

УДК 330.341.4

Момотова О.Н.

Северо-Кавказский федеральный университет (г. Ставрополь)

e-mail: msaccess@mail.ru

Тихоненко Т.П.

Белорусский государственный экономический университет

e-mail: kafedra_oiu@mail.ru

Исследование тенденций структурных изменений

The paper examines the main trends of structural changes, training-fects due to the dynamics of the external situational factors.

Появление новых структур вызвано, прежде всего, развитием общества и социальных отношений, развитием представлений о роли человека в организации и организации в жизни человека, а также технологии. То есть изменением, прежде всего, внешней среды организации, которая предъявляет повышенные требования к внутренним переменным. А также необходимостью организации адаптироваться или приспособляться к этим изменениям, чтобы не только выжить, но и успешно и эффективно функционировать.

В результате процесса информатизации произошло развитие как внешних связей (результат глобализации, интеграции), так и внутренних связей (координационных механизмов). Информационное общество разрушило замкнутость организаций.

Рынок обеспечил существенное сближение производителя с потребителем. Это заставило производителя еще более оперативно реагировать на изменения в требованиях потребителя и еще более качественно удовлетворять его потребности. Рыночный механизм сделал конкурентоспособной любую организацию. Конкретный рынок в дополнение к конкретному потребителю стали во многом определять структуру управления.

Сложившееся информационное общество с рыночным механизмом постоянно подвержено НТП. Использование достижений НТП дает конкурентное преимущество.

При формировании нового общества претерпевают радикальные изменения материальное производство, мировоззрение, быт и образование, искусство и культура. Суммируя все изменения, получается колоссальный эффект, максимально направленный на деформацию структуры управления организацией. Направление управляющего воздействия смещается при этом из области разработки способов достижения целей в область их постановки.

Таким образом, сложившееся внешнее окружение требует от структуры управления максимальной подвижности, предельной быстроты внедрения научно-технических достижений и конструкторских решений в производство. Это качество в современных

организационных структурах достигается различными способами.

По мнению А.А. Радугина организационный проект в будущем будет характеризоваться четырьмя основными отличиями от сегодняшних пирамидоориентированных структур [1]:

1. минимальное количество уровней управления.
2. диверсификация и подвижная внутренняя структура.
3. формирование центров доходов и инноваций.
4. оперирование заемными ресурсами.

Необходимо отметить, что эти тенденции уже сейчас в той или иной степени проявляются в большинстве организаций, так или иначе реагирующих на изменения во внешней среде.

Во-первых, минимальное количество уровней управления.

В будущем для фирм станет характерной передача полномочий по принятию решений на более низкие уровни управления, где факторы, вызывающие реакцию адаптационных организационных механизмов, наиболее ощутимы. При этом общее количество уровней управления будет уменьшаться вследствие значительной децентрализации. Уже сейчас реалии таковы, что фирме, желающей выжить, получить в перспективе прибыль, или реализовать иные цели, приходится в наибольшей степени следовать вкусам и интересам покупателей и по возможности быстро реагировать на изменение других факторов внешней среды, что позволяет получить определенное конкурентное преимущество. Все это становится возможным в сжатые сроки только в том случае, когда решения принимаются на уровне, наиболее приближенном к изменениям. Как правило, делегирование полномочий сопровождается сокращением числа уровней управления, что связано с уменьшением объемов информации, поступающей на вышестоящие уровни, что, однако, не означает потери контроля над происходящими изменениями. Р. Акофф предполагает, что децентрализация позволит более оперативно реагировать на изменения со стороны внешней среды, так опасности и возможности проявляются раньше всего на низших уровнях управления, непосредственно взаимодействующих с изменчивым окружением. Это также будет способствовать росту инициативы и обогащению труда руководителей нижестоящих уровней посредством расширения их ответственности. Эта тенденция проявляется в основном в сокращении так называемых согласовывающих уровней (особенно штата заместителей) и переходе к горизонтальной координации. Децентрализация и передача полномочий увеличивает быстроту реакции организаций, хотя и делает ее зависимой от компетентности специалистов более низких уровней управления.

Во-вторых, диверсификация и подвижная внутренняя структура.

По мере того, как организации становятся больше, в целях поддержания конкурентоспособности возрастает необходимость использования преимуществ малого бизнеса за счет диверсификации деятельности и децентрализации принятия решений. Организации будущего будут придерживаться «adhocracy», объединения относительно автономных подразделений, каждое из которых может действовать независимо. И внутри организации структура будет более подвижной, изменчивой за счет того, что барьеры между и внутри подразделений будут незначительными, что даст возможность персоналу перемещаться между подразделениями и вносить вклад в решения. Эта тенденция в настоящее время связана в основном с необходимостью вложения средств в различные проекты с целью снижения риска потерь и налогового бремени, а также с реалиями конкуренции, когда в силу дифференциации вкусов потребителей средние и крупные фирмы могут конкурировать с малым бизнесом, используя его основное преимущество – близость к потребителю и моментальную реакцию на изменение предпочтений. А поскольку, как правило, собственниками федерации автономных фирм является ограниченный круг лиц, имеющих долю во всех или практически всех автономных отделениях, связанных друг с другом партнерскими или личными отношениями, то выполнение сотрудниками работ, или осуществление затрат в интересах одной из фирм холдинга, входит в круг служебных обязанностей, которые как правило регламентируются устными распоряжениями руководства. В результате внешне автономные фирмы позволяют себе возможность специализации на отдельных видах выполняемых работ или предоставляемых услуг и при этом используют весь человеческий и финансовый потенциал холдинга, за счет чего значительно возрастает компетентность принимаемых решений.

