей.

Однако одну и ту же систему можно представить разными структурами, в зависимости от стадии познания объектов или процессов, от аспекта их рассмотрения, цели создания. В дальнейшем, по мере развития исследований или в ходе проектирования, структура системы может изменяться.

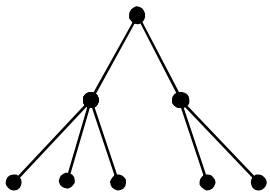
Обычно понятие структура связывают с графическим отображением (рис. 1.1). Однако это не обязательно. Структура может быть представлена в матричной форме, в форме теоретико-множественных описаний, с помощью языка алгебры и других средств моделирования систем.

Сетевая структура или *сеть* (рис. 1.1, а) представляет собой декомпозицию системы во времени.

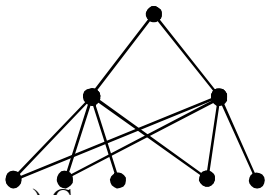
Такие структуры обычно отображают порядок действий, этапы деятельности (при производстве продукции – сетевой график, при проектировании – сетевая модель, при планировании – сетевой план и т.д.).



а) Сетевая структура (сеть)



б) Древовидная структура



в) Структура со «слабыми» связями

1……	1.1…….
	1.2…….
	1.3……
2…..	2.1…….
	2.2……

г)Матричная структура типа «дерево»

	1	2
1.1.	+	+
1.2.	+	+
1.3..	+	--
2.1.	+	+
2.1.	--	+

д) Матричная структура со «слабыми» связями

Рисунок 1.1. Виды структур

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

При применении сетевых моделей пользуются определенной терминологией: вершина, ребро, путь, критический путь и т.д. Элементы сети могут быть расположены последовательно и параллельно.

Наиболее распространены и удобны для анализа однонаправленные сети. Но могут быть и сети с обратными связями, циклами.

Для анализа сложных сетей существует математический аппарат теории графов, прикладная теория сетевого планирования и управления, имеющая широкую распространенность при представлении процессов организации производства и управления предприятиями.

*Иерархические структуры (*рис 1.1, б, в) представляют собой декомпозицию системы в пространстве. Все компоненты (вершины, узлы) и связи (дуги, соединения узлов) существуют в этих структурах одновременно (не разнесены во времени). Такие структуры могут иметь не два (как для простоты показано на рис 1.1, б, в), а большее число уровней декомпозиции (структуризации).

В общем случае термин иерархия (греч.) означает соподчиненность, порядок подчинения низших по должности и чину лиц высшим, возник как наименование «служебной лестницы» в религии, широко применяется для характеристики взаимоотношений в аппарате управления государством, армией и пр., затем концепция иерархии была распространена на любой согласованный по подчиненности порядок объектов[1].

Структуры типа (рис 1.1, б), в которых каждый элемент нижеследующего уровня подчинен одному узлу (одной вершине) вышестоящего (и это справедливо для всех уровней иерархии), называют древовидными структурами (структурами типа «дерева»). Структуры, на которых выполняется отношение древесного порядка, называют иерархическими структурами с «сильными» связями.

Тип структур (рис. 1.1, в), в которой элемент нижеследующего уровня может быть подчинен двум и более узлам (вершинам) вышестоящего, называют иерархическими структурами со «слабыми» связями.

Приведенным на рис 1.1 (б) и (в) структурам соответствуют матричные структуры (рис. 1.1, г, д). Отношения, имеющие вид «слабых» связей между двумя уровнями (рис. 1.1, в) подобны отношениям в матрице, образованной из составляющих этих двух уровней (рис. 1.1, д).

Наибольшее распространение имеют древовидные иерархические структуры, с помощью которых представляются структуры целей и функций, производственные структуры, организационные структуры.

Иерархии со «слабыми» связями применяют в тех случаях, когда цели сформулированы слишком близко к идеальным и недостаточно средств для их реализации, а также для представления некоторых видов организационных структур, например линейно-функциональные структуры.

[1] БСЭ. Изд. 2-е. – Т. 11. – С. 343.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Необходимо также рассмотреть структуры, использующие иерархический принцип, но имеющие специфические особенности – *многоуровневые иерархические структуры*[1].

В работах М. Месаровича рассматриваются особые классы иерархических структур – «страты», «слои», «эшелоны», различные в принципах взаимоотношений элементов в пределах уровня, а также в праве вмешательства вышестоящего уровня в организацию взаимоотношений нижестоящего уровня.

Страты. Основная проблема при отображении сложных систем – поиск компромисса между простотой описания, позволяющей сохранить целостное представление об объекте, и детализацией описания, отражающей многочисленные особенности конкретного объекта. Решением может послужить задание системы семейством моделей, каждая из которых описывает поведение системы в соответствии с уровнем абстрагирования. Для каждого уровня существуют характерные особенности, законы, принципы, с помощью которых описывается поведение системы на этом уровне. Такое представление называют стратифицированным, а уровни абстрагирования – стратами.

Выделение уровней абстрагирования от философского или теоретико-познавательного описания ее замысла до материального воплощения предложил Ю. Черняк[2], рис. 1.2.

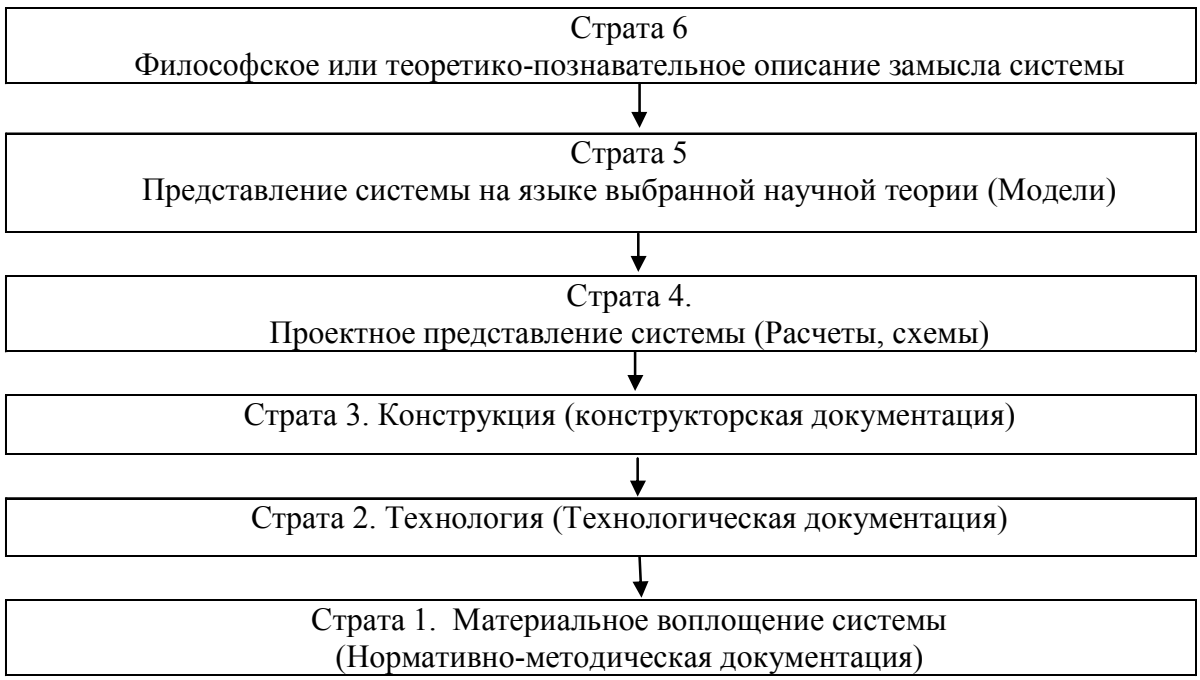


Рисунок 1.2. Уровни абстрагирования системы

[1] Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. – М., 1973. – 344 с.

[2] Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. – М.: Экономика, 1975. – 191 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Подобное представление в дальнейшем будет использоваться нами при проектировании организационной структуры компании инвестиционно-строительной сферы.

Страты могут выделять по разным принципам, например соответствовать сложившимся уровням управления: управление технологическим процессом и организационное управление. В случае, если организация входит в объединение, то к этим двум стратам может быть добавлен уровень управления объединением.

Стратифицированное представление может использоваться и как средство последовательного углубления при представлении системы, ее детализации[1] (рис. 1.2) – чем ниже опускаемся по иерархии страт, тем более детальным становится раскрытие системы. Чем выше поднимаемся, тем яснее становится смысл и значение всей системы. Объяснить назначение системы с помощью элементов нижней страты в сложных системах практически невозможно.

Однако начать изучение системы можно с любой страты, в том числе находящейся в середине стратифицированного представления. Далее, в процессе исследования, могут добавляться новые страты, изменяться подход к выделению страт. На каждой страте может использоваться свое описание, своя модель, но система сохраняется до тех пор, пока не изменяется верхняя страта – ее концепция, замысел, который нужно стремиться не исказить при раскрытии на каждой последующей страте.

Слои. Для уменьшения неопределенности выделяются уровни сложности принимаемого решения[2] – слои, т.е. определяется совокупность последовательно решаемых проблем.

Проиллюстрируем многослойную иерархию (рис. 1.3) принятия решения по управлению каким-либо процессом.

---

[1] Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа.– СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1999. – 511 с.

[2] Месарович М., Мако Д., Такахара И.. Теория иерархических многоуровневых систем. – М., 1973. – 344 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 1.3.Уровни сложности принимаемого решения

На третьем, в данном случае верхнем, уровне – слое самоорганизации – выбираются структура, функции и стратегии, используемые на нижележащих уровнях. Задача слоя обучения или адаптации – конкретизировать, сузить множество неопределенностей и упростить модель слоя выбора. Применяя алгоритм, полученный сверху, слой выбора находит нужный способ действия, т. е. последовательность управляющих воздействий на управляемый процесс.

Многослойные системы принятия решений полезно формировать для решения задач планирования и управления организациями, отраслями, народным хозяйством в целом. При постановке и решении таких проблем нельзя раз и навсегда определить цели, выбрать конкретные действия: экономические и технологические условия производства непрерывно меняются. Все это можно отразить в многослойной модели принятия решений[1].

Эшелоны. При многоэшелонной иерархической структуре[2] система представляется в виде относительно независимых, взаимодействующих между собой подсистем: при этом некоторые (или все) подсистемы имеют право принятия решений, а иерархическое расположение подсистем определяется влиянием или управлением вышестоящих.

Отличительной особенностью многоэшелонной структуры является представление подсистемам всех уровней свободы в принятии решений, причем эти решения могут отличаться от решений, которые принял бы вышестоящий уровень. Как показано[3], предоставление свободы действий в принятии решений компонентам всех эшелонов иерархической структуры повышает эффективность ее функционирования.

---

[1] Волкова В.Н., Денисов А.А. Основы теории систем и системного анализа. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 1999. – 511 с.

[2] Месарович М., Мако Д., Такахара И.. Теория иерархических многоуровневых систем. – М., 1973. – 344 с.

[3] Там же.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Помимо свободы в принятии решений, подсистемам предоставляется свобода и в выборе целей. Поэтому многоэшелонные структуры называют также многоцелевыми. Так, при предоставлении прав самостоятельности в принятии решений подсистемы могут формировать противоречащие друг другу («конфликтные») цели и решения, что затрудняет управление, но является в то же время одним из условий повышения эффективности функционирования системы. Разрешение конфликтов достигается путем вмешательства вышестоящего эшелона. Управляющие воздействия для разрешения этих противоречий могут быть разной силы. В связи с этим разделены[1] понятия «управления» и «координации». При этом координация может иметь разную силу воздействия «вмешательства» и осуществляется в разной форме. По этой причине теорию многоуровневых систем М. Месаровича также называют теорией координации. В этой теории подсистемам рекомендуется не всегда отстаивать свои интересы, доводя дело до конфликтных ситуаций, а вступали бы в коалиции.

Принятые в эшелонированных структурах отношения на практике реализуются в форме холдинговых структур[2]. Правила взаимоотношений между компаниями, банками, торговыми домами и другими организациями, входящими в холдинг, оговариваются в соответствующих договорах и других нормативно-правовых документах.

В классической теории управления под структурой организации принято понимать фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организаций. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц[3]. Однако следует иметь в виду, что такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и на усилия по согласованию действий, не может быть изображен на схеме, а порой именно человеческое поведение определяет эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями. Кроме того, на действенность и эффективность работы организационных структур влияют:

• действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой; это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

• действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

• полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная

---

[1] Месарович М., Мако Д., Такахара И.. Теория иерархических многоуровневых систем. – М., 1973. – 344 с.__

[2] Асаул А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиерь, О.А. Мышко. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 328 с.

[3] Васильев В.М. Управление в строительстве: учебник для вузов; под общ. ред. В.М. Васильева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 352 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии компании, ее внутренней сложности и изменений во внешней среде. Оптимальная структура управления должна обеспечивать эффективное взаимодействие с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью[1].

В настоящей книге авторами исследованы основные виды организационных структур управления.

Рациональная бюрократия как организационная структура управления впервые была предложена в начале XX в. немецким социологом Максом Вебером и рассматривалась как идеальная модель, в которой предусматривалось четкое разделение труда, наличие иерархических уровней управления с системой подчинения и контроля нижестоящих вышестоящему уровню. При этом в компаниях разрабатывается система формальных правил и стандартов, обязанностей и координации действий сотрудников при решении задач различного характера, а также предусматривается независимость должностных обязанностей от исполняющих их лиц, и прием на работу сотрудников осуществляется предъявляемыми к ним квалификационными требованиями.

Бюрократическая организация имеет вид вертикальной пирамидальной конструкции, в которой развита приверженность различным формальностям и традициям и которая способствовала становлению организаций в современном их понимании. К числу недостатков бюрократической структуры следует отнести, в первую очередь, недостаточную гибкость этой структуры, с которой приходится сталкиваться как сотрудникам организации, так и ее клиентам, обусловленная жесткой регламентацией деятельности персонала специальными нормами и правилами.

Высокий уровень организованности, четкости при распределении обязанностей и внутренней дисциплины, присущий бюрократической структуре, является скорее положительным фактором в нестабильной конкурентной ситуации. Однако поиск путей повышения эффективности деятельности организаций затронул и организационные структуры и привел к возникновению новых их видов, подтвердивших свою жизнеспособность[2].

Механистический подход предусматривает функционирование организационной структуры подобно машинному механизму. При такой организационной структуре управления правила и процедуры предельно формализованы,

---

[1] Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб, 1999. – 288 с.__

[2] Магомедов Г.И. Организационные структуры управления кредитными рисками в коммерческих банках / Финансы и кредит. – 2007. – № 40. – С. 28–31.; Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

принятие решений централизовано. Такая организационная структура управления может действовать эффективно в условиях рутинной технологии, несложной внешней среды.

Механистический подход к разработке организационных структур управления сформировался на основе теории бюрократической организации, которая опирается на: жесткое соблюдение правил, утвержденных в организации; разделении труда исходя из специализации и опыта работников. При такой организационной структуре управления проявляется беспристрастность при оценке выполняемой подчиненными работы; предусматривается четкая иерархическая структура и соблюдение структуры полномочий при принятии управленческих решений.

В своих теоретических исследованиях Берне и Сталкер предложили логически противоположный механистическому – органический тип организационных структур управления (рис. 1.4). Вместо иерархической власти авторы новой идеи предложили сетевую структуру, а вместо специализированных задач – постоянное их регулирование и пересмотр; вместо иерархического надзора – коммуникационную связь, более тесно связанную с окружающей средой.

В организациях инвестиционно-строительной сферы наиболее часто встречаются построенные по бюрократическому принципу два основных вида компаний; линейная и функциональная организационные структуры управления[1].

Линейная структура управления строительной организации может быть ориентирована на малые предприятия, занимающиеся одним бизнесом.

Основным признаком формирования линейной организационной структуры является наличие линейных связей. Практика показывает, что процедура управления бюджетным процессом в рамках линейной системы управления наиболее приемлема только для малого и среднего бизнеса (рис. 1.5).

