7. Ригер Т.В. Разработка системы управления охраной труда на малых предприятиях пищевого профиля/ Ригер Т.В., Сапрыкина Н.В., Демин В.И., Истошина Н.Ю.// Известия высших учебных заведений. Пищевая технология, 2016. № 1. - с. 113-117.
8. Ригер Т.В. Система управления охраной труда вуза/ Ригер Т.В., Демин В.И., Сапрыкина Н.В.//В сборнике Дальневосточная Весна-2014: сборник статей 12-й Международной научно-практической конференции по проблемам экологии и безопасности. Под редакцией И.П. Степановой И.П., Никифоровой Г.Е. – Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2014. – с. 120-123.
9. Демин В.И. Опыт разработки системы управления охраной труда в вузе/Демин В.И., Ригер Т.В., Сапрыкина Н.В.//В сборнике Экология и безопасность жизнедеятельности: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Селезнева В.А., Лушкина И.А. МНИЦ ПГСХА. – Пенза: РИО ПГСХА, 2014. – с. 31 - 33.
10. Ригер Т.В. Методика оценки профессионального риска методом ис-пользования коэффициента безопасности труда/ Ригер Т.В., Сапрыкина Н.В., Демин В.И., Норман Л.В.// Научные труды КубГТУ: электрон. сетевой политематич. журн. 2016. № 5. URL: <http://ntk.kubstu.ru/file/960>.

Трилицкая О.Ю.

**Факторы, влияющие на изменения организационных структур
внутрифирменного управления**

*Волгоградского государственного университета
(Россия, Волгоград)*

doi: 10.18411/lj-30-09-2017-43

idsp: 000001:lj-30-09-2017-43

Аннотация

Ориентация на рыночную экономику изменила содержание деятельности аппарата управления и организационных структур. Для реорганизации хозяйственных стратегий используются разные организационные формы, следовательно, и разные структуры управления. При этом вопросы выбора рациональных организационных структур, внутрифирменных отношений становятся ключевыми, определяющими основные тенденции организационных изменений и развития предприятия.

Отсутствие на предприятии организационных структур управления, не содержащих потенциал адаптации к нестабильной среде, отражается на системе распределения функций между структурными подразделениями, должностными обязанностями и на эффективной деятельности предприятия. В этих условиях организационную структуру следует рассматривать через призму постоянного поиска новых эффективных внутрифирменных структур, обладающих целенаправленностью, гибкостью и разнообразием. В статье на основании проведённого исследования выявлены факторы, влияющие на изменения организационных структур внутрифирменного управления. Поиск новых организационных структур управления становится актуальным и востребованным как в теоретическом, так и в прикладном плане.

Ключевые слова: Организационные структуры внутрифирменного управления, дивизиональные структуры управления, диверсифицированные фирмы, однопродуктовые фирмы, предприятие, крупная корпорация.

В ходе эволюции организационные структуры внутрифирменного управления претерпели несколько стадий своего развития. Следует выделить несколько стадий эволюции организационных структур. Первая стадия - небольшое предприятие. Им руководит, как правило, предприниматель- основатель. На предприятиях данного типа простая неформальная структура управления. На такой стадии развития остаются большинство фирм. Вторая стадия, это крупная корпорация. Организационная структура таких фирм - функциональная. Начиная с 60-х годов появляется крупная диверсифицированная фирма с продуктовой (дивизиональной) организационной структурой внутрифирменного управления.

Таблица 1.

Эволюция организационных структур управления

Небольшое предприятие	Простая неформальная структура управления (линейная)
Крупная корпорация	Функциональная организационная структура управления
Крупная диверсифицированная корпорация	Дивизиональная

Источник: Составлено автором

Одним из факторов, влияющих на развитие организационных структур внутрифирменного управления следует считать размер предприятия и развитие технологии. Исходя из этого отмечается тенденция качественных изменений в построении организационных структур управления, причем выделяют две формы предприятий: крупные, где решения принимаются децентрализованно и мелкие, где решения вырабатываются централизованно. Данную идею нельзя назвать новой, но она существует, и с этим следует считаться. Это произошло благодаря внедрению в практику двух основных правил:

- ответственность, возлагаемая на главного управляющего каждого оперативного участка, ни в коей мере не ограничивается. Каждое такое подразделение, возглавляемое его главным администратором, обладает полной самостоятельностью в выполнении всех своих обязательных функций и имеет возможность проявлять неограниченную инициативу и последовательно расширять свою деятельность;
- для последовательного расширения корпорации и надлежащего управления её деятельностью ей абсолютно необходимы определенные централизованные организационные функции.

