

Глухова Е.В. Роль стратегии в формировании организационной структуры компании // Академия педагогических идей «Новация». Серия: Студенческий научный вестник. – 2016. – № 11 (декабрь). – АРТ 132-эл. – 0,4 п.л. - URL: <http://akademnova.ru/page/875550>

РУБРИКА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 658

Глухова Евгения Валерьевна

студентка 3 курса, факультет корпоративной экономики и
предпринимательства

Научный руководитель: Лапшова Л.Н., канд. техн. наук, доцент
ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный университет экономики и
управления «НИНХ»», г. Новосибирск, РФ
e-mail: gluhova-mail@yandex.ru

**РОЛЬ СТРАТЕГИИ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ**

Аннотация: В статье рассмотрены теоретические аспекты взаимосвязи стратегии и организационной структуры управления компании. Описана и подтверждена практическими примерами важность соблюдения последовательности «миссия-стратегия-структура» на этапах создания и развития компании.

Ключевые слова: организационная структура; стратегический менеджмент; эффективность управления.

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

THE ROLE OF THE STRATEGY IN FORMATION THE COMPANY'S ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Glukhova Evgenia

3rd year student, Faculty of Corporate Economics and Business

Supervisor: Lapshova LN, Cand. of Tehn. Sc., Associate Professor

FGBOU VPO «Novosibirsk State University of Economics and Management»,

Novosibirsk, Russian Federation

e-mail: gluhova-mail@yandex.ru

Abstract: The article deals with the theoretical aspects of the correlation strategy and organizational structure of company. Described and confirmed by practical examples the importance of ensure consistency "mission-strategy-structure" on the stages of creation and development of the company.

Keywords: organizational structure; strategic management; management efficiency.

Выбор стратегии компании – важный шаг и залог будущего успеха или проблем, ведь стратегия – это фундамент, на котором строится все остальное, в том числе – организационная структура предприятия. Правильно организованная система внутрифирменного взаимодействия позволяет повысить производительность и эффективность компании в процессе достижения поставленных целей. Однако до сих пор открытым остается вопрос порядка взаимодействия стратегии и структуры управления – структура определяет стратегию или стратегия структуру? Особую актуальность этот вопрос приобретает для вновь создаваемых компаний в условиях развивающегося рынка. Структурированный материал по данному

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

вопросу практически отсутствует. Поэтому в данной работе предпринята попытка обобщить имеющиеся теоретические данные, касающиеся роли стратегии в формировании организационной структуры предприятия, а также рассмотреть на примере важность соответствия структуры управления системе целей компании.

Существенный вклад в исследование взаимосвязи организационной структуры управления (далее – ОСУ) и стратегии внесли представители школ стратегий менеджмента 50-70-х гг. XX века: школы дизайна (Ф. Селзник «Руководство к администрированию», А. Чандлер «Стратегия и структура») и школы планирования (И. Ансофф «Корпоративная стратегия»). Также этот вопрос рассматривают такие современные авторы, как Баринов В.А. в труде «Организационное проектирование», Хацкевич Л.Д., Логунова И.В. в работе «Система формирования организационной структуры управления», Граецкая О.В., Пономарева Н.С. в работе «Концептуальное конструирование организационных структур в процессе реализации стратегии», Ильченко А. В. в работе «Синтез организационной структуры и стратегии организации» и другие.

В ходе изучения перечисленных материалов автором была сформулирована гипотеза о том, что ОСУ, построенная в соответствии со стратегией и ключевыми целями, обеспечивает компании эффективность и высокое качество работы.

Существует два подхода к рассмотрению взаимосвязи стратегии и организационной структуры: предписывающий и производный. Предписывающий подход первостепенным считает разработку стратегии, которая, в свою очередь, определяет ОСУ, которая должна способствовать эффективному достижению целей.

Альфред Чандлер в труде «Стратегия и структура» на примере различных компаний рассматривал процесс разработки организационных структур и последствия их внедрения (обеспечивали ли они рост и развитие компании), а также процесс изменения структуры, вызванный изменениями стратегии. По мнению Чандлера, «стратегия – это определение базовых долгосрочных целей и задач предприятия с последующим утверждением курса действий и распределением ресурсов, необходимых для достижения целей, а структура – это конструкция организации, позволяющая эффективно управлять ею [6, стр. 13]». То есть ОСУ есть следствие и отражение выбранной компанией стратегии, и отказ от ее изменения в соответствии с изменениями в стратегии неизбежно приведет к тому, что фирма не сможет достичь поставленных целей [2, с.302].