п/п	Уровни взаимодействия	Типы структур		
	Взаимодействие с внешней средой	Механическая	Органическая	
	Взаимодействие подразделений	Линейно-функциональная	Дивизиональная	Матричная
	Взаимодействие с человеком	Корпоративная Ориентация на внутренние проблемы	Индивидуалисткая Ориентация на потребителя	

Рисунок 1.4 – Типы организационных структур управления

[1] Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб, 1999. – 288 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

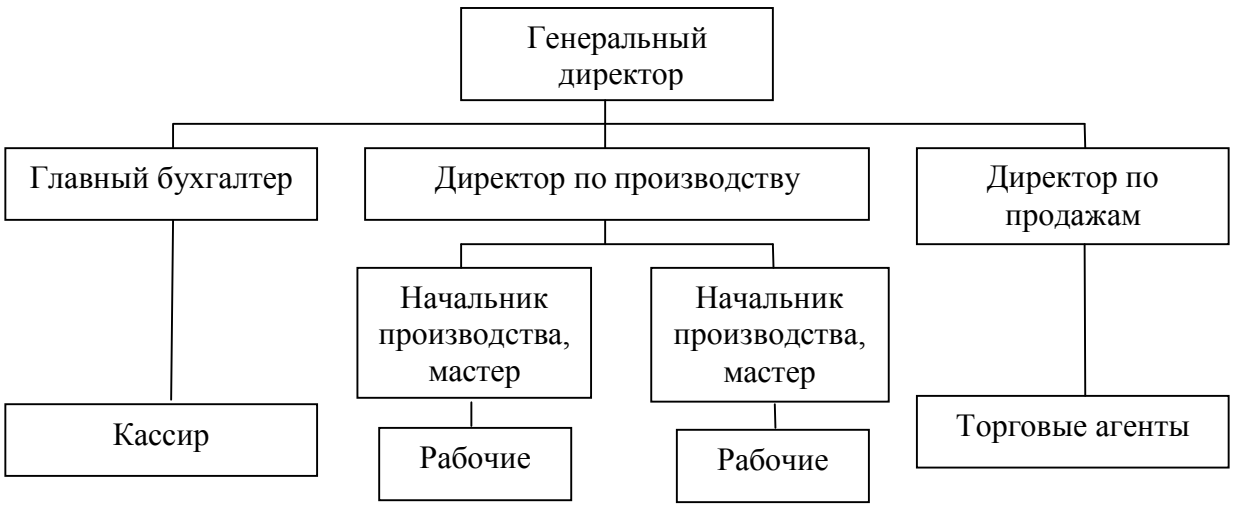


Рисунок 1.5 - Линейная организационная система управления организацией

Линейная организационная структура управления имеет свои положительные и отрицательные стороны. К положительным отнесены следующие:

• перераспределение части нагрузки с высшего уровня управления на нижние;

• стимулирование формирования неформальных связей на уровне структурных подразделений организации;

• снижение потребности организации в специалистах широкого профиля;

• улучшение качества выпускаемых строительных материалов и конструкций;

• появление возможности создания штабных подструктур в крупных организациях регионального инвестиционно-строительного комплекса.

Преимуществами линейной организационной системы управления организацией также являются:

• высоко налаженная система взаимосвязей в соподчиненности и при этом четко выраженная ответственность менеджеров за свои действия;

• быстрая реакция менеджеров среднего и низшего уровня организации на прямые приказания;

• простота построения организационной структуры управления, а также высокая степень прозрачности деятельности цехов и структурных подразделений.

К недостаткам линейной организационной системы управления организации отнесены следующие:

• высокая нагрузка на высший уровень менеджмента организации;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• отсутствие вспомогательных служб и подразделений организации;

• отсутствие возможности разрешения проблем, возникающих между различными структурными подразделениями строительной организации;

• высокая зависимость конечных результатов организации от личных качеств менеджеров разных уровней[1]1.

В условиях высокой конкуренции, технических и технологических изменений обеспечить лидирующее положение на рынке становится все труднее. С ростом размеров и масштабов производства увеличивается число уровней, т.е. управленческая иерархия усложняется, увеличивается количество подразделений.

Наличие в организационной структуре управления функциональных связей позволяет отделам контролировать работу друг друга, а также появляется возможность включения в структуру управления обслуживающих служб (см. рис. 1.6).

Проведенные в работе обобщение теоретических исследований отечественных и зарубежных ученых по формированию организационных структур управления организаций регионального инвестиционно-строительного комплекса показали, что функциональная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки:

• нарушается принцип единоначалия и полноправного распорядительства в определенной степени;

• возникают трудности с учетом фактического исполнения бюджетов ЦФО, поскольку функциональная организационная структура управления организацией инвестиционно-строительного комплекса требует раздельного учета движения денежных средств и высококвалифицированных бухгалтеров;

• ослабляются горизонтальные связи отдельных руководителей;

• возникает опасность отделения подразделений, имеющих собственные источники доходов в юридически самостоятельные организации.

[1] Денисов В.М. Оптимизация структуры после реорганизации. Опыт объединения филиалов / Менеджмент в России и за рубежом. – ISSN 1028-5857. – 2005. – № 2. – С. 84–89.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

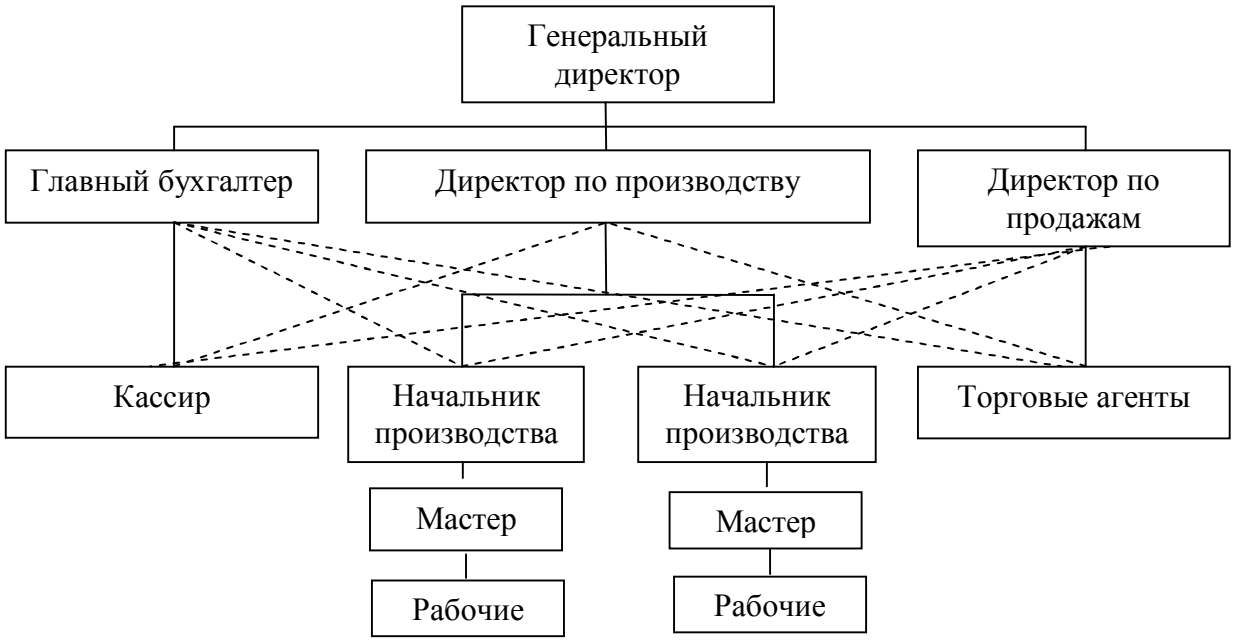


Рисунок 1.6 - Функциональная организационная структура управления строительной организации.

С организационной точки зрения, наиболее простой является линейно-функциональная организационная структура управления, основой которой являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу, и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, кадры, финансы, план, сырье, материалы. Взаимодействие с внешней средой линейно-функциональная структура строит на механистическом подходе, являющемся более простым и понятным, более регулируемым и предсказуемым (рис. 1.7).

При линейно-функциональной структуре управления информация передается от места возникновения затрат через центры финансовой ответственности соответствующему функциональному руководителю, а также собранную и проанализированную информацию передают соответствующему линейному руководителю. Полученные данные обсуждаются на бюджетном комитете, корректируются, согласуются, утверждаются руководителем предпринимательской структуры, которые в свою очередь доводят их до ЦФО.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

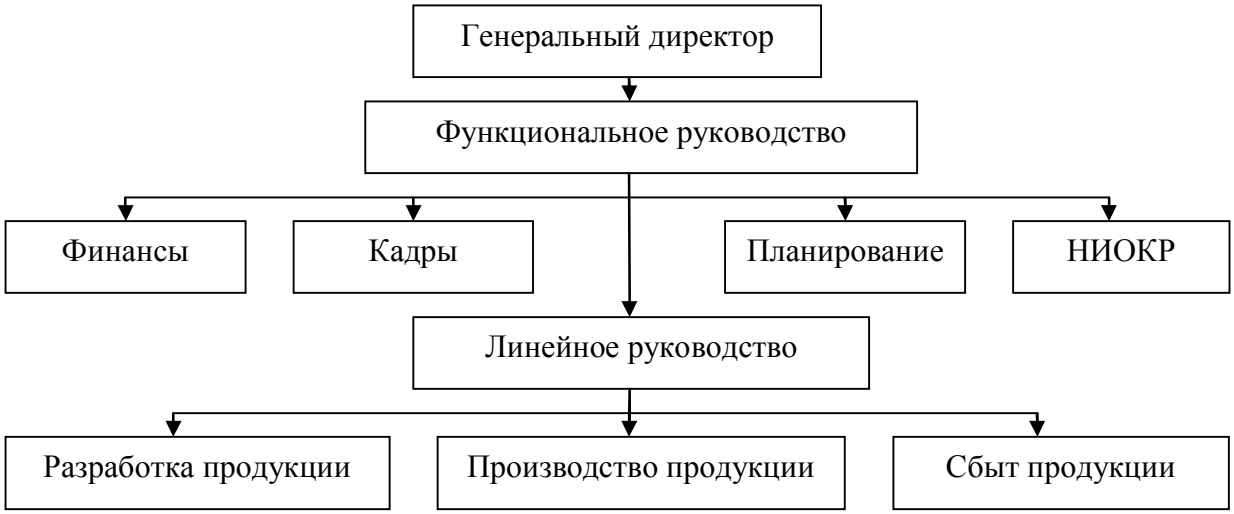


Рисунок 1.7 - Линейно-функциональная организационная структура управления в системе предпринимательства.

Кроме того, линейный руководитель координирует деятельность функционального руководителя, который непосредственно контролирует процесс внесения изменений в центр финансовой ответственности[1].

Исследования показали, что линейно-функциональная организационная структура управления также имеет недостатки:

• в меняющихся условиях рынка и внешней среды ощущаются недоработки гибкости и адаптивности;

• недостаточное взаимодействие не только между руководителями и специалистами, но и отделами, что затрудняет решение возникающих проблем;

• затягивание процесса принятия решений из-за постоянной необходимости их согласования;

• качество принимаемых управленческих решений зависит в большей степени от надежности и достоверности полученной по решаемой проблеме информации.

Первое решение проблемы роста линейно-функциональной структуры управления компаниями было найдено Альфредом Слоуном в конце 1920-х гг. и применено на предприятиях «Дженерал Моторс» дивизиональных (отделенческих) структур (рис. 1.8).

[1] Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний / Корпоративный менеджмент. – 1999. – № 6.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

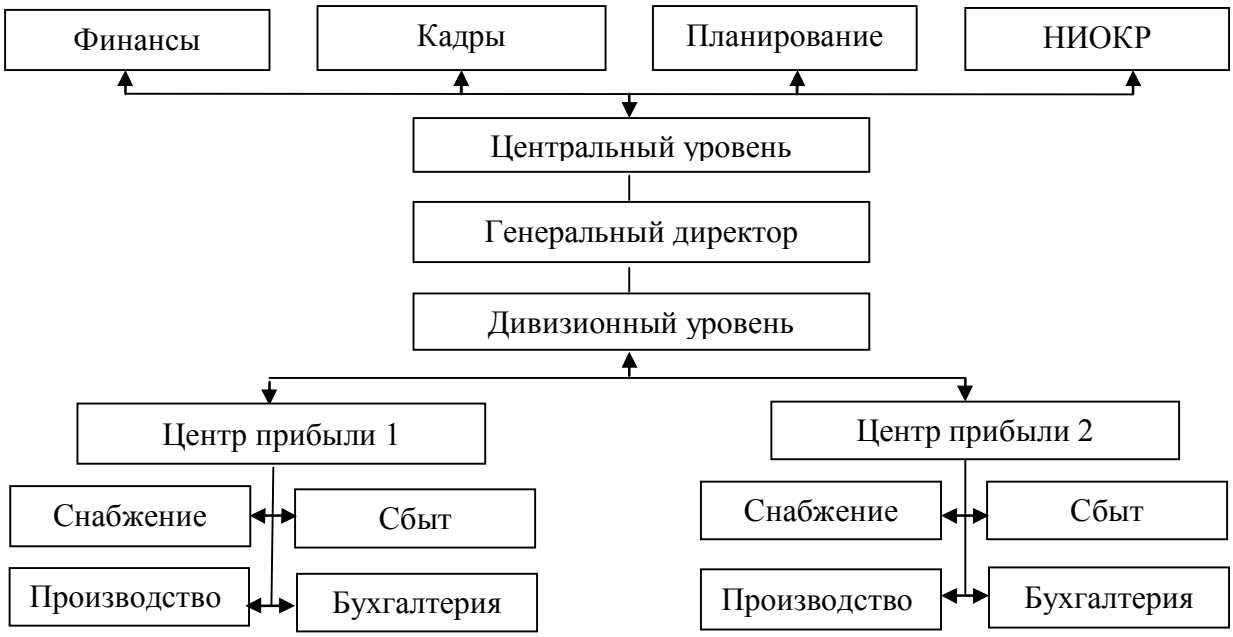


Рисунок 1.8 - Дивизионная организационная структура управления организации.

Дивизиональная организационная структура управления представляет собой крупное структурное подразделение компании, обладающее большой самостоятельностью за счет формирования необходимых служб. (рис. 1.9). Дивизиональная структура эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в основе ее построения лежит механистический подход. В случае, если механистический подход заменяется на органический, дивизиональная структура перерастает в матричную[1].

В дивизиональной организационной структуре следует выделить следующие положительные стороны:

• высокая степень самостоятельности структурных подразделений организации;

• наличие тенденций к децентрализации и самостоятельному развитию дивизионов;

• разгрузка менеджеров центрального аппарата управления для выполнения других работ;

• высокая степень выживаемости в условиях конкурентной среды и конъюнктурных изменений на рынке;

• развитие управляющих дивизионов предпринимательских навыков.

К недостаткам дивизиональной организационной структура управления отнесены следующие:

[1] Бурло А.В. Совершенствование организационной структуры управления инвестиционно-строительной фирмой в условиях экономической стабилизации. Дис. … канд. экон. наук, Краснодар. – 2005. – 131 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• появление дублирующих функций в структурных подразделениях организации;

• частичная потеря контроля над деятельностью структурных подразделений организации;

• отсутствие одинакового подхода к управлению различными структурными разделениями руководством компании.

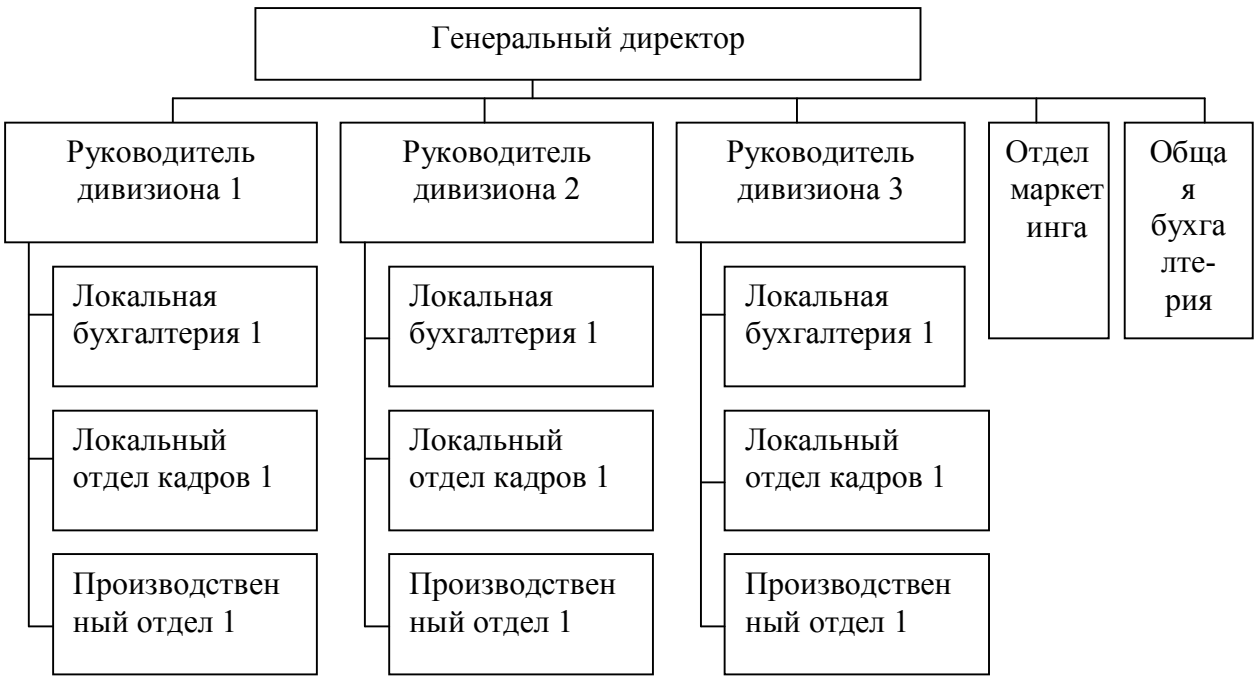


Рисунок 1.9 - Дивизиональная организационная структура управления

Дивизиональные структуры, возникающие при дивизиональной департаментализации, получили название продуктовых. В их основе лежит разбиение организации на подразделения по принципу обслуживания или работы на определенную категорию потребителей.