Эта тенденция связана с понятием так называемого диверсификационного менеджмента, изучающего возможности дифференциации и диверсификации.

Дифференциация – это выделение частей организации, каждая из которых предлагает что-то в ответ на спрос, предъявляемый внешней средой, в частности, ее институтами, находящимися в непосредственном соприкосновении с организацией.

Дифференциация тесно связана со степенью централизации или децентрализации, которая определяется количеством решений, принимаемых на каждом уровне управления, важностью этих решений для организации в целом и степенью контроля за их исполнением. Безусловно дифференцированные организации вынуждены применять по ряду функций, особенно касающихся оперативных производственных процессов, децентрализованный подход, так как сложно на уровне организации в целом рассмотреть все возможности для конкретного типа производства, вида услуг, сегмента или рынка с его культурными и национальными традициями. Другие же функции в такого рода организациях наоборот

требуют централизации в силу необходимости без ущерба для потребителя экономии при централизованной обработке информации, принятия решений по организации в целом, координировать работу нижестоящих уровней и использовать потенциальную синергию.

Отмечено, что децентрализация обладает рядом преимуществ. Она увеличивает скорость принятия решений и повышает их объективность, делает организацию гибкой и своевременно реагирующей на внешние изменения, удешевляет делопроизводство, развивает способности руководителей к творчеству. Но децентрализация имеет и негативные стороны: она может увести от главных целей организации, ослабить контроль и единство действий и может привести к тому, что решение не будет принято.

В-третьих, формирование центров доходов и инноваций.

Если гибкие структуры, такие как «ad hoc» и с небольшим числом уровней менеджмента, развиваются, то поддерживающие системы могут оставаться в покое. Сейчас поддерживающие системы существуют, чтобы защищать организацию от человеческой ошибки. В будущем они должны будут усиливать инновационную составляющую, что предполагает необходимость выделения систем из структур, чтобы способствовать росту индивидуальной инициативы и не ограничивать ее.

В настоящее время реассоциацией структур можно считать выделение специализированных фирм из состава предприятий или использование услуг специализированных фирм, работающих на рынке. Как правило, эти фирмы можно отнести к составляющим инфраструктуру рынка: аудиторские компании, консультационные фирмы, фирмы, проводящие маркетинговые исследования, фирмы поставяющие программное обеспечение, обслуживающие вычислительную технику. Наиболее выгодно использование услуг специализированных фирм тогда, когда эти работы имеют нерегулярный периодически возникающий характер и должны быть выполнены на высоком профессиональном уровне. В таком случае держать свои кадры для их выполнения экономически нецелесообразно. Кроме того, взгляд со стороны позволяет быстрее обнаружить проблемы, а следовательно и устранить их.

В-четвертых, оперирование заемными ресурсами.

В настоящее время менеджеры принимают решения на основе тех ресурсов, которыми обладают. То есть возможности принятия решений, как правило, ограничены доступными ресурсами. Менеджеры, использующие другой подход, сначала оценивают имеющиеся возможности, а также объем тех ресурсов, которые им потребуются для освоения открывшихся благоприятных возможностей. Затем находят возможности занять или временно использовать ресурсы, но не стремятся ими овладеть или контролировать. Ресурсы рассматриваются как средство реализации открывающихся возможностей, а не как источник

организационной силы. То есть ресурсы используются лишь столько времени, сколько требуется. Эта ориентация – разделение, а не собственные ресурсы – одна из самых эффективных ориентацией для организационных проектов будущего. Эта тенденция в настоящее время в какой-то степени обусловлена глобализацией, интеграционными тенденциями в мировом масштабе и в то же время специализацией. В результате появляется возможность наиболее благоприятного выбора места и времени вложения капитала, а соответственно и возможностей его привлечения.

Однозначным является то, что чтобы организация существовала во все усложняющемся конкурентном окружении (ведь в силу развития технологий можно говорить о глобальной конкуренции и глобальном рынке, а также о возможностях привлекать для производства ресурсы, расположенные в различных частях света, искать их наиболее выгодное сочетание), она должна наиболее четко и быстро реагировать на все усиливающуюся дифференциацию потребностей, экономно используя все виды ресурсов, в том числе и ресурс времени.

По мнению ряда авторов, всем перечисленным характеристикам отвечают организации, имеющие сетевой характер. Организации, действующие на основе сетей, уделяют минимальное внимание централизованной координации; более того, подразделения, входящие в организационную сеть, координируются сами и реагируют на окружающие изменения, когда и если это необходимо. Но можно, однако, отметить, что многие организации, не нося сетевого характера, тем не менее, в настоящее время придерживаются отмеченных тенденций, обуславливая себе определенные конкурентные преимущества.

Список использованных источников

1. Зайцев, О.А., Радугин, А.А. и др. Основы менеджмента. М.: Центр, 1998. – 432 с.
2. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. М.: Гардарики, 1998.
3. Поршнева, А.Г., Румянцева, З.П., Саломатин, Н.А. Управление организацией: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.