Производный подход предполагает более сложную взаимосвязь между структурой и стратегией, и необходимость учета структуры организации в процессе разработки стратегии [5]. Цикл, демонстрирующий взаимосвязь между стратегией и структурой, представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Взаимосвязь стратегии и структуры предприятия [2, с.303]

Классическая модель проектирования жизнеспособной организации в конкурентных условиях состоит в поиске баланса между стратегией компании, объемом и качеством доступных ресурсов и эффективностью механизма управления. Здесь также учитываются ограничения внешней среды: ее динамический характер, многосвязанность, неопределенность.

Основной подход к решению проблемы для условий неопределенности на практике состоит в выстраивании плана мероприятий по логике «из будущего в настоящее». Алгоритм реализации этого подхода включает последовательную разработку таких основных атрибутов организации, как видение, миссия, цели, стратегия, организационная структура управления, корпоративная культура. Необходимым компонентом системы целей является распределение ответственности за достижение этих целей и выполнение действий (стратегий, программ, проектов, мероприятий, процессов и отдельных задач), направленных на достижение целей. Иными словами, каждой цели приписываются ответственные за нее подразделения [1].

Выявление, моделирование и анализ системы целей организации создают основу формирования организационной структуры. Реализация такого подхода предполагает неизменность тенденций прошлых периодов. Однако предсказать постоянство не только внешней, но и внутренней среды компании на длительный срок практически невозможно. Но можно разработать систему стратегических планов на длительный срок, а по ходу их трансформирования и расширения осуществлять и корректировку ОСУ. Менеджерам необходимо постоянно переоценивать структуру компании при любых изменениях стратегии, чтобы не возникло проблем с достижением целей и выполнением планов.

Во множестве источников процесс выбора организационной структуры представляется следующим образом. Первый шаг – определение осуществляемых направлений деятельности и деление организации на блоки в соответствии с ними. Затем определение полномочий и функциональных обязанностей должностей и установление соотношения и взаимосвязей между ними [4]. Полезным инструментом на первом шаге может стать

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

декомпозиционная дескриптивная модель системы управления, в частности, ее графическое представление – системная карта, отражающая основные направления деятельности, функциональные подсистемы, виды работ, их структуру и взаиморасположение. Наглядность схемы позволит не упустить ничего важного при комплексном планировании и разработке управленческих решений, касающихся деятельности организации в целом. Данная модель составляется для того, чтобы упорядочить и формализовать данные, необходимые для разработки стратегии.

Выделив основные подсистемы (производство, маркетинг, финансы и проч.) и направления деятельности (увеличение объемов производства, повышение квалификации персонала и проч.), определив цели для каждого направления (снижение текучести кадров на 3% до конца периода) и объединив все эти мероприятия в единый стратегический план, очень удобно, опираясь на карту, заниматься распределением задач между подразделениями и должностями, строя таким образом структуру управления. Это снова подтверждает положение о том, что выбранные направления деятельности (стратегия) определяют блоки, отделы и должности, необходимые для эффективного достижения целей, соотношение их полномочий и систему взаимосвязей, то есть организационную структуру.

Чтобы практически подтвердить справедливость сформулированной гипотезы, была изучена история и деятельность нескольких предприятий. Подробно рассмотрим две противоположные ситуации: формирование ОСУ на базе стратегии на примере группы компаний «КПД-Газстрой» и решение проблем, возникшие в результате несоответствия ОСУ поставленным целям, на примере швейного предприятия «Первомайская Заря».

Группа компаний «Домостроительный комбинат каркасно-панельного домостроения «Газстрой»» (далее по тексту ГК «КПД-Газстрой») – одно из

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

ведущих предприятий строительной индустрии Новосибирской области – основана в 2003 г. на базе советского завода крупнопанельного домостроения «ЖБИ-3». В состав Группы Компаний «КПД-Газстрой» входят: ООО «КПД-Газстрой»; ООО «Завод КПД-Газстрой», ООО «ДСК КПД-Газстрой»; ООО «КПД-Газстрой-Эксплуатация». Так как группа состоит из трех разнонаправленных предприятий (Завод, Домостроительный Комбинат, Управление и Эксплуатация), общая стратегия должна учитывать необходимость гармоничного развития компании по всем трем направлениям.

Миссию ГК «КПД-Газстрой» можно сформулировать следующим образом: «Производство продукции высокого уровня качества и обеспечение ей крупнопанельного домостроительства и нужд нефтегазовой отрасли, а также строительство объектов для обеспечения населения жильем и развития инфраструктуры города».