Дивизионально-региональные структуры, формирующиеся по месту расположения основных подразделений компании, позволяют лучше учитывать региональные особенности, а также особенности законодательства, традиции и обычаи. Если масштабы деятельности компании в разных странах значительны, то с целью эффективного ресурсного обеспечения, а также эффективной сбытовой политики, целесообразно создание глобальных дивизиональных структур.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Как отмечают отечественные исследователи[1], недостатком дивизиональной департаментализации различных типов является дублирование функциональных служб, ослабление корпоративного единства и многократное увеличение затрат в отношении функциональных сфер. За последние десятилетия технологии развивались столь стремительно, что классические, ранее считавшиеся лучшими организационные структуры становились недостаточно эффективными. Поэтому назрела острая необходимость в разработке более гибких и мобильных управленческих структур, получивших название адаптивных, о которых речь пойдет ниже.

Рассмотренные организационные структуры относятся к иерархическим и характеризуются жесткой иерархией власти в компании, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

В управленческой практике распространена и вторая группа организационных структур – адаптивная, характеризующаяся размытостью иерархии управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

К адаптивным организационным структурам относятся: матричные структуры управления, проектные, программно-целевые структуры управления и сетевые организационные структуры управления.

Переход к матричной структуре вызван: интенсификацией потоков информации, ограничением финансовых и людских ресурсов, предъявлением высоких требований одновременно к функциональному и продуктовому направлению. Отсюда появляется система двойного подчинения, когда у одного работника одновременно два начальника – функциональный и продуктовый (см. рис. 1.10).

Матричная организационная структура управления считается формой наиболее с высоким потенциалом адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, а также функциями и товаром, техническими и административными целями.

Технология перехода к матричной организационной структуре управления состоит из трех стадий.

На первой стадии формирования матричной организационной структуры управления создаются временные группы, которые, оставаясь в штате подразделения, также подчиняются и руководителю целевой группы.

На второй стадии формирования матричной организационной структуры управления сформированные ранее группы получают статус постоянных подразделений, также проводится работа по формированию матричных программ.

---

[1] Баздникин А.С. Основы управления в строительстве. – М.: Высшая школа, 1990; Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб. – 288 с.; Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998. – 336 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

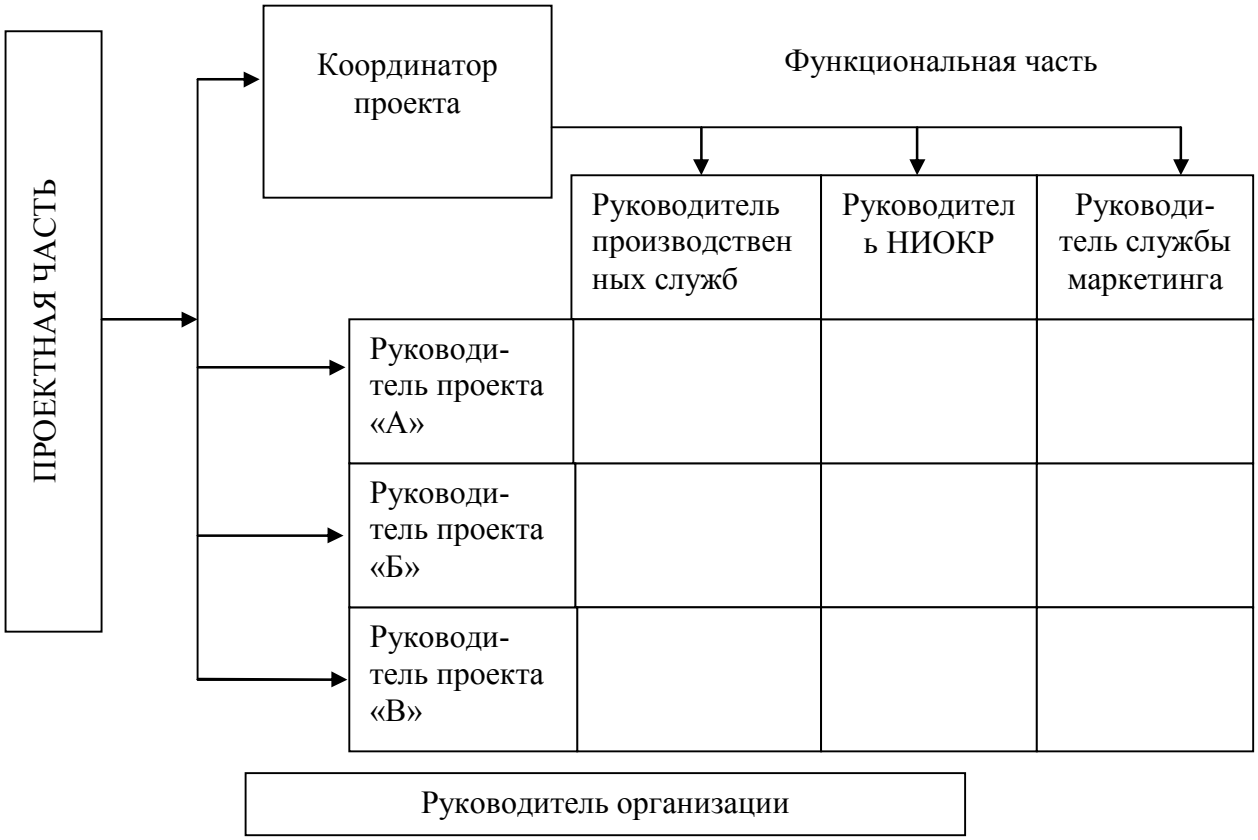


Рисунок 1.10 – Матричная организационная структура управления

На третьей стадии формирования матричной организационной структуры управления организации назначается менеджер, наделенный соответствующими полномочиями, который вступает в деловые отношения с руководителями подразделений и отвечает за конечный результат[1].

При внедрении матричной организационной структуры управления можно отметить положительные стороны:

• возможность оперативной переориентации деятельности организации с учетом изменения потребительских требований;

• снижение затрат на разработку и апробацию новшеств организации;

• значительное сокращение времени на внедрение различных новшеств организации;

• высокий уровень подготовки кадров, поскольку практически каждый участник проекта может быть назначен руководителем.

Основными недостатками матричной организационной структуры управления является:

• нарушение принципа единоначалия организации;

• необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудниками;

[1] Шубин А.В. Формализованное представление методов развития организационной структуры промышленного предприятия. Дис. … канд. экон. наук. Тамбов, 2005. – 188 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• двойное подчинение сотрудников одновременно руководителю проекта и своему непосредственному начальнику;

• возникновение конфликтов между руководителями проектов и начальниками структурных подразделений;

• сложность в управлении и координации деятельности организации в целом.

Индивидуалистский тип организации кроме двух измерений матричной структуры – ресурсы и результаты, вводит третье измерение – сервис, направленный на конкретного потребителя. Индивидуалистская организация строится на следующих основных принципах:

• разработка программ развития с сочетанием кооперации и учетом обеспечения конкурентного положения на рынке, обеспечиваемая децентрализованными структурами с «центрами прибыли»;

• ориентация на обслуживание конкретного потребителя;

• проникновение на конкретный рынок, а также проведение операций на конкретной территории;

• формирование системы открытых коммуникаций, позволяющих осуществлять свободный поиск ресурсов внутри компании и развивать внутрихозяйственный расчет;

• соблюдение суверенитета личности в вопросах распределения обязанностей при принятии управленческих решений.

Проектная организация представляет собой структуру, создающуюся для реализации конкретного проекта. Формирование такой организации позволяет сосредоточить необходимые силы специалистов на решении важных задач. После реализации проекта команда распускается и возвращается на прежние рабочие места. В период реализации проекта все специалисты подчиняются руководителю проекта.

Адаптивная организационная структура (органическая структура) – организационная структура фирмы, гибко изменяющаяся, быстро приспосабливаемая к обновляющимся целям, задачам, функциям фирмы и переменам во внешней экономической среде в условиях своей деятельности. Примером могут служить матричные или сетевые организационные структуры, получившие широкое распространение в наиболее процветающих компаниях.

Достоинства:

• адаптивная структура создается с целью и ликвидируется по ее достижении;

• повышается качество работ за счет отбора в команду наиболее подходящих сотрудников.

Недостатки:

• создание адаптивной структуры целесообразно при реализации крупного проекта;

• происходит отвлечение работника от выполнения основных его обязанностей.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Адаптивные организации хорошо работают в условиях нестабильности внешней среды, быстрого развития технологии, а также при реализации крупного проекта.

Под влиянием высоких технологий в наиболее динамично развивающихся отраслях получили развитие так называемые эдхократические организации, которые ориентированы на нестандартные и сложные работы, имеют быстро сменяющиеся структуры, при формировании которых большую важность имеют компетентность и знания. В основу организации закладываются не отношения «власть – подчинение», а только профессионализм специалиста. Поскольку профессиональный уровень сотрудников высокий при эдхократической организации полномочия по выбору средств достижения целей делегируются самим исполнителям. Каждый специалист отвечает за свои действия, и вознаграждается за конкретные результаты решений, стоящих перед предпринимательской структурой. Поэтому эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях ее сотрудников. Наибольшая автономия предоставляется при так называемой многомерной организационной структуре, при котором подразделениям делегируются значительные полномочия, они выступают как самостоятельные центры прибыли самостоятельно решают проблемы ресурсного обеспечения производства, выпуска товара для потребителя, сервисного обслуживания потребителя.

Корпоративный тип организации представляет собой замкнутые группы специалистов и высококвалифицированных рабочих с ограниченным к ним доступом извне, и полной централизацией управления. Корпорация противопоставляет себя другим компаниям в своих узкокорпоративных целях. Путем объединения человеческих, материальных, финансовых и других ресурсов в организации обеспечивается возможность существования той или иной группы, которое проводится через разделение участников компании по социальным, профессиональным, и другим критериям. Интересы отдельных групп согласовываются руководителями, что и является источником их власти. В процессе своей деятельности организации стремятся стандартизировать свою деятельность, не допустить внутренней конкуренции путем поддержки слабых и ограничения сильных структурных подразделений. Преобладает лояльность персонала по отношению к организации, а также приветствуются послушание и исполнительность.

Виртуальная организационная структура. Взаимодействие между организационной структурой и современными информационными технологиями послужило основой для создания новой виртуальной организационной структуры управления. Виртуальная организационная структура строится на взаимодействии нескольких независимых функциональных партнеров, которые управляют проектированием, производством и реализацией товаров с применением современных информационных технологий. Участники виртуальной команды обмениваются информацией, а так-же принимают коллегиальные решения в режиме онлайн.

Старые структуры управления с их централизованной и жесткой субординацией в современных условиях не всегда обеспечивают конкурентные пре-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

имущества. В них достаточно учитывается человеческий фактор. Преобладающее значение приобрели информация и глобализация бизнеса. Одним из результатов этих поисков стало создание структуры виртуальной корпорации[1].

Виртуальная организационная структура управления представляет стратегический альянс участников, который заключается для достижения намеченных целей. При этом командная работа становится важным фактором бизнеса, занимающегося созданием нового товара, обеспечивающего выход на новые рынки, а также привлекающие новые ресурсы и распространяющего новые формы и методы управления. Важным условием при виртуальной организационной структуре является обеспечение безопасности информационных сетей.

Виртуальная команда предполагает относительную самостоятельность участников с различной степенью их осведомленности в зависимости от компетенции. При этом уровень принятия решений спускается на более низкие звенья. Руководитель ограничивается своей координирующей функцией.

Под термином департаментализация понимается формирование структуры компании в соответствии с основными направлениями деятельности ее подразделений, задачей которых является решение определенного круга проблем.

Функциональная департаментализация представляет процесс деления компании на отдельные структурные подразделения, имеющие достаточно четко определенные функции и обязанности, что характерно для организаций инвестиционно-строительного комплекса, выполняющих определенные виды работ. Функциональная департаментализация позволяет обеспечить специализацию подразделений компании и координацию их деятельности, а также более рационально использовать собственные ресурсы. Основной целью дивизиональной департаментализации является обеспечение более эффективной реакции на изменения внешней среды. Дивизиональная департаментализация более эффективна для больших компаний, деятельность которых в значительной степени диверсифицирована. В них формирование организационной структуры управления происходит посредством деления организации на подразделения по видам товаров, услуг, группам покупателей.

Партисипативная организация построена на принципе активного участия работников в процессе выработки и принятия управленческих решений. При этом каждый член коллектива принимает участие в управлении на своем уровне, а также включен в процесс определения целей, принятия тактических решений и их реализации.

Технология включения работника в процесс управления при партисиптивной организации включает следующих этапы:

• выработку альтернативных вариантов управленческих решений;

• оценку различных вариантов управленческих решений с точки зрения их эффективности.

Таблица 1.1

Наиболее распространенные типы виртуальных команд

[1] Щиборщ К. Стратегия развития промышленного предприятия: вопросы методологии / Консультант директора. – 2002. – № 22. – С. 2–4.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Организационная форма	Особенности работы	Сфера применения
Команда по разработке или товара проектов	Команда работает над созданием нового товара. Этот процесс занимает довольно продолжительное время. Члены виртуальной группы обладают большой самостоятельностью, принимают коллегиальные решения, обязанности участников строго разграничены, иногда члены виртуальной группы могут выступать как эксперты	Любая деятельность, связанная с производством товара, наиболее часто применяется в IT
Сетевые команды	Члены команды выступают только как эксперты, состав участников проекта часто меняется, поэтому участники группы не всегда знают друг друга	Консалтинговые компании, высокие технологии, фондовый рынок
Параллельные команды	Виртуальная команда привлекается, когда организация - заказчик не может своими силами решить поставленную задачу, специалисты выступают в качестве экспертов, состав участников четко определен, члены команды имеют право одновременно работать над другими проектами	Консалтинг, выработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов компании, финансовый рынок
Рабочие команды	Отличаются узкой специализацией, решают стратегические задачи, состав такой группы четко определен, как правило в группу выделяются сотрудники из определенных структур одной организации	Крупные корпорации
Сервисные команды	Занимаются сопровождением и обслуживанием основной деятельности организации	Крупные корпорации
Управленческие команды	В команду входят менеджеры высшего звена крупной корпорации, рассредоточенные по регионам.	Крупные корпорации
Команды быстрого реагирования	Виртуальная группа должна стремительно реагировать на чрезвычайные ситуации, любое отклонение от развития событий по традиционному плану	Государственные службы, связанные с национальной безопасностью

Использование дополнительных возможностей участия работников компаний в принятии управленческих решений в значительной степени зависит от их мотивации. Работники в таких компаниях оказываются более заинтересованными в результатах деятельности своего подразделения. В практической деятельности внедрение партисипативного принципа построения организационной структуры управления требует высокого уровня управленческого профессионализма. Непрофессионально принятые управленческие решения приводят к отрицательным последствиям различной степени тяжести.

Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов инвестиционной и инновационной деятельности на определенной территории

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

дает значительные преимущества в конкурентной борьбе и рационализации производственно-рыночных процессов. Такое объединение усилий в странах с развитой экономикой оказалось достаточно эффективным с точки зрения реализации программ экономического развития регионов, а иногда и национальных систем.

Объединение участников бизнес-среды, базирующееся на положениях сетевого подхода, получило широкое распространение в международной хозяйственной практике последних десятилетий. Сетевой подход реализует концепцию взаимодействия, которая опирается на ряд ключевых признаков, свойственных современному предпринимательству:

• схожесть целевых ориентиров реально функционирующих бизнес-субъектов (например: обеспечение конкурентных преимуществ, оптимального использования ресурсов, укрепление рыночных позиций и т. п.);

• необходимость использования мер государственной поддержки;

• необходимость привлечения инвестиций в условиях развивающихся рынков (к числу которых относится, в частности, сфера капитального строительства);

• необходимость активизации инновационных возможностей предпринимательства;

• развитие информационно-коммуникационных технологий;

• стремление к получению синергетического эффекта;

• развитие концепции бенчмаркинга, ориентирующую предпринимательские структуры на изучение и конструктивное использование опыта, накопленного лидерами бизнес-сферы;

• развитие идеологии и партнерства.

Спецификой сетевого подхода (в рамках более общего системного подхода) является интеграция отраслевых и территориальных аспектов, возможность более полного использования инфраструктурного потенциала, а также способность к изменению конфигурации сети: замене элементов, присоединению дополнительных элементов. Объединение организаций в единую сеть осуществляется на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий между различными бизнессубъектами и их симбиозной взаимозависимости, определяемой принципом синергизма. Такие объединения позволяют малым и средним организациям комбинировать преимущества малых форм предпринимательства и крупных производств.

Одной из разновидностей современных сетевых объединений являются предпринимательские сети (ПС). Профессор А. Н. Асаул[1] предпринимательскую сеть идентифицирует как группу фирм-участников того или иного рынка, объединившихся с целью эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизонтальные связи и механизмы специализа-

[1] Асаул А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтева; под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2004. – 256 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ции и взаимодополнения, предпринимательские сети получают дополнительные возможности к достижению более высоких результатов.

Предпринимательская сеть объединяет совокупность сетевых партнеров. Сетевые партнеры — это организации, которые формируют предпринимательскую стратегию на основе положений сетевого подхода и в соответствии с принципами функционирования предпринимательских сетей, участниками которых они являются.

Предпринимательскую сеть (как и любое другое сетевое образование) характеризует:

- наличие единой цели;
- наличие четкой внутренней структуры;
- высокая степень взаимосвязи структурных элементов;
- наличие взаимосвязи с внешней средой.

Отличительная черта ПС — предпринимательская целеориентация.

ПС всегда направлена на решение задач управления рынком на основе активизации предпринимательских инициатив, гибкости, стратегической маневренности и перманентности инноваций.

В совокупности известных сетевых образований выделяются кластерные модели. Кластеры представляют собой объединения бизнессубъектов, функционирующих в пределах четко очерченных территориальных образований.

Кластеры можно рассматривать как одну из разновидностей крупных сетей предпринимательского типа. Они представляют собой сеть, охватывающую широкий спектр социально-экономических аспектов. Являясь следствием территориально-отраслевого деления общественного воспроизводства, кластеры реально воплощают идеологию сетевого подхода.

Предпринимательские сети отнюдь не всегда столь масштабны. Они могут объединять представителей малого и среднего бизнеса, интегрировать деятельность малых предприятий различного профиля в сферу деятельности представителей крупного бизнеса.

Предпринимательские сети не подвержены жесткой привязке к территориальным параметрам и могут иметь локальный характер, а «подвижность» их масштабов позволяет обеспечивать большую гибкость, адаптивность и мобильность предпринимательской деятельности.

Кластеры, в сравнении с предпринимательскими сетями, объединяют значительно широкий круг участников, в том числе институты поддержки, производственные и коммерческие структуры, среди которых производители, поставщики, а также высшие учебные заведения и научные организации. Они агрегируют принципы как отраслевого, так и регионального (межотраслевого) объединения участников, основанного на вертикальных взаимоотношениях между разнородными фирмами и на взаимодействии инновационных процессов с быстроменяющимся характером рыночных отношений.

Имущественные связи играют весьма существенную роль при объединении, однако предпринимательские структуры могут группироваться и без опоры на эти связи. Это так называемая форма поддержки предпринимательства в форме индустриальных сетей (производственных сетей, производственных се-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

тевых организаций, предпринимательских сетей). Предпринимательская сеть сочетает элементы рынка и иерархической координации действий, но на первый план в ней выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные связи могут присутствовать в форме долевого участия.

Входящие в ПС организации сохраняют свою автономность, но через вхождения:

• активизируется появление новых управленческих идей и решений;

• ослабляется сдерживающее влияние межорганизационной и внутрифирменной субординации на реализацию этих идей и формирование необходимых связей.

Предпринимательские сети формируются преимущественно на основе динамики структуры рынков, интенсивной по сути. Кластеры — отражают региональные, межрегиональные, национальные, а в ряде случаев и межнациональные процессы, и являются следствием распределения производительных сил. Однако опыт, накопленный отечественной и зарубежной управленческой практикой в области использования кластерной концепции, может быть успешно применен при формировании сетей любого уровня, в инвестиционно-строительной сфере[1].

1.3. Подходы и методы формирования организационной структуры строительной компании

Проблема формирования организационных структур – одна из самых сложных в экономике. Особенно она усложняется в настоящее время, когда компании инвестиционно-строительной сферы претерпевают существенные преобразования в соответствии с новыми экономическими условиями.

Исследованиям подходов и методов формирования организационной структуры посвящено множество работ известных ученых. Как показывает их анализ, организации используют различные методы и подходы[2].

Они не являются взаимоисключающими, но имеют ряд принципиальных особенностей.

Нормативно-функциональный подход направлен на унификацию организационных форм управления в рамках отрасли. На их основе разрабатываются типовые организационные структуры. Однако ориентация на типовые функции управления не позволяет учесть особенностей конкретной компании, условий ее деятельности, оценить степень влияния этих особенностей и этих условий на характеристики организационной структуры.

---

[1] Асаул А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтева; под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2004. – 256 с.

[2] Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Функционально-технологический подход основан на рационализации потоков информации. Строится на достаточно трудоемкой обработке стабильной номенклатуры сложившихся функций управления.

Данный подход позволяет учесть функциональные и технологические особенности конкретной компании, отличается гибкостью и универсальностью. Однако при таком подходе не учитывается влияние внешней среды, что, наряду с высокой трудоемкостью, является несомненным недостатком такого подхода.

Системно-целевой подход в качестве отправной точки при формировании организационной структуры использует структуру целей компании. Затем, на ее основе, определяются функции управления, которые впоследствии оформляются в организационную структуру. Явные преимущества этого подхода заключаются в возможности учитывать особенности конкретной компании, условия ее деятельности, влияние внешней среды, изменять и расширять состав функций и даже выбирать различные организационно-правовые формы. Основная трудность при использовании данного подхода связана с проблемой перехода от совокупности целей и функций к составу и подчиненности структурных звеньев, обеспечивающих их реализацию.

Наиболее распространенным из вышеперечисленных подходов в прежних условиях централизованной системы управления страной, ориентированной на типизацию организационных структур предприятий, был нормативно-функциональный подход, разработанный Г.Э. Слезингером[1]. В этом подходе активно используется метод аналогий, позволяющий обобщать и систематизировать опыт управления передовых предприятий. Для определения характеристик организационной структуры (численности персонала, числа уровней иерархии) приводятся корреляционные зависимости этих характеристик от ряда факторов. Однако расчетные нормативы численности персонала по функциям управления ориентируют на общий уровень управления в отрасли. Фактическая же численность по конкретным организациям, в силу специфических особенностей каждого, может существенно отличаться от нормативной. Разработанные на этом подходе методические рекомендации НИИ труда[2] предлагают «жесткую» систему классификации функций управления, в рамках которой трудно учесть особенности конкретного предприятия, вследствие чего сдерживается развитие организационной структуры предприятия.

Функционально-технологический подход, основанный на методе структуризации задач, удобен в случае действующего предприятия, так как позволяет лучше других сохранить конкретные особенности функционирования организационной структуры. Однако применение этого метода при проектировании новых структур, представляется нам весьма проблематичным.

---

[1] Слезингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. – М.: Машиностроение, 1975. – 311 с.

[2] Методические указания по разработке укрупненных нормативов численности и типовых структур аппарата управления промышленным предприятием. – М.: НИИ Труда, 1967. – 81 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

При реализации системно-целевого подхода, разработанного Б.З. Мильнером[1], нужно, учитывая специфику конкретной компании, разработать методику структуризации целей и функций, методику расчета объема управленческих работ по функциям управления, решить проблему перехода от структуры целей и функций к структуре органов управления, форме организационной структуры. Этот подход был положен в основу общеотраслевых научно-методических рекомендаций по формирования организационных структур[2]. В нынешних экономических условиях, при постоянном изменении внешней среды, на наш взгляд, бесспорна необходимость применения системно-целевого подхода.

В то же время интересно рассмотреть работы С.А. Валуева[3] и В.И. Самофалова[4], которые предлагают соединить преимущества функционально-технологического подхода с системно-целевым. При этом на начальном этапе применяется системно-целевой подход, затем, используя методы функционально-технологического подхода, предлагается более тщательное моделирование организационно-технологических процедур по функциям управления. Получаемые в результате методики позволяют не только обосновать корректировку существующих структур, но и разрабатывать варианты новых.

Следующей задачей, после выбора подхода к формирования организационной структуры, является выбор метода. Обычно выделяют следующие основные методы:

• *Метод аналогий*, основанный на использовании и адаптации опыта передовых компаний;

• *Экспертный метод*, опирающийся на мнения признанных авторитетных специалистов в рассматриваемой области;

• *Метод структуризации целей* («*сверху*»), позволяющий обеспечить полноту анализа целей и функций, необходимую для дальнейшего применения системно-целевого подхода;

• *Метод задач* («*снизу*»), предполагающий определение задач с помощью обследования организационной структуры на нижних уровнях иерархии и объединения их в более крупные комплексы;

• *Метод организационного моделирования*, основанный на использовании математических моделей, позволяющих учитывать большое число различных факторов и взаимосвязей между ними.

---

[1] Мильнер Б.З. Организация програмно-целевого управления. – М.: Наука, 1980. – 376 с.; Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С. Системный подход к организации управления. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.; Организационные структуры управления предприятием / Под ред. Мильнера Б.З. – М.: Экономика, 1975. – 319 с.

[2] Научно-методические рекомендации по формированию оргструктур управления объединением и предприятием. – М.: ГКНТ, 1978. – 232 с.

[3] Валуев С.А. Организационное обеспечение систем управления научными исследованиями ВУЗа. – М.: Высшая школа, 1983. – 112 с.; Системный анализ в экономике и организации про-изводством: учебник для студентов вузов / Под ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. – Л.: Поли-техника, 1991. – 398 с.

[4] Самофалов В.И. Совершенствование управления промышленным предприятием: аспект самоорганизации. – Ростов/н/Д: РГУ, 1989. – 88 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Поскольку суть первых двух методов, метода аналогий и экспертного метода представляется достаточно ясной из названия, остановимся на остальных трех методах.

Метод структуризации целей основан на идее целевого управления, возникшей в нашей стране в 1918 г. с началом разработки плана ГОЭЛРО.

Однако в дальнейшем идея перспективного планирования превратилась в планирование «от достигнутого», в разработку жестких директив на очередную пятилетку, без учета структурных сдвигов в экономике.

В середине 60-х годов, с введением концепции программно-целевого планирования и управления, категория «цель» вошла в систему экономических и управленческих понятий и решений на самых высоких уровнях управления экономикой.

В 70-х годах роль цели в управлении была развита отечественными учеными как побуждение к деятельности. В результате на смену Директивам на пятилетку пришли Комплексная программа развития научнотехнического прогресса и его социально-экономических последствий на 20 лет и Основные направления экономического и социального развития страны на 10–15 лет.

Таким образом была реализована на практике главная закономерность целеобразования – зависимость цели от времени и изменение ее по мере познания, развития. К процессу перспективного планирования была также привлечена широкая научная общественность с целью реализации другой закономерности целеобразования – учета внутренних потребностей объекта.

К сожалению, теоретически созданные условия для участия в целеобразовании всех желающих редко исполнялись на практике. Привыкшие к директивам коллективы редко пользовались предоставленными правами, а обработка поступавших предложений традиционным методом «голосования» приводила к принятию решений по большинству однотипных предложений, не позволяя «редким», как правило радикальным, предложениям найти свое воплощение в жизни.

В условиях новых экономических отношений роль целеобразования на всех уровнях управления существенно возрастает и повышается потребность в изучении, разработке и использовании методов и методик организации этого процесса.

Так, первой методикой, определяющей порядок формирования и оценки приоритетов элементов структур целей (названных в методике «деревьями целей»), была *методика ПАТТЕРН*[1] (PATTERN – Planning Assistance Trough Technical Evaluation from Relevans Number). Она была разработана в США в 1963 г. в корпорации РЭНД (RAND) для решения военных задач.

Основное преимущество методики заключается в возможности проводить анализ сложных проблемных ситуаций, распределять по важности огромное количество данных в любой области деятельности, исследовать взаимное соот-

[1] Лопухин М.М. ПАТТЕРН – метод планирования и прогнозирования научных работ. – М.: Сов. Рад, 1971. – 160 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ношение постоянных и переменных факторов, на которых основываются и на которые влияют принимаемые решения (рис. 1.11).

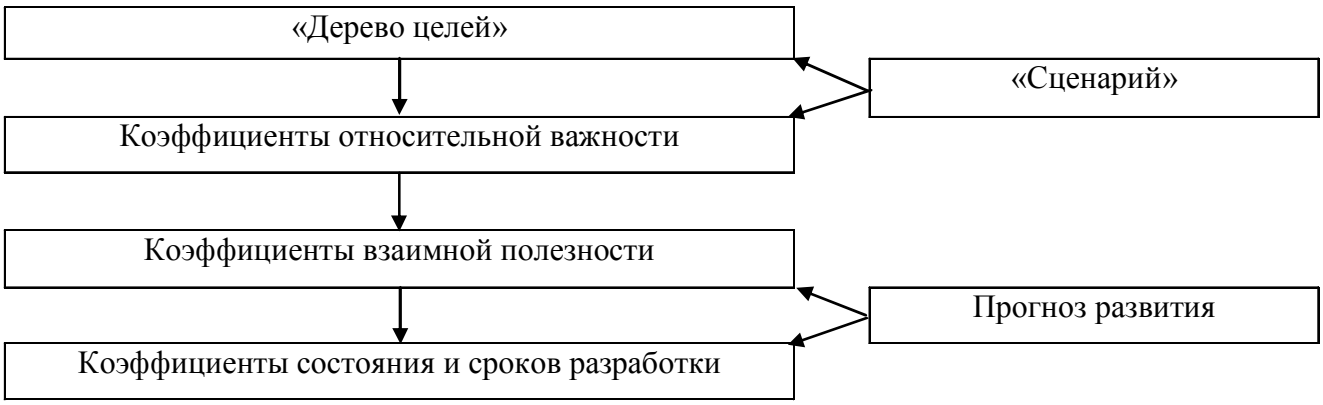


Рисунок 1.11. Порядок оценки элементов структуры целей по системе ПАТТЕРН

В качестве основы для формирования и оценки «дерева целей» разрабатывались «сценарий» (нормативный прогноз) и прогноз развития (изыскательский прогноз).

Критерии являются основой при определении системы оценок составляющие структуру целей.

В основе *Методики Кошарского-Уемова* лежит двойственное описание системы управления, процедурное и факторное. Процедурное представление соответствует структуризации системы по циклу управления: планирование, организация, регулирование, учет и т.п. При факторном представлении система структурируется на основное производство, вспомогательное производство, основные и оборотные фонды, трудовые ресурсы, материально-техническое обеспечение и др.

Методика исходит из того, что каждый из этих способов представления системы дает неполное представление о системе управления, а только совместное использование процедурного и факторного представления позволяет обеспечить конкретизацию и полноту анализа целей и задач, стоящих перед определенным предприятием.

На практике такой подход может быть реализован двумя путями.