Предприятие, с которого началась основная деятельность компании, – завод «ЖБИ-3» – попал в руки владельцев «КПД-Газстрой» в плачевном состоянии: банкротом, требующим капитальных вложений и обновления практически всех производственных фондов. В связи с этим, главным направлением в общей стратегии стало восстановление производства, его развитие и модернизация. Также важным стратегическим направлением стало укрепление позиций на рынке производства ЖБИ и выход на новые рынки – производство для нужд нефтегазовой области, для крупнопанельного домостроительства, строительство. Повышение качества выпускаемой продукции – еще одна важная стратегическая цель. Завод должен был восстановить доброе имя и репутацию, образ надежного производителя продукции высокого качества. Параллельно с этими тремя целями и с их помощью должна реализовываться четвертая стратегическая

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

цель – стабилизация финансового положения компании, обеспечение ее прибыльности.

В связи со сформулированными стратегическими положениями компанией были определены подразделения, которые должны обеспечивать достижение целей, и исполнители, ответственные за выполнение поставленных задач. Модернизация и развитие производства и строительства стали целью для целого блока, включающего в себя директора по производству (главного ответственного) и отделы, обеспечивающие решение конкретных задач: производственный отдел и служба главного инженера по производству - совершенствование управления производственным процессом, отдел технического контроля и технологический отдел – внедрение новых технологий и совершенствование процессов, лаборатория – научные разработки, касающиеся создания и внедрения новых технологий. Координацию и обслуживание производственных процессов обеспечивают диспетчерский центр, служба охраны труда, транспортный отдел, хозяйственная и электромеханическая службы. Укреплением рыночных позиций занимается коммерческая служба и входящий в ее состав отдел маркетинга. Повышение качества продукции – задача отдела технического контроля, технологического отдела, главного инженера по производству, лаборатории. Обеспечением прибыльности и финансовой устойчивости занимаются бухгалтерия и входящие в ее состав отделы, отдел экономики и финансов.

Продуманная стратегия, обеспеченная координаторами и исполнителями, позволила компании добиться успехов и стабильного развития. На сегодняшний день, в рамках намеченного курса успешно осуществлены следующие мероприятия: построен цех по производству продукции для нужд нефтегазовой отрасли; цех по монтажу автоматических

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

блочно-модульных котельных; введен второй полигон по производству свай; модернизирован бетонно-растворный узел; сформирован парк специализированной строительной и автомобильной техники; запущены автономные источники тепло- и пароснабжения; реконструировано здание заводоуправления; ведется строительство производства теплоизоляционных материалов; увеличиваются площади застройки и количество клиентов; усиливается рекламная кампания и повышается узнаваемость бренда; кроме того, предприятие первым в отрасли внедрило и сертифицировало систему менеджмента качества (ГОСТ Р ИСО 9001-2001) [3]. В ближайшем будущем руководством компании планируется развитие НИОКР внутри предприятия для снижения зависимости от зарубежных технологий. В связи с этим будет осуществлено изменение организационной структуре – в ней появится служба НИОКР.

По материалам работы Барина В.А. «Организационное проектирование» [1] проанализируем ситуацию, с которой столкнулось швейное предприятие «Первомайская Заря». Оно было создано в 1926 году, в 1996 году контрольный пакет акций перешел в собственность датской компании «Kurt Kellermann». Были осуществлены крупные вложения в модернизацию и техническое переоснащение предприятия, началось развитие розничного направления – сегодня компания владеет федеральной сетью «Зарина», сетью розничных магазинов «BeFree», маркой «Kellermann», «Kelly» и «сі mi». Годы работы и развития привели его в сегодняшний день производственно-торговым холдингом с 1000 сотрудников, большими объемами производства (более 650 000 единиц продукции) и достойным оборотом (в 2003 году – 12 млн. долл.).

Однако расширение ассортимента значительно прибавило обязанностей всем сотрудникам. Необходимость работы сразу с несколькими

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

коллекциями одежды привела к проблемам в отношениях между подразделениями. Системы координации и коммуникаций были нарушены, между сотрудниками росло непонимание, между руководителями стали возникать конфликты, вследствие этого начались сбои производственного процесса. Обороты компании стали падать. Руководством компании было решено провести работу по реструктуризации ОСУ, так как налицо была потеря управляемости.