Первый – путем параллельного формирования двойственных вариантов структуры, с использованием взаимно обратной последовательности признаков структуризации (рис. 1.12). Второй – путем формирования и анализа матрицы «цикл управления – объект управления» (табл. 1.2), после оценки которой формируются двойственные структуры и осуществляется выбор из них наилучшей (рис. 1.13).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

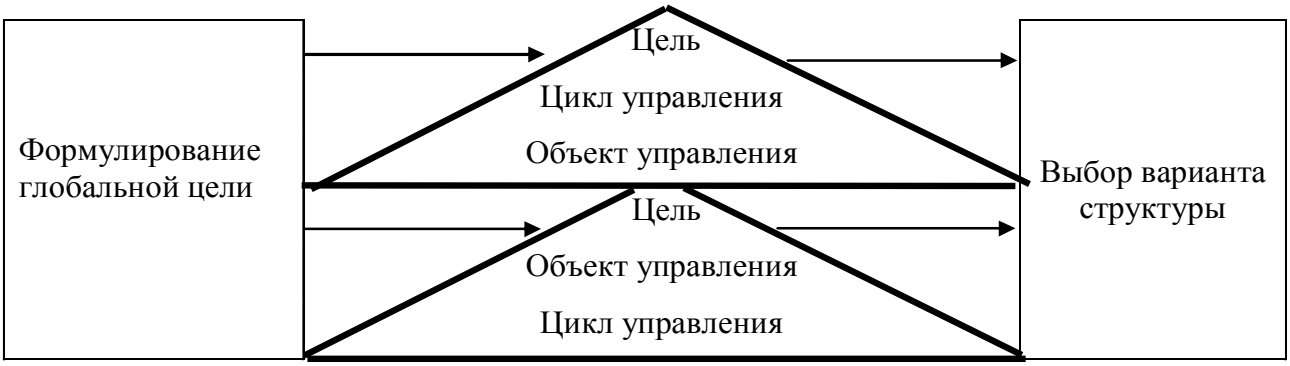


Рисунок 1.12. Двойственный вариант структуры целей

Таблица 1.2

Матрица «Цикл управления – объект управления»

Объект управления (Производственный признак)	Цикл управления (Временной признак)			
	Организация	Текущее планирование	Оперативное управление	Учет, контроль
	ОР	ТП	ОП	УК
Производство(П)	+	+	+	+
Транспорт (Т)	-	-	-	-
Закупки (З)	-	+	+	+
Кадры (К)	-	-	-	+
Сбыт (С)	-	+	-	+
Финансы (Ф)	-	-	-	-

	Функциональная часть									
Цикл Управления	ОР	ТП			ОП		УК			
Объект Управления	**П**	**П**	**З**	**С**	**П**	**З**	**П**	**З**	**К**	**С**

	Функциональная часть									
Объект управления	П				З			К	С	
Цикл управления	**ОР**	**ТП**	**ОП**	**УК**	**ТП**	**ОП**	**УК**	**УК**	**ТП**	**УК**

Методика Кошарского – Уемова весьма удобна для анализа целей и функций действующих предприятий, для которых проводится обследование существующей организационной структуры.

Однако в ней отсутствуют средства для определения новых объектов, новых видов деятельности и функций, связанных с развитием компании, что ограничивает применение методики при формировании организационной структуры новых компаний.

Двойственные структуры, построенные на анализе табл. 1.2. Методика, основанная на взаимодействии целеполагания и внешней среды, состоит из следующих этапов (см. рис. 1.13).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

<table>
<tr><td></td><td colspan="5">Глобальная цель</td><td rowspan="2">Цели</td></tr>
<tr><td>Выбор КП</td><td colspan="2">Конечные продукты (КП)</td><td colspan="3">Конечные продукты (КП)</td></tr>
<tr><td>Инициирование целей</td><td>Надсистема</td><td colspan="2">Подсистема</td><td>Актуальная Среда</td><td>Собственно система</td></tr>
<tr><td>«Жизненный цикл»</td><td colspan="2">Выявление потребностей</td><td colspan="2">Производство</td><td>Потребление</td><td rowspan="6">Функции</td></tr>
<tr><td>Состав системы</td><td>Кадры</td><td colspan="2">Средства деятельности</td><td>Предметы деятельности</td><td>Отношения</td></tr>
<tr><td>Цикл управления</td><td>Прогнозирование</td><td>Планирование</td><td>Организация</td><td>Контроль</td><td>Анализ</td></tr>
<tr><td>Делегирование полномочий</td><td colspan="2">Исполнение</td><td colspan="2">Согласование</td><td>Утверждение</td></tr>
</table>

Рисунок 1.13. Уровни структуризации

Уровень (Этап) 1. Формирование глобальной цели системы. Цель должна быть ориентирована на конечный продукт, для получения которого создается или уже существует компания.

Уровень 2. Декомпозиция по признаку «виды конечного продукта» (ВКП). Осуществляется в случае производства компанией разных продуктов. Применительно к инвестиционно-строительной сфере нам представляется более рациональным первоначальная декомпозиция по следующему признаку «инициирования целей», с тем, чтобы затем уточнить виды «конечного продукта».

Уровень 3. Декомпозиция по признаку «пространство инициирования целей» (ПИЦ). Формируются подцели, инициируемые требованиями и потребностями окружающей среды. Применительно к организациям инвестиционно-строительной сферы, работающим в современных условиях, предлагается различать дружественную (поставщики, потребители, партнеры), конкурентную и безразличную (на данном этапе являющуюся нейтральной) среды.

Уровень 4. Декомпозиция по признаку «жизненный цикл». Определяются различные подэтапы получения конечных продуктов в зависимости от их видов – от формирования или прогнозирования потребностей до потребления или поставки их заказчику. Строительная организация может декомпозировать «жизненный цикл» своей продукции начиная с получения пятна под застройку и заканчивая сервисным обслуживанием уже построенного и реализованного жилья. Начиная с этого уровня термин подцель обычно заменяют термином функция, а «дерево целей» – «деревом функций».

Уровень 5. Декомпозиция по основным элементам, по функциям, вытекающим из потребностей организационной структуры.

Уровень 6. Декомпозиция по признаку «Управленческий цикл».

Уровень 7. Декомпозиция по признаку «Делегирование полномочий». По нашему мнению, строительной организации на данном этапе необходимо предусмотреть делегирование полномочий управленческому персоналу нижнего

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

звена не только на уровне «исполнения», но и наделить соответствующими правами (ресурсами) для решения поставленных задач. Таким образом, за счет более детальной декомпозиции системы управления данная методика дает более полный анализ целей и функций по сравнению с двойственной методикой Кошарского – Уемова, позволяет выделять новые, ранее не выполнявшиеся на предприятии функции.

Несомненным же недостатком методики, по нашему мнению, является невозможность учесть особенности конкретной строительной организации. Решение данной задачи возможно лишь при сочетании вышеперечисленных методик структурирования целей «сверху» с методами постановки задач «снизу».

Такой подход использует *Методика, основанная на концепции деятельности компании*. В методике предусмотрено два основных этапа (рис. 1.14), которые делятся на подэтапы, и далее на более детальные подэтапы, что позволяет наиболее полно структурировать задачи и максимально учесть особенности конкретной организации. Однако здесь отсутствуют количественные оценки. Эту проблему обычно решают, используя методы математического моделирования.

Математические модели организационных структур можно подразделить на две группы[1]: модели, в которых критерий эффективности организационной структуры отражает конечные результаты деятельности компании, и модели, основанные на использовании косвенных критериев эффективности.

Модели первой группы немногочисленны и в основном носят абстрактный характер. Это объясняется принципиальными трудностями, которые возникают при установлении формальных зависимостей между показателями конечного эффекта функционирования компании и характеристиками организационной структуры. Основной проблемой становится формирование критериев эффективности формирования и функционирования организационной структуры.

Так, в общеотраслевых научно-методических рекомендациях по формированию организационных структур объединений и предприятий[2]1 указывается, что критерий эффективности организационной структуры должен строиться на основе конечных технико-экономических показателях деятельности предприятия, но при этом не предлагается способ оценки влияния организационной структуры на конечные результаты деятельности предприятия.

Выявление зависимости между организационной структурой и эффективностью производства весьма трудная задача. Еще более сложна формализация этих взаимосвязей. Поэтому оценку эффективности организационной структуры чаще всего осуществляют на основе косвенных критериев: числа уровней иерархии, минимизации взаимодействия структурных управленческих звеньев, затрат на содержание аппарата управления и др.

---

[1] Лейбкинд А.Р., Рудник Б.Л., Тихомиров А.А. Математические методы и модели формирования организационных структур управления. – М.: МГУ, 1982. – 256 с.; Овсиевич Б.Л. Формирование организационных структур. – Л.: Наука, 1979. – 159 с.__

[2] Научно-методические рекомендации по формированию оргструктур управления объединением и предприятием. – М.: ГКНТ, 1978. – 232 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В некоторых работах предлагается использовать комплексный критерий качества[1], состоящий из оценки производительности, экономичности, адаптивности, оперативности и надежности структуры. Однако на практике, как правило, ограничиваются лишь экономичностью, так как методов определения других оценок пока не разработано. Да и экономичность в существующих методиках отражает лишь затратную часть эффективности.

Проанализировав методы формирования организационной структуры, можно сделать вывод, что задача формирования организационной структуры не может быть полностью формализована. Поэтому авторы предлагают сочетать методы структуризации целей с методом задач, активизируя при этом интуицию и опыт специалистов, применяя экспертный метод.

[1] Организационные структуры управления предприятием / Под ред. Мильнера Б.З. – М.:Экономика, 1975. – 319 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

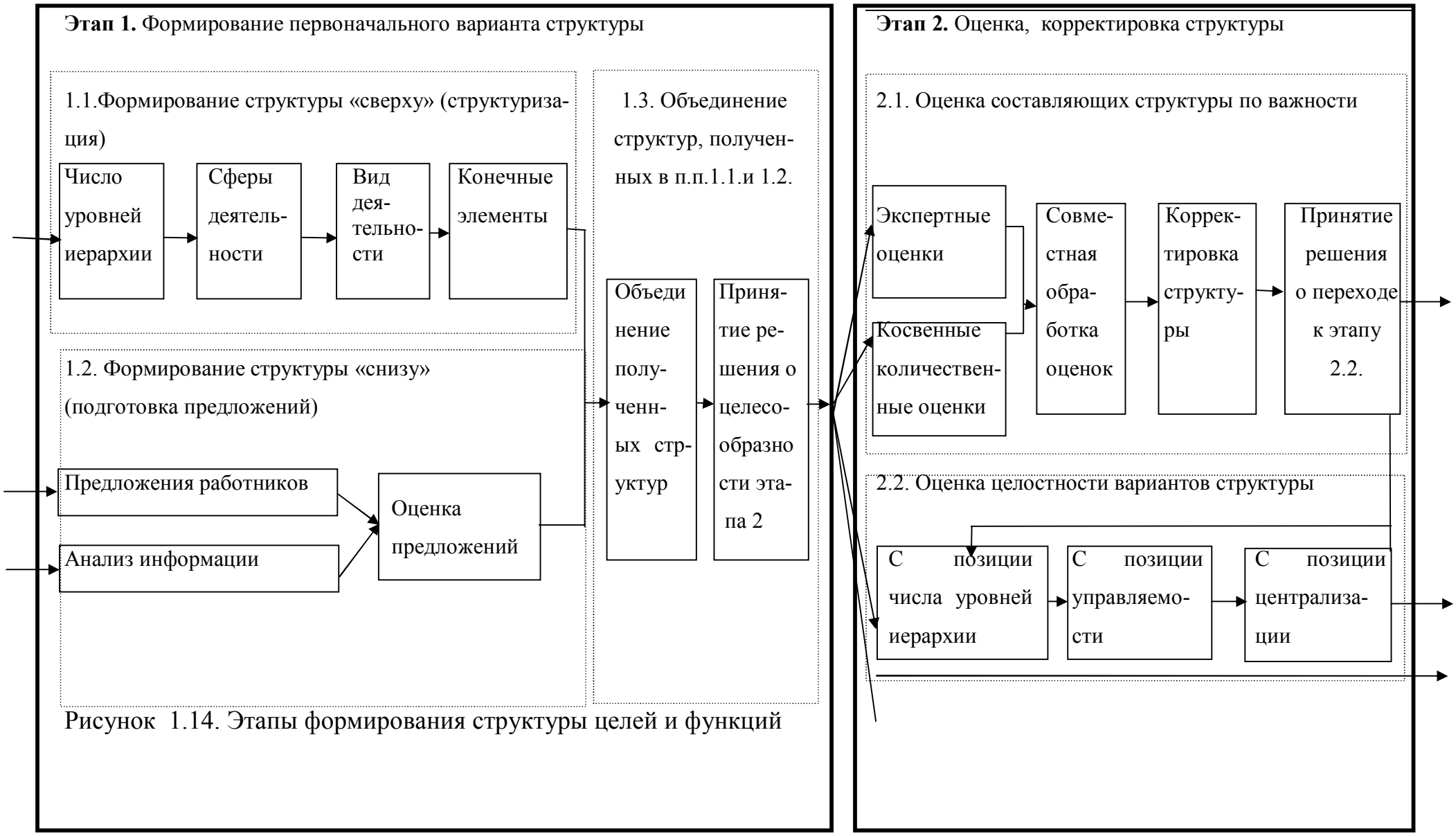


Рисунок 1.14. Этапы формирования структуры целей и функций

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1.4. Принципы построения организационной структуры строительной компании и факторы, влияющие на ее тип

Процесс построения организационной структуры компании, по нашему мнению, состоит из последовательного принятия решений по следующим основополагающим, принципиальным вопросам:

1. Разделение труда и специализация.
2. Департаментизация и кооперация.
3. Связи между частями и координация.
4. Масштаб управляемости и контроля.
5. Иерархия, количество уровней управления.
6. Распределение прав и ответственности.
7. Степень централизации.

Разделение труда и специализация. Первое, что нужное сделать при формировании организационной структуры, это распределить работу между членами и подразделениями компании. Невозможно достичь эффективного и производительного функционирования, если один из ее членов или одна из ее структур делают одно и то же.

Всем известно, что специализация дает ряд преимуществ:

• способствует поиску путей совершенствования работы, благодаря тому, что ее исполнитель имеет возможность до мельчайших деталей разобраться в сущности порученного ему дела;

• ведет к выявлению наиболее важных, критических областей в деятельности компании и тем самым позволяет спроектировать именно эти направления в работе;

• упрощает потребность коммуникации и процесс принятия решений и облегчает формализацию работы.

Вместе с тем специализация порождает и негативные результаты, например, выявленные П. Лоуренсом, в случае проявления сверх специализации:

• уводит общую цель компании от работника и служит причиной организационной болезни – функционализма;

• приводит к усилению координационной деятельности;

• развивает внутриличностную ориентацию.

Некоторые исследования показывают также, что сверх специализация приводит к снижению уровня морали и удовлетворенности работой, и как следствие этого порождает уклонение от работы и текучесть кадров. Поэтому в процессе формирования организационной структуры необходимо помнить, что главная положительная сторона специализации – повышение производительности, может быть снивелирована отрицательными сторонами, в случае излишней специализации.

Группирование работ, департаментизация. В условиях роста компании растет и специализация отдельных работ. Ограничивают необходимый рост специализации возможности координации. Обычно эту проблему разрешают путем группирования схожих работ и их исполнителей, осуществляя их организационное обособление. Этот процесс называется департаментизация. Приме-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

няя департаментизацию, можно расширять размеры компании практически беспредельно.

Основными направлениями департаментизации являются группирование работ вокруг ресурсов и вокруг результата деятельности (рис. 1.15). Наиболее простые признаки деления, нашедшие свое отражение в квадрате 1, образуют *линейную департаментизацию*. Данный тип характеризуется в целом простотой, наличием только вертикальных связей и возможностью самоуправления. Такой подход обычно осуществляется, когда выполняемые работы очень однотипны, а люди не дифференцируются. Линейное деление дает эффект на низовых производственных группах (бригадах).

Рисунок 1.15. Виды департаментизации

С развитием специализации, связанной с получением и распределением ресурсов, возник *функциональный тип департаментизации* (квадрат 2). Для компании это означает, что наряду с линейным делением работ добавляется функциональное деление, а организационная структура приобретает линейно-функциональный вид, наиболее распространенный в настоящее время. При всей своей универсальности этот тип имеет ряд недостатков. Наряду с рассмотренным выше функционализмом имеет место так называемый «эффект бутылочного горла». Суть его в том, что развитие преимущественно вертикальных связей, порождаемых функциональным подходом, поднимает решение проблем, возникающих на различных уровнях компании, до ее главного руководителя.

В результате попытки руководителя сконцентрироваться на решении стратегических задач тонут в оперативной работе, текучке.

Отчасти эта проблема может быть решена сменой приоритета в направлении группирования работ, а именно группированием работ вокруг результата (квадрат 3). Только возникнув, этот тип получил название *департаментизации по продукту*. В дальнейшем он развивался, и появились разновидности «по потребителю» и «по рынку». При департаментизации по потребителю группирование работ осуществляется вокруг конечного пользователя продукции (напри-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

мер, жилищное или промышленное строительство). Рыночная департаментизация строится в отношении географических и отраслевых рынков производства и продаж. Группирование работ вокруг результата позволяет исключить текучку из работы руководства путем отделения оперативного уровня управления от стратегического, повышается внимание к конечному результату. В итоге растет эффективность организационной структуры.

Однако есть и недостатки продуктовой департаментизации. Вместо болезни функционализма может появиться другая болезнь – продуктивизм, т.е. противопоставление целей продукта общим целям компании.

Развитие продуктовой иерархии ведет к дублированию в работе и соответственному увеличению численности персонала, а также к снижению эффективности использования ресурсов.

Остановить процесс снижения эффективности использования ресурсов, оставаясь на позициях продуктовой департаментизации, поможет *матричная департаментизация* (квадрат 4). Она представляет собой сбалансированный компромисс между группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результатов. Указанный баланс достигается путем переплетения вертикальных (административная часть) и горизонтальных (техническая часть) связей и коммуникаций.

Связи между частями и координация. Важность координации и связей настолько важна, что некоторые экономисты определяют организационную структуру как совокупность устойчивых связей в компании. Без связей и фактического взаимодействия не может быть организованного целого. По нашему мнению, рассматривать связи в организационной структуре компании следует не как какое-то действие, а как выражение отношений.

Связи в организации можно классифицировать по-разному, в зависимости от применяемого критерия. Как мы полагаем, перед началом формирования организационной структуры следует проанализировать следующие пары связей: вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные, формальные и неформальные, прямые и косвенные.

Вертикальные связи формализуются в процессе формирования организационной структуры, действуют постоянно и изображаются на всех схемах, отражая распределение полномочий. В рамках вертикальных связей происходит процесс передачи распорядительной и отчетной информации, решаются проблемы власти и влияния. Как следует из названия, вертикальные связи соединяют иерархические уровни, поэтому с расширением предприятия растет и количество вертикальных связей. Следовательно, по количеству вертикальных связей можно судить о размере компании. Некоторые современные крупные компании имеют от 7 до 12 уровней по вертикали. Так как вертикальные связи используются в качестве каналов передачи информации для принятия решений, чрезмерное количество уровней иерархии может негативно отразиться на функционировании компании.

Горизонтальные связи возникают между равными по положению в иерархии или статусу частями компании. Они помогают укреплять вертикальные связи, способствуют более эффективному взаимодействию частей компании и

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

делают ее в целом более устойчивой по отношению к внешним и внутренним воздействиям.

Главное отличие горизонтальных связей от вертикальных – их неформализованность. При формировании организационной структуры горизонтальные связи обычно не «прописываются», не пишутся должностные инструкции в отношении взаимодействия равных по статусу подразделений (за исключением матричного типа).

На практике горизонтальные отношения устанавливаются либо на неформальной основе, либо путем установления прямых контактов между конкретными менеджерами. Кроме того, для решения определенных задач на стыке подразделений или проблем горизонтальные связи могут реализоваться путем создания целевых групп (на временной основе) или целевых команд (на постоянной основе). Наиболее полное развитие горизонтальные связи получают в рамках матричной департаментизации, когда создается система двойного подчинения.

Несмотря на то что внедрять формы матричной департаментизации в организационную структуру компаний инвестиционно-строительной сферы представляется не совсем рациональным, для повышения устойчивости компании в условиях динамичной внешней среды закладывать широкую сеть вертикальных связей необходимо.

Следующая пара связей в организационной структуре – линейные и функциональные. *Линейные связи* идут сверху вниз и выступают в форме приказа, распоряжения, команды или указания. *Функциональные связи* имеют обратную направленность, снизу вверх, и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения. Не следует ассоциировать названия этих связей с типами департаментизации и думать, что линейные связи связаны с производственными подразделениями, а функциональные связи с функциональными подразделениями.

При традиционном подходе к формированию организационной структуры обычно уделяют внимание лишь линейным связям. По нашему мнению, проектируя организационную структуру компании инвестиционно-строительной деятельности, необходимо уделить внимание также и функциональным связям.

Сформировав организационную структуру, необходимо понимать, что полученная структура представляет собой набор формальных связей, т.е. связей между неодушевленными ячейками компании. В реальной жизни всегда появляются неформальные связи. В основном это реакция живых людей на неадекватную адаптацию организационной структуры к изменениям внешней и внутренней среды. Неформальные связи ведут к появлению неформальных групп, неформальных лидеров и даже к созданию неформальной «параллельной» организационной структуры.

В процессе совершенствования организационной структуры необходимо выявить и оценить неформальные связи, и далее, в зависимости от уровня их эффективности в сравнении с формальными, либо их ослабить (может даже

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

устранить), либо, если они более эффективны, формализовать, сделав частью новой, формальной организационной структуры.

Масштаб управляемости и контроля. В процессе проектирования организационной структуры, после распределения работы и группирования сходных по направлению подразделений, как было описано выше, наступает этап, когда необходимо принять решение – сколько людей или работ может быть объединено под непосредственным руководством одного менеджера.

Общеизвестно, что каждый конкретный руководитель ограничен временем, знаниями и умениями, способностями памяти и соответственно количеством направлений, по которым он может принять достаточно эффективные решения.

Проводя многочисленные исследования в этой области, ученые выяснили, что с увеличением количества подчиненных в арифметической прогрессии количество потенциально возможных межличностных связей увеличивается в геометрической прогрессии (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Зависимость числа контактов от числа подчиненных руководителя

Тип контактов	Число подчиненных								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Менеджер – Подчиненный	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Менеджер – два и более (группа) подчиненных	0	1	3	6	10	15	21	28	36
3. Между подчиненными	0	1	4	11	26	57	120	247	502

В 1933 г. В. Грейкюнас на основе этих данных определил, что руководитель в состоянии иметь не более 12 контактов первого типа и 28 – второго. Исследования же оперативной памяти человека показали, что он может анализировать лишь 7 ± 2 составляющих и связей между ними (порядка 140). А анализ организационных структур крупных американских корпораций демонстрирует целесообразность даже нижнего предела – 5.

Однако эти цифры относятся к высшему руководству предприятием. На нижних уровнях иерархии масштаб управляемости может достигать 20–30 человек. Это, конечно, связано не с уровнем способностей руководителей на разных уровнях иерархии, а с качественными различиями в процессах координации между руководителем и подчиненным. Так, например, бригадиру на стройке достаточно знать рабочего в лицо, его имя и что он умеет делать. Директору же предприятия этих сведений о своем заместителе явно недостаточно.

Для определения масштаба управляемости на разных иерархических уровнях для конкретного предприятия необходимо проанализировать ряд факторов:

1. Сложность, схожесть и территориальная удаленность работ.
2. Уровень подготовки руководителя и его подчиненных.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3. Степень стабильности, ясности в постановке целей, делегировании прав и ответственности; техника коммуникации, уровень потребности в личных контактах.

Определив масштаб управляемости для конкретной компании, в дальнейшем мы сталкиваемся с тем, что с ростом компании будут вынуждены постоянно увеличивать количество уровней иерархии. А это ведет к вертикальному росту организационной структуры и снижению эффективности ее функционирования. Решая эту проблему, обычно выделяют два типа масштаба управляемости: узкий и широкий.

При узком масштабе управляемости количество подчиненных у одного руководителя минимально. Ему легче контролировать их работу, делать это более качественно. Однако у руководителя, не очень загруженного руководящей работой, может возникнуть желание вмешиваться в непосредственную работу подчиненных, что крайне нежелательно.

Широкий масштаб управляемости характеризуется напротив максимальным количеством подчиненных у одного руководителя и минимальным количеством уровней иерархии. Имея много подчиненных, менеджер вынужден делегировать часть своих полномочий, что является положительно тенденцией. Однако неспособность лично контролировать работу каждого подчиненного может привести к выходу ситуации из-под контроля.

Как показали исследования, не существует устойчивой взаимосвязи между типом масштаба управляемости (широкий или узкий) и типом решаемой проблемы (хорошо или плохо она структуризована). Как отмечалось выше, на масштаб управляемости влияет слишком много других факторов. На практике следует искать средний, сбалансированный вариант между крайностями широкого и узкого масштаба управляемости.

Иерархия и уровни управления. Иерархия, как отмечалось в параграфе 1, означает подчиненность нижестоящего уровня вышестоящему. Уровень управления представляет ту часть организационной структуры, на которой принимаются самостоятельные решения. Определение количества уровней управления осуществляют обычно после определения масштаба управляемости. Эти два вопроса взаимозависимы, и принятие решения по одному из них неизбежно повлияет на другой. При формировании организационной структуры задача состоит в нахождении баланса этих двух переменных.

Степень централизации. Определение степени централизации – одна из ключевых проблем при формировании организационной структуры. При высокой степени централизации принятие решений сконцентрировано на верхнем уровне руководства. При низкой централизации, т.е. децентрализации, ответственность за ряд ключевых решений переносится на нижние уровни управления.

Степень централизации может быть измерена следующими показателями:

• количество решений, принимаемых на разных уровнях управления;

• важность решений разных уровней для всей компании;

• размер суммы («цена вопроса»), в пределах которой руководитель нижнего или среднего звена может принимать решения;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• степень контроля вышестоящих уровней за решениями, принятыми на нижестоящих уровнях.

По мнению Р. Акоффа, тяга к централизации объясняется желанием координировать работу нижестоящих уровней и использовать потенциальный синергетический эффект, а также боязнь за возможные ошибки в принятии решений на нижних уровнях власти. Стремление к децентрализации, по его мнению, обусловлено желанием облегчить проявление быстрых и эффективных инициатив и реакций на изменения с тех уровней, на которых потребности и возможности проявляются раньше всего. Сделать организационную структуру таким образом более восприимчивой к изменениям внешней среды и обогатить работу менеджеров нижних и средних уровней творчеством принятия решений.

На степень централизации организационной структуры конкретной компании влияют следующие факторы:

• Размеры компании. Существует предел эффективности централизации, после превышения которого целесообразно снижение степени централизации.

• Философия управления и организационная культура компании[1].

Так, например, Г. Форд собственноручно принимал максимальное количество решений, в то время как А. Слоун ввел на «Дженерал Моторс» систему принятия решений, при которой лишь 5 % решений принимались на уровне штаб-квартиры.

• Стремление к самостоятельности структурных подразделений.

По мере роста различий между подразделением и компанией в целом стремление к самостоятельности возрастает.

• Развитие информационных технологий. По мере совершенствования информационных систем уменьшается искажение информации, что позволяет быстрее переходить к децентрализации.

• Степень разделения труда. С ростом диверсификации растет потребность в децентрализованной организационной структуре.

• Наличие квалифицированного персонала. Нежелание менеджеров брать на себя ответственность принятия решения не может позволить внедрять принципы децентрализации.

• Влияние внешней среды. Государственная политика в области демонополизации, налогообложение и другие макроэкономические тенденции могут повлиять на выбор степени централизации.

В настоящее время децентрализованная структура находит много сторонников по таким причинам как: высокая скорость и объективность принятия решений, простая и дешевая система делопроизводства, развитие способностей у работников и творческие, доверительные отношения между ними. Кроме того, компания в целом становится более гибкой и восприимчивой к изменениям внешней среды.

---

[1] Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 216 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Однако следует помнить и о негативной стороне децентрализации. Она может увести компанию в сторону от главных целей и ослабить контроль и единство действий.

Следующим этапом, после принятия решений по вышеперечисленным принципиальным вопросам, является анализ факторов, оказывающих непосредственное воздействие на организационную структуру.

Ведь организационная структура компании не является абстрагированной субстанцией, а подвержена постоянному воздействию извне, поэтому проектировать структуру без учета этих воздействий нам представляется неправильным.

Обычно выделяют следующие группы ситуационных факторов:

• внешняя среда, ее сложность и динамизм;

• стратегический выбор в отношении ориентации на потребителя, территориальной расположенности и пр.;

• технологические особенности компании, степень неопределенности в сроках, месте и способе выполнения работ;

• размер компании и степень разнообразия ее деятельности;

• кадры, их квалификация, мотивированность, потребности.

Внешнюю среду, с точки зрения оценки степени влияния на организационную структуру, лучше подразделять на два уровня: общее окружение и непосредственное окружение (для других целей возможны другие способы классификации).

Общее окружение (макроокружение) обычно не оказывает специфического воздействия на конкретную компанию, а создает общие условия ее нахождения в среде.

Так, изучение *экономической компоненты* позволяет понять механизм формирования и распределения ресурсов.

Анализ правового регулирования дает возможность определить допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами хозяйственной деятельности, приемлемые методы отстаивания своих интересов, действенность правовой системы.

Политическая составляющая представляет интерес с точки зрения отношения правительства к различным видам экономической деятельности и регионам страны, какие законодательные инициативы могут повлиять на экономические процессы, наличие групп лоббирования на различных уровнях власти.

Социальная компонента, состоящая их таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые ценности, демографические структуры, рост населения, уровень образования, мобильность и готовность к переменам очень важна. Хоть изменение социальной компоненты происходит довольно медленно, ее влияние всепроникающе – от других компонентов макросреды до внутренней среды компании.

Без анализа *технологического аспекта* невозможно увидеть те возможности, которые открывает развитие науки и техники для усовершенствования и модернизации производственного процесса.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Непосредственное окружение следует рассматривать в первую очередь с анализа покупателей. Обычно составляют *профиль покупателя*, состоящий из его месторасположения, демографических характеристик (пол, возраст, образование), социально-психологических характеристик (вкусы, привычки, стиль жизни), отношения к продукту. По такому профилю можно спрогнозировать, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, возможный объем продаж, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.

Анализ поставщиков следует направить на выявление тех аспектов их деятельности, от которых зависят эффективность работы компании, себестоимость и качество производимого продукта[1].

При изучении поставщиков следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

• стоимость поставляемого товара;

• гарантию качества поставляемого товара;

• временной график поставки товаров;

• пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем компания борется за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, должно быть направлено на выявление их слабых и сильных сторон. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды могут выступать и те компании, которые потенциально могут войти на рынок, а также производители замещающих продуктов.

Анализ рынка рабочей силы должен быть направлен на выявление потенциальных возможностей в обеспечении компании необходимыми для решения своих задач кадрами. В первую очередь кадрами, обладающими необходимой специальностью и квалификацией, необходимым уровнем образования, необходимого возраста и пола. Немаловажным аспектом выступает и стоимость рабочей силы, а также наличие профсоюзов и степень их влияния.

Проводя изучение различных компонентов внешней среды, необходимо помнить два момента:

• во-первых, все компоненты находятся в состоянии сильного взаимовлияния, поэтому изучение должно вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах внешней среды;

• во-вторых, степень воздействия отдельных компонент внешней среды на разные компании различна. Так, крупная компания испытывает большую зависимость от макроокружения, а малое предприятие – от конкретного покупателя или поставщика.

После всестороннего анализа внешней среды необходимо охарактеризовать ее с точки зрения сложности и динамизма.

---

[1] Асаул А.Н. Управление затратами на предприятии / А.Н. Асаул, Е. Г. Никольская. – СПб.: Москва, 2007.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Сложность внешнего окружения определяется количеством факторов, влияющих на организационную структуру и насколько эти факторы схожи между собой. Динамизм характеризует скорость изменения этих факторов.

В работах О.С. Виханского приводится следующая двухмерная классификация факторов внешней среды (рис. 1.16).

Степень динамизма	Низкая	Высокая
Низкая	**Низкая неопределенность** Факторов мало Факторы схожи Факторы не меняются Пример: производство соли	**Умеренная неопределенность** Факторов много Факторы не схожи Факторы не меняются Пример: нефтепереработка
Высокая	**Умеренно высокая неопределенность** Факторов мало Факторы схожи Факторы постоянно меняются Пример: товары народного потребления	**Высокая неопределенность** Факторов много Факторы не схожи Факторы постоянно меняются Пример производство ЭВМ

Степень сложности внешнего окружения

Рисунок 1.16. Влияние факторов внешней среды

По нашему мнению, организации инвестиционно-строительного комплекса Санкт-Петербурга в настоящий момент находятся в ситуации умеренно высокой неопределенности. Такая ситуация требует от руководства и самой организации достаточной гибкости. Это необходимо в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды. Однако схожесть факторов, наличие большого практического опыта позволяют руководителям справляться с ситуацией.