Специалисты компании были направлены на стажировку во Францию, на текстильное предприятие «SYM». Обмен опытом и наблюдение за работой зарубежных коллег только подтвердили вывод о несоответствии существовавшей в «Первомайской Заре» ОСУ целям и стратегии развития компании. Структура предприятия имела линейно-функциональный вид: каждое подразделение отвечало за свой этап работы (отдел снабжения – за заказ тканей и фурнитуры, швейные цеха – за непосредственное изготовление и проч.) и подчинялось своему руководителю. На французском предприятии специалисты познакомились с функционированием матричной структуры управления: совокупности проектных групп, подчиняющихся руководителям группы и основному функциональному руководителю.

Было решено изменить структуру управления компанией, создав бизнес-единицы, самостоятельно управляющих всем бизнес-процессом. В каждой из них были объединены проектирование коллекции, выпуск и продажа изделий: дизайнеры, менеджеры по закупкам и продажам и проч., подчиняющиеся одновременно руководителю управления и непосредственно генеральному директору. Ассортиментный блок был заменен конструкторской группой, в которую вошли швеи, принимающие заказы от управлений марками. Структуризация системы позволила также сегментировать продукцию по моделям и линиям. В новой ОСУ при

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: akademnova.ru

e-mail: akademnova@mail.ru

концентрации на разработке и производстве продукции удалось сохранить и централизованные функции – учет, управление финансами, бухгалтерия и проч.

Создание матрицы далось нелегко. Построение новых структур привело к перемещению сотрудников по уровням внутри структуры, некоторые из них перешли с высших на низшие, и, недовольные понижением, ушли из компании. Но изменения в ОСУ благоприятно повлияли на ситуацию в компании и об этом говорят достигнутые цели. На протяжении нескольких лет предприятие было занято поиском зарубежных инвесторов, однако неясная структура компании и отсутствие четкой стратегии развития отталкивала потенциальных вкладчиков. Проведенная реструктуризация компании способствовала привлечению крупного инвестора в лице шведского финансово-инвестиционного фонда «East Capital». Также, процент остатков коллекций на конец сезона снизился почти вдвое, стал расти объем продаж. На предприятии ведется контроль за достижением целевых показателей. Руководство «Первомайской Зари» планирует и дальше развивать матричную структуру, пополняя ее новыми бизнес-единицами: например, выделить производство в самостоятельную дочернюю компанию и продолжать развитие в качестве торгового предприятия, ориентированного на рынок [1].

Итак, проанализированные ситуации показывают, что важно соблюдать последовательность «определение стратегии – формулирование целей – создание структуры», чтобы избежать появления ситуаций, когда есть задача, а некому ее решить, есть план, а некому контролировать его выполнение, появилась необходимость в разработке нового технологического проекта, а подразделения, занимающегося НИОКР и необходимых специалистов в структуре не предусмотрено.

Для только зарождающихся компаний это совет, которым не стоит пренебрегать, ведь лучше продумать систему целей и коммуникаций сегодня и обеспечить своей компании перспективное развитие, чем пропустить эту возможность, и тратить средства и время на масштабные реструктуризации в дальнейшем.

Уже существующим компаниям, столкнувшимся с проблемой провалов в выполнении планов и замедлении развития, также стоит учитывать стратегические цели при реформировании существующей ОСУ. В данной ситуации важнейшую роль играет методика определения дисфункций, ведь чем раньше руководство заметит проблему и начнет пытаться ее решить, тем, возможно, меньше средств и сил придется потратить. Эта тема может стать предпосылкой для будущих практикоориентированных теоретических разработок.

Список использованной литературы:

1. Баринов В.А. Организационное проектирование: учебник. – М.: ИНФРА-М. – 2014. – 384 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Инфра-М. – 2014. – 576 с.
3. Группа компаний «КПД-Газстрой». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – URL: <http://www.kpdgazstroj.ru/about/> (Дата обращения: 02.12.2016).
4. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе. – Владивосток: Издательство Дальневосточного университета. – 2004. – 114 с.
5. Ильченко А. В. Синтез организационной структуры и стратегии организации // Экономика, управление, финансы: материалы VI междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2016 г.). – Краснодар: Новация. – 2016. – с. 93-95.
6. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А. Н. – 2-е изд. – СПб.: Питер. – 2008. – 496 с.

Дата поступления в редакцию: 10.12.2016 г.

Опубликовано: 12.12.2016 г.

*© Академия педагогических идей «Новация». Серия «Студенческий научный вестник»,
электронный журнал, 2016*

© Глухова Е.В., 2016