Следующим фактором, оказывающим влияние на формирование организационной структуры, является *Стратегический выбор* руководства.

Впервые идею о том, что формирование организационной структуры должно опираться на стратегию компании, сформулировал А. Чандлер в 1962 г. Он сделал вывод, что со сменой стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с новой организационной структурой. Отказ от пересмотра существующей структуры приводит, по его мнению, к тому, что компания оказывается не в состоянии достичь поставленной цели.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Позднее, в 1977 г., Д. Гелбрейт определил элементы организационного проектирования (рис. 1.17), а также влияние стратегии на дизайн компании и влияние дизайна на стратегию.

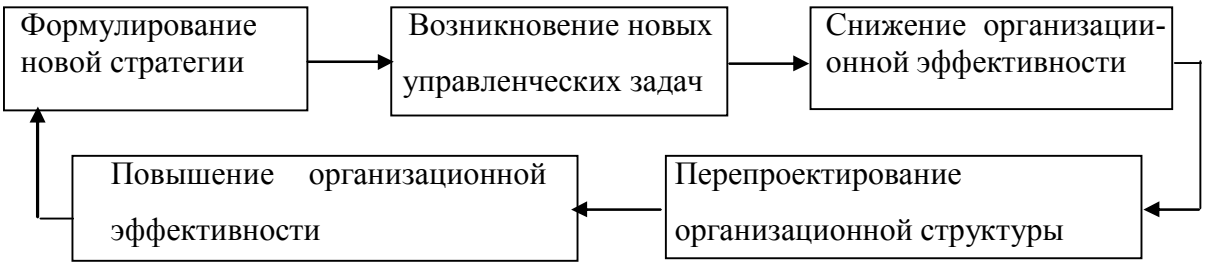


Рисунок 1.17. Взаимосвязь между стратегией и организационным проектированием.

Здесь необходимо отметить, что совсем необязательно менять организационную структуру каждый раз, когда компания переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно необходимо установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, и потом, если это необходимо, проводить соответствующие изменения. Далее, целесообразно рассмотреть три возможные области стратегического выбора, оказывающего влияние на организационное проектирование.

Первая касается *идеологии управления*, которой придерживается высшее руководство. Ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на такие характеристики организационной структуры, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней, звенность, централизацию и децентрализацию. Так, например, высшее руководство большинства компаний, «выросшее» в период централизованной системы, придерживается и соответствующих принципов в отношении организационной структуры.

Вторая область зависит от того, *какие потребители будут обслуживаться компанией*. Если у компании имеются индивидуальные и «организованные» потребители, то эта двойственность должна найти отражение в организационной структуре при ее проектировании. Аналогично и в компаниях, занимающихся промышленным строительством, должна быть отличная организационная структура от строительных организаций, работающих в жилищном секторе. Кроме того, переход компании от стратегии, ориентированной на изготовление продукции, к стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов, требует радикального перепроектирования ее организационной структуры (например, переходу к предпринимательской структуре).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Третье в стратегическом выборе – *рынки сбыта и территориальное размещение производства*. Принятие решения о выходе компании инвестиционно-строительного комплекса за пределы региона базирования потребует соответственных изменений в организационной структуре. В случае, если регионы достаточно изолированы, рационально делегировать филиалам определенные права в принятии решений, что приведет к появлению в организационной структуре региональных подразделений. Если же в предоставлении больших прав нет необходимости, произойдет увеличение числа ячеек в функциональной организационной структуре.

Далее перейдем к третьему фактору, оказывающему воздействие на организационную структуру – *технологические особенности компании*. В последние годы, когда развитие технологии приобрело взрывной характер, внимание руководителей компаний к связи технологии и организационной структуры предприятия усилилось. При этом необходимо подчеркнуть, что технология воздействует на организационную структуру в трех основных проявлениях: неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения, неопределенность в знании относительно того, как делать работу, взаимозависимость работ в организации.

При формировании организационной структуры целесообразно сгруппировать подразделения с учетом схожести технологических характеристик, по первым двум проявлениям (рис. 1.18).

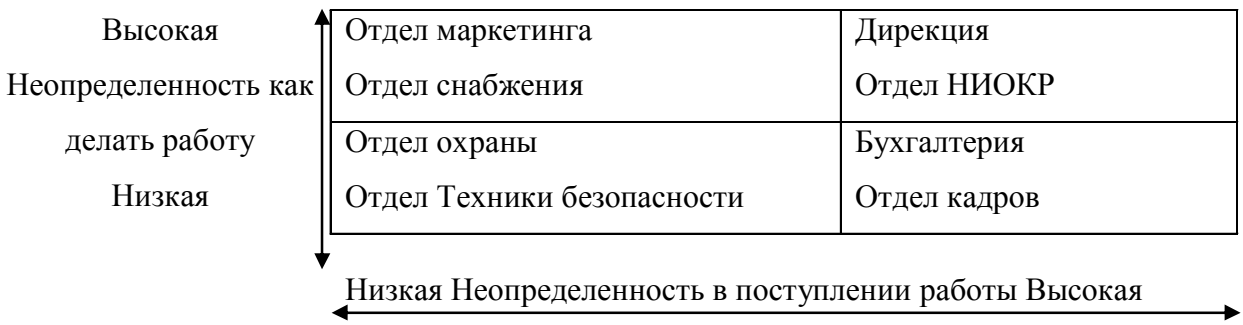


Рисунок 1.18. Влияние технологии на проектировании организационной структуры компании

Далее, исходя из положения подразделения в матрице, необходимо подбирать соответствующую структуру подразделения, а также место подразделения в общей структуре компании. В дальнейшем возможно изменение технологии ее работы, тогда соответственно изменится и положение некоторых подразделений в матрице, и, как следствие, вся организационная структура.

Третье проявление технологии, взаимозависимость работ в компании, проиллюстрирован на рис. 1.19.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Простая

Сложная

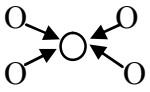
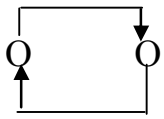
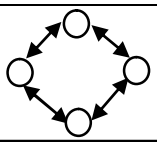
	Складывающаяся	Каждое подразделение относительно автономно и делает свой вклад в общее дело
	Последовательная	Одно подразделение должно закончить свою часть работы, прежде чем она поступить в другое подразделение
	Связанная	Конечный результат работы одного подразделения становиться началом работы другого и наоборот
	Групповая	Работа выполняется совместно представителями разных подразделений одновременно.

Рисунок 1.19. Типы взаимозависимости работ в компании

Наиболее сложной из вышепредставленных является групповая зависимость, так как она состоит из многих связанных взаимозависимостей. Групповая взаимозависимость требуется, когда работа характеризуется высокой степенью неопределенности.

Наличие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе потребует больших усилий по интеграции подразделений, усложнения общей организационной структуры, вплоть до перехода к матричным элементам, например к целевым и проектным группам.

Следует также отметить, что организационная структура должна соответствовать *размеру компании* и не быть более сложной, чем это необходимо. Однако понятие размера компании не так очевидно, как кажется на первый взгляд. Например, Кимберли выделяет целых четыре компоненты для его определения.

Физическая емкость компании. Для университета эта компонента будет представлена числом обучающихся студентов. А например, работающая в С.-Петербурге организация по производству бетона «Бетомикс ЛО» так характеризует размер своей компании: «В нашем ассортименте более 900 рецептов бетонных смесей. Мы можем поставить на ваш объект до 1000 м куб. бетона в сутки».

Количество персонала. Это наиболее часто применяемый параметр для характеристики размера компании (по подсчетам некоторых специалистов он применяется в 80 % случаев). Однако используя его, необходимо помнить, что высокий показатель количества персонала, с одной стороны, говорит о масштабности компании, способности реализовывать крупные проекты своими силами, с другой стороны – многие компании стремятся к снижению этого показателя, с целью уменьшения расходов.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Затраты на производство или выпуск продукции (объем продаж). Многие строительные организации, характеризуя себя, перечисляют построенные ими объекты. Они справедливо полагают, что чем больше построено объектов, тем крупнее представляется заказчику их компания.

Наличие ресурсов в компании в виде материальных ценностей, чистых активов и пр. Принципиально отличный от других компонент, предполагает размер прибыли, а также возможность компании, посредством формальных или неформальных связей, привлекать в реализуемые проекты мощные финансовые потоки.

Обычно влияние размера компании на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления. Если компания небольшая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется несложная организационная структура. В случае увеличения числа сотрудников или возникновения специализированных видов деятельности в организационной структуре появляется промежуточный уровень и начинает применяться функциональная структура. Дальнейший рост может привести к созданию новых уровней иерархии, появлению таких организационных структур, как дивизиональная. Возникновение необходимости выполнения комплексных проектов приводит к появлению матричных структур.

Последним фактором, оказывающим влияние на организационную структуру компании, являются *Кадры*. Наличие высококвалифицированных работников позволит внедрять в компании более сложные организационные формы. Преобладание низкоквалифицированных сотрудников, ориентированных на рутинные операции, не позволит отойти от простых и традиционных форм.

1.5. Проблемы совершенствования организационной структуры управления компанией

В современных условиях, как показали исследования управления отечественными организациями по производству строительных материалов, важнейшими задачами являются:

- расширение выпуска высокоэффективных и конкурентоспособных строительных материалов и изделий;
- улучшение финансово-экономического положения организаций;
- снижение издержек производства;
- внедрение ресурсо- и энергосберегающих технологий;
- модернизация производственного процесса и освоение новых, инновационных видов продукции.

В этой связи многие организации встали перед проблемой отсутствия эффективной системы управления. Если ранее, в условиях централизованного планирования строительные организации не нуждались в адаптации к меняющимся условиям внешней среды и создании открытых систем управления, то новые организации инвестиционно-строительного комплекса, как правило, не

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

имеют ни традиций, ни опыта по проектированию структур управления. В результате, в связи с неспособностью адаптироваться под меняющуюся конъюнктуру рынка, такие организации теряют управляемость, устойчивость и несут финансовые потери.

Управление компанией в современных условиях предполагает эффективное использование технических, экономических, организационных, информационных, финансовых, человеческих и других ресурсов. При этом система управления и различные ее уровни играют важную роль в повышении конкурентоспособности и рентабельности компании, где независимо от форм собственности и профессиональной направленности формируется организационная структура управления, обеспечивающая их эффективное функционирование. Исследования показали, что организационные структуры управления во многих компаниях не обладают должной гибкостью, ориентированы на использование нормативных материалов и типовых управленческих решений. Поэтому к проблеме формирования организационной структуры управления необходимо подходить с учетом прогноза изменения внешней среды и адаптации к конъюнктурным изменениям рынка.

Деятельность организаций инвестиционно-строительной сферы осуществляется при тесном взаимодействии с внешней средой, изменение которой может привести к полной дезинтеграции системы управления и в конечном итоге к параличу управления в случае отсутствия изменений в организационной структуре управления. Таким образом, процесс формирования организационных структур является циклическим, постоянно действующим. Кроме того, он выступает как один из основных факторов в успешной деятельности строительной компании, повышении ее конкурентоспособности.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления для диверсифицированной строительной компании, по мнению В.А. Заренкова[1], состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это – количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Занимаясь работой по проектированию или совершенствованию организационной структуры управления необходимо помнить ряд основных правил:

• применение закона разделения труда приводит к повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом;

• положительный эффект от увеличения численности и/или объемов производства также приводит к повышению эффективности труда;

[1] Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб. – 288 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• существует определенный момент, начиная с которого рост размеров организации тормозит ее дальнейшее развитие;

• проводимые изменения должны быть осознанны, т.е. проводятся лишь при понимании руководством их неизбежности;

• изменения не могут быть непрерывными, т.к. это может ввести организационную структуру в неуправляемое состояние;

• существует предельная норма управляемости;

• изменения не могут носить революционного характера;

• степень централизации организации зависит от количества и качества управленческих решений, которые самостоятельно принимаются руководителями средних и нижних уровней управления;

• применение принципа единоначалия позволяет обеспечить координацию всех ресурсов организации и повысить индивидуальную ответственность каждого руководителя за порученное ему дело.

Соблюдая эти правила, необходимо помнить, что на изменения должна реагировать вся организационная структура управления в целом, все подразделения должны быть охвачены соответствующими улучшениями, а кардинальные изменения происходят на протяжении нескольких лет.

В процессе совершенствования организационной структуры управления руководство может поставить перед специалистами, осуществляющими этот процесс, ряд следующих задач:

• ликвидация звеньев, не участвующих непосредственно в управлении, устранение многоступенчатости, что приводит к упрощению организационной структуры;

• соблюдение сотрудниками каждого звена существующих норм управляемости на всех ступенях, обеспечивающих организационную устойчивость, оперативность и надежность управления;

• разделение труда в аппарате управления согласно научно обоснованных норм и правил;

• четкое разграничение, ликвидация дублирования функций управления внутри и между службами аппарата управления;

• создание условий для внутреннего обмена информацией на необходимом уровне (проходимость информации); автоматизация процесса управления;

• создание условий для широкого использования оргтехники.

Проведение организационных изменений в организациях состоит из четырех последовательных этапов:

1. Анализ и учет существующей организационной структуры и ограничений: наличие необходимых кадровых ресурсов, корпоративная культура организации, уровень развития информационных технологий.

2. Проведение организационных мероприятий, направленных на устранение разрывов между существующей и планируемой организационной моделью с учетом роли промежуточных моделей.

3. Разработка системы организационных регламентирующих документов.

4. Формирование системы мотивации и системы управления эффективностью.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Под организационной формой управления понимается форма взаимодействия всех участников инвестиционно-строительной деятельности, а именно заказчика, инвестора, проектировщика, генподрядчиков, субподрядчиков, службы эксплуатации, а также последовательность выполнения этапов инвестиционного процесса, их согласование в период управления проектом.

Организационные формы управления регулируются законодательными и нормативными актами государственных органов управления, Госстроя и других министерств, муниципальных органов управления и другими договорными отношениями участников инвестиционно-строительного процесса.

К общим принципам построения организационных структур управления можно отнести: соответствие типа организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта, соответствие организационной структуры содержанию проекта и требованиям внешнего окружения[1].

Используя эти принципы построения организационных структур управления проектом в теории и на практике, выделяется пять основных типов схем организационных структур:

- «выделенная» организационная структура управления проектом;
- организационная структура «управления по проектам»;
- «всеобщее управление проектами»;
- «двойственная» организационная структура управления проектом;
- «сложные», комбинированные организационные структуры управления проектом.

При разработке стратегической концепции проектирования организационных структур управления необходимо сформулировать общие направления развития компании, касающиеся прежде всего:

- определения профиля компании, т.е. выбора продукции, которую она будет производить;
- каналов движения этой продукции (рынки сбыта и группы покупателей).

Существует целый ряд принципов, которые необходимо соблюдать при формировании структуры управления компанией в условиях рыночной экономики[2]:

- построение организационной структуры исходя из системы целей, т.е. соответствие оргштатной структуры содержанию управления, обусловленного конкретными целями производственно-хозяйственной деятельности, нормами и условиями ее реализации;
- отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления;
- сочетание функционального и программно-целевого управления;
- адаптивность аппаратов управления к внешним и внутренним условиям функционирования;

---

[1] Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур / Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 5.

[2] Баздникин А.С. Основы управления в строительстве. – М.: Высшая школа, 1990.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• единство распорядительства и подчиненности: у каждого управленческого работника и подразделения должен быть один руководитель;

• соответствие прав и полномочий, обязанностей и ответственности;

• соблюдение норм управляемости (т.е. количество подчиненных) и численности управленческого персонала;

• обоснованность количества уровней в структуре управления;

• наличие четкой схемы информационных потоков с целью обеспечения информацией каждого рабочего места структурных подразделений;

• определенность форм контроля в проектируемой структуре управления;

• заинтересованность работников в результатах индивидуального и коллективного труда;

• прозрачность структуры управления.

Рабочая группа для разработки плана организационных преобразований должна представлять:

• руководство компании;

• руководство подразделений;

• функциональные управленческие службы, отвечающие за вопросы развития (прежде всего НИОКР, маркетинг, экономика);

• функциональные управленческие службы, отвечающие за вопросы обеспечения текущей деятельности (бухгалтерия, снабжение, сбыт, производство).

Организационные преобразования не должны охватывать всю компанию одновременно. Процесс реструктуризации предпочтительнее проводить поэтапно. Наилучшие результаты такой подход принесет только в том случае, если на подготовительном этапе происходит подготовка бизнес-планов каждого подразделения.

Диверсифицированные компании решают вопрос о выделении подразделений в самостоятельные организации, сравнивая их по двум основным параметрам: конкурентоспособности продукции на рынке и полезности для компании в целом (рис. 1.20).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

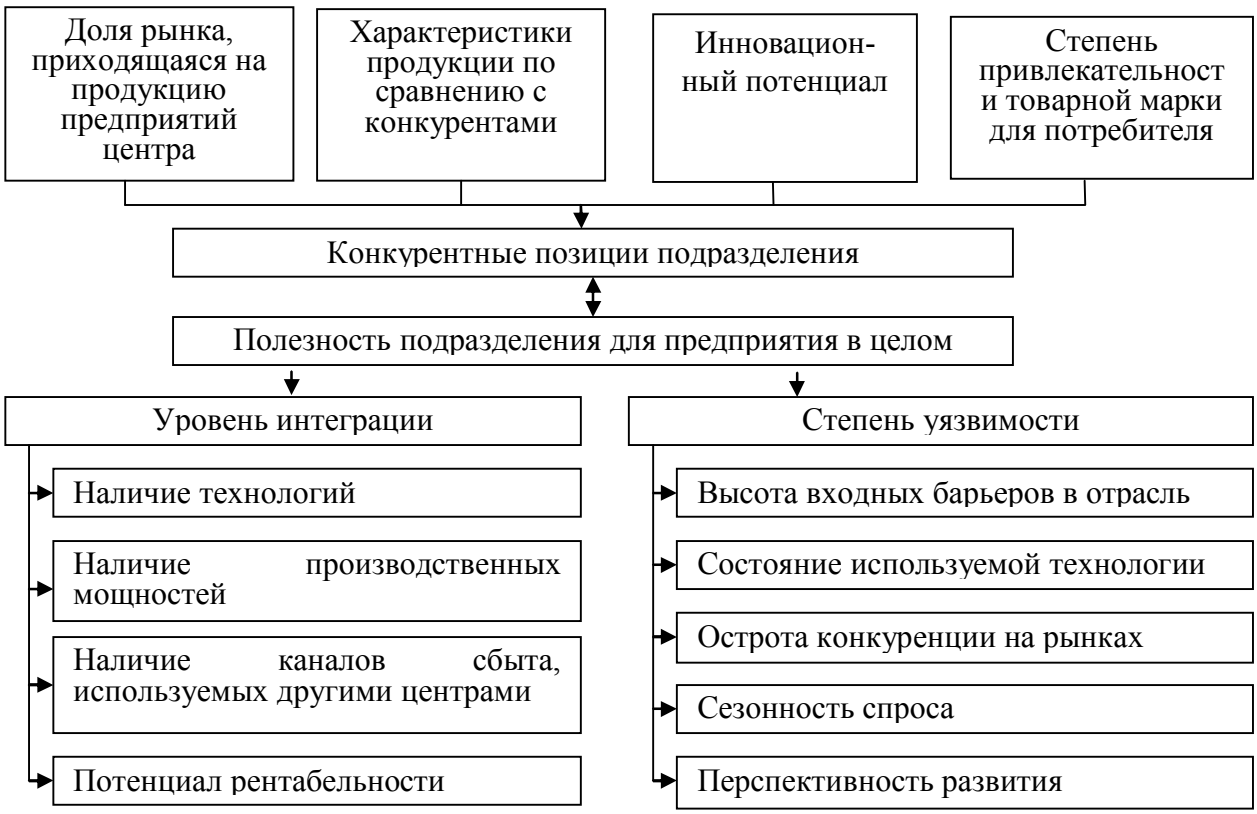


Рисунок 1.20 - Параметры оценки при выделении подразделений в самостоятельные организации

Решение о выделении конкретного подразделения в самостоятельную структуру будет крайне трудным по многим причинам, начиная от чисто экономических и заканчивая психологическими. Факторы, определяющие целесообразность выделения технологически сопряженного подразделения, представлены на рис. 1.21.

При определении необходимости выделения структурного подразделения учитываются не только потребности самой компании, но и способность выделяемого подразделения функционировать самостоятельно.

Принципиальной проблемой реструктуризации является целесообразность продолжения функционирования основного производства компании. В случае нерентабельности дробление сложившейся производственно-технологической структуры менее предпочтительно, чем более мягкие варианты технико-экономического развития имущественного комплекса. Даже если при этом вспомогательные производства являются убыточными, их сохранение в структуре крупной компании может быть более целесообразным, чем выделение. При наличии у рентабельной компании неиспользуемых площадей производство может быть диверсифицировано, увеличивая общий доход компании.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 1.21 - Факторы, определяющие целесообразность выделенения технологически сопряженного подразделения.

Основными предпосылками поиска новых организационных структур управления в организациях инвестиционно-строительной сферы являются:

• неконкурентоспособность организации в рыночной среде;

• чрезмерная замкнутость структурных подразделений организаций на первых руководителей;

• перегруженность руководителей организаций;

• недостаточная работа с персоналом организаций;

• неадекватная информационная поддержка деятельности организаций по коммерческим и финансовым вопросам;

• наличие заместителей директора с размытыми и пересекающимися служебными обязанностями;

• отсутствие необходимых финансовых и экономических служб в управленческой структуре организации;

• несовершенство самой системы производства и в связи с этим неэффективная система управления;

• поиск новых организационных форм управления организацией;

• организационная структура управления должна исходить из производственной деятельности организаций;

• появившиеся новые возможности автоматизации системы управления.

Ранее методы построения систем управления имели слишком нормативный характер и были однообразны, что приводило к обыкновенному механическому переносу применявшихся старых организационных форм в новые рыночные условия хозяйствования. И поэтому очень часто аппарат управления в таких организациях на самых разных уровнях управления повторял одни и те же схемы и функции. С точки зрения науки узкую трактовку получали исход-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ные факторы формирования организационных структур управления, как то: численность персонала, постоянный набор персонала и т.д.[1]

Мы считаем, что основным недостатком применявшихся в прошлом методик формирования организационной структуры управления являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, малая роль результатов управления. Поэтому цели и взаимодействие различных уровней системы управления в настоящее время приобретают более важное значение, что особенно проявляется при разработке организационных структур управления для диверсифицированных организаций инвестиционно-строительной сферы, а также при решении проблем качества выпускаемой строительной продукции.

Совершенствование организационных форм, организационных структур и методов управления является одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности производства организаций инвестиционно-строительной сферы, так как именно в этом таятся значительные резервы повышения экономической эффективности производства.

Проектируемая структура должна позволять самореформироваться при изменении факторов внешней среды, усложнении объектов строительства, изменении требований заказчиков и других. Это достигается путем сочетания жестких, иерархических организационных структур в сфере корпоративного управления, маркетинга, снабжения с адаптивными формами организации, создаваемыми для реализации конкретных строительных проектов (программ).

Организационная структура компании формируется под воздействием объекта и субъекта управления. Поэтому необходимость ее совершенствования предопределяется:

• несоответствием целей и задач управленческих подсистем;

• неэффективным решением новых управленческих задач старой организационной структурой управления;

• низким качеством принимаемых управленческих решений;

• разбуханием управленческого аппарата;

• дублированием должностных обязанностей специалистами.

Эффективность формирования организационной структуры управления невозможно оценить каким-либо одним показателем, т.к. при оценке эффективности следует учитывать обеспечение оргструктурой намеченных результатов, ее соответствие поставленным производственно-хозяйственным целям, адекватность внутренних процессов организации требованиям к их содержанию и свойствам[2].

Процесс формирования организационной структуры управления состоит из:

---

[1] Шклярский Л.Ф. Совершенствование структур управления машиностроительным производством в условиях АСУ / Л.Ф. Шклярский, Ю.И. Даниленко, Б.К. Малованов и др; под общ. ред. Л.Ф. Шклярского, А.А. Колобова. – М.: Машиностроение, 1991. – 272 с.__

[2] Петухова Ж.Г. Совершенствование организационной структуры управления как фактор повышения устойчивости строительного предприятия: Дис. … канд. экон. наук. – СПб., 2006. – 150 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

• формулирования целей и задач управления;

• определения состава и места структурных подразделений организации;

• ресурсного, в том числе персоналом, обеспечения структурных подразделений;

• разработки регламентирующих процедур, документов, положений, в которых закреплены формы, методы и процессы организационной системы управления.

Особенность формирования организационной структуры управления заключается в том, что она не может быть представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, формализованному критерию оптимальности. Исследователи[1] считают, что это количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных методов анализа, оценки и моделирования организационных систем с субъективной ответственностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Задача измерения процессов результативности, эффективности и адаптивности не является второстепенной и малозначительной, а скорее наоборот.

Строительными системами развитых экономик эти инструменты широко используются в их совокупности, при этом под результативностью понимается степень соответствия строительной продукции потребностям и ожиданиям покупателя, а под адаптивностью – ее свойство удовлетворять будущие, постоянно изменяющиеся и специфические настоящие требования клиента. Эффективностью обычно называют степень минимизации использования ресурсов, необходимых для обеспечения требуемой результативности[2].

Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью в системе управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования[3]:

• по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);

• по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

При сравнении различных вариантов организационной структуры критерием эффективности служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием же эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения за-

---

[1] Там же.

[2] Кудашов Е.А., Воронцов Г.И., Богатырева З.А. и др. Рынок жилищной недвижимости: генезис и альтернативы. – М.: МАКС. – 216 с.

[3] Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998. – 336 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

трат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить затраты на реализацию мероприятия[1].

При оценке эффективности важным моментом является определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления, что находит свое выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления компьютерными средствами и оргтехникой. Соблюдение этих требований позволит создать гибкую, адаптивную организационную структуру, которая будет способствовать эффективному развитию системы управления в организации, повысит уровень ее организованности и создаст все условия для эффективного функционирования организации в целом[2].

Причины внедренческих неудач часто объясняют психологическим барьером, некомпетентностью персонала и т.д. Однако этими обстоятельствами часто прикрывают плохую совместимость проектов с реально действующей организационной структурой и недостаточную адаптацию объекта к нововведениям.

Проблемы управления связаны с историческим укладом и общим уровнем цивилизации и культуры, недостатком образования или знания, а также сложностью самого предмета. Человеческая цивилизация развивалась благодаря общественному разделению труда, которое позволило специализировать труд и сделать его более качественным. Однако с углублением специализации и ростом масштабов производства возникла проблема координации поведения работников и согласования многих параметров производства. С появлением этой проблемы и возникла новая специальность и новая отрасль человеческой деятельности – организация управления или управление.

В современных условиях, как показали наши исследования, совершенствование организационной структуры управления компанией считается одним из наиболее эффективных инструментов не только сохранения, но и повышения устойчивости ее развития. Если система управления не развивается адекватно росту масштабов производства и не преодолевает возникающие проблемы за счет совершенствования качественных характеристик организации по закону рыночной экономики, ее ждет банкротство.

Проблема совершенствования организационных структур управления и их адаптации к изменениям внешних и внутренних условий связана с проблемами изучения и оценки состояния и функционирования организаций. Из-за недостаточного внимания к вопросам функциональной диагностики организационных структур возникают затруднения при внедрении информационных систем, компьютерных и процедурных информационных технологий и других оргструктурных преобразований.

---

[1] Заренков В.А. Проблемы развития строительных компаний в условиях российской экономики. – СПб.: Стройиздат СПб, 1999. – 288 с.

[2] Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний: пер. с англ.; / Общ. ред. и вступ. сл. Л.И. Евенко. – М.: Прогресс, 1998. – 297 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В больших и сложных системах первый руководитель не может непосредственно следить за ходом всех процессов, итогом которых являются промежуточные и конечные результаты. Поэтому создается многоступенчатая административная структура, назначением которой является распределение функций, прав, ответственности и возможность ведения параллельных процессов для достижения одной или нескольких целей одновременно[1]. Однако наряду с положительными свойствами административного структурирования организации имеются и отрицательные, которые начинают заметно проявляться при увеличении численности персонала и возрастании интенсивности материальных и информационных потоков.

Многоуровневая административная иерархия затрудняет прохождение информации, искажает ее содержание, снижает управляемость. В потоке событий, связанных друг с другом длинной цепочкой причинно-следственных связей, становится трудным определить, что повлекло за собой те или иные явления. Организация, неспособная адекватно воспринять информацию о событиях и состояниях ее подсистем, проблемах и недостатках, характеризуется как информационно непрозрачная. Руководители таких организаций проявляют склонность возлагать ответственность за ошибки и просчеты на нерадивость работников, а потому устраивают кадровую чехарду, которая еще более усиливает беспорядок.

Слабым местом во всех без исключения исследованных нами организациях остается проблема нехватки специалистов, способных провести структурную перестройку и непринятие работниками компании перемен. Закрытость информации о перспективах долгосрочного развития компании и сложность оценки эффекта от внедрения проекта структурной перестройки и ряд других причин (см. табл. 1.4) не способствуют эволюции.

Изменение здесь протекает в значительной мере стихийно, управление осуществляется импульсами, деятельность управляющих, особенно высшего звена, перегружается рутинными процедурами, условия их труда становятся вредными. Поэтому управленческие ошибки и просчеты – обычное дело, к тому же они обнаруживаются, когда коррекция уже невозможна или бесполезна. Однако, несмотря на информационную непрозрачность, каждый работник, а тем более руководитель, имеет свое мнение о событиях, вытекающее из той части ограниченной и искаженной информации, которая ему доступна.

Несовпадение позиций из-за несходства убеждений и интересов приводит к противоречиям, межличностной и межведомственной борьбе, которая является мощнейшим стимулом и регулятором эволюции организационной структуры. Попытка восстановить административную структуру на основании опроса не дает однозначного результата. Исследования показывают, что ответы и руководителей и их подчиненных, а также работников смежных подразделений и

[1] Черепенко С.В. Повышение эффективности деятельности строительного предприятия на основе рационализации организационной структуры управления. дис. … канд. экон. наук. – СПб., 2006. – 166 с.__

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

служб, о функциональных обязанностях, технологии функционирования, ответственности и подчиненности противоречат друг другу.

Таблица 1.4

Основные причины, препятствующие внедрению в организациях проектов структурной перестройки

Причина	Рейтинг, баллы
Отсутствие необходимых специалистов и опыта в проведении данной работы	6
Отсутствие представлений о долгосрочном развитии организации	5
Сложность оценки эффекта от внедрения проекта	4
Неприятие работниками организации перемен и структурных изменений	3
Недостаток денежных средств	2
Нехватка времени	2
Проблема структурной перестройки считается второстепенной	1

Организационная структура должна адаптироваться ко всем изменениям внутренней и внешней среды компании. И чем дольше организационная структура остается неизменной, тем сложнее процесс совершенствования. И еще одна закономерность: организационная структура любой компании зависит от индивидуального стиля управления первого лица.

Инициатором, как правило, выступает один из руководителей, испытывающий организационные затруднения и претендующий на иной функциональный статус, численность своего подразделения или иные условия работы.

К обсуждению такой ситуации привлекаются заинтересованные стороны, часто высшие руководители или руководители-участники конфликта. При этом обсуждается не весь комплекс организационных взаимосвязей, а только та их часть, которая просматривается на поверхности явлений и интересует инициатора предложений и его оппонентов.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рисунок 1.22 - Проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Противоречия в условиях структурно-функциональной неупорядоченности становятся важнейшим структурообразующим фактором, слабо поддающимся прогнозированию. Необходимость изменений в организационной структуре возникает, в условиях проблемных или конфликтных ситуаций.

Основные проблемы формирования и совершенствования организационных структур управления в предпринимательских структурах объединены в три большие группы: проблемы со стороны всей организации, со стороны высшего руководства и со стороны среднего и низшего звеньев управления (рис. 1.22).

В современных условиях организация, неспособная адекватно воспринять информацию о событиях и состоянии ее подсистем, проблемах и недостатках, характеризуется как информационно непрозрачная. Руководители таких организаций проявляют склонность возлагать ответственность за ошибки и просчеты на нерадивость работников, а потому устраивают кадровые перестановки, которые еще более усиливают беспорядок.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)