Определяя размер предприятия французский исследователь Г.Кендэ исходит из статуса рабочего.

Таблица 2.

Размер предприятия и организационная структура

Фаза А – ремесленная стадия	Рабочий действует самостоятельно
Фаза Б – стадия предпринимательского управления	Преобладание централизованной организации управления. Предприятие – совокупность рабочих мест.
Фаза В – стадия профессионального управления	Работа на точных производственных линиях, автоматизация. Крупное производство. Децентрализованное руководство.

Источник: Кендэ Г. Развитие и совершенствование служб управления: Сокр. пер. с фр. / Общ. ред. и предисл. д-ра экон. наук Б. З. Мильнера. - Москва: Прогресс, 1970. - С. 60.

Другой исследователь И.Карлиоз предлагает определять размер предприятия исходя из развития технологии и масштабов хозяйственной деятельности таблица 3.

Данные трактовки величины предприятия бесспорно имеет место, тем более, что их корни, на наш взгляд, относятся к школе «человеческих отношений», развитие которой оказало заметное влияние на формирование организационных структур внутрифирменного управления.

Таблица 3.

Размер предприятия, исходя из развития технологии и масштабов хозяйственной деятельности

Простое предприятие	Не связано с полной переработкой материалов и сырья
Сложное предприятие	Связано, как правило с полной переработкой материалов и сырья
Гигантские концерны	Крупное промышленное предприятие, выпускающее готовую продукцию

Источник: Кендэ Г. Развитие и совершенствование служб управления: Сокр. пер. с фр. / Общ. ред. и предисл. д-ра экон. наук Б. З. Мильнера. - Москва: Прогресс, 1970. - С.61.

Таким образом, несмотря на столь разные подходы к определению величины предприятия и его оснащенности, а также развитию технологии, наблюдается прямая связь между развитием предприятия и состоянием его организационной структуры управления. Кроме того, следует сделать вывод о том, что организационная структура управления является развивающейся, постоянно обновляющейся системой, имеющей непосредственное отношение к функционированию предприятия.

Появление крупных фирм и их и их быстрое превращение в один из основных видов промышленной организации напрямую связано со становлением и развитием массового производства. Особенности развития таких фирм следует выделить:

- концентрация ресурсов в узком сегменте производства; специализация на выпуске слабо дифференцированной продукции;
- ориентация на максимизацию прибыли посредством увеличения масштаба производства, а также включения в организационную структуру сфер распределения и сбыта;
- использование в качестве основного метода конкурентной борьбы ценовой политики, направленной на полное подавление конкурентов.

Предприятиям такого типа присущи и общие организационно-управленческие признаки. В основе их организационной структуры находились функциональные подразделения - отделения по закупкам, производству, сбыту и др. Причем степень самостоятельности управляющих этими подразделениями была очень ограничена. Высшее звено управления не только осуществляло важнейшие функции стратегического характера, но и тщательно контролировало текущую, оперативную деятельность функциональных подразделений.

Оценка результатов деятельности руководителей функциональными подразделениями осуществлялась в зависимости от достижения задаваемых высшим звеном управления фирмы технико-производственных характеристик продукции и показателей затрат. При использовании функциональной организации производства достаточно сложно было определять вклад отдельных подразделений фирмы в прибыль компании и соизмерять этот вклад с инвестициями в подразделение.

Многие крупные узкоспециализированные компании стали прибегать к вертикальной интеграции, благодаря чему в структуру компании включались предприятия, осуществлявшие последовательные стадии производственного цикла, а также снабженческие и сбытовые операции.

При этом основной задачей производства, как правило, становилась концентрация на незначительном количестве крупных промышленных предприятий. Распределительные и сбытовые подразделения укрупнялись и в территориальном отношении были сильно разбросаны. Такая организация сбытовой сети позволила обеспечить быстрое поступление денежных средств и четкий контроль за состоянием запасов продукции.

Процесс создания фирм, имеющих вертикальную интеграцию, принимал различные формы. Чаще всего, производственная компания внедрялась в сферу распределения и сбыта, создавая собственные закупочные и сбытовые отделения и вытесняя традиционные оптовые, а иногда и розничные фирмы. Иногда компания, занятая в сфере распределения и сбыта, создавала собственные производственные предприятия.

Широкое распространение получила интеграция посредством покупки компаний, их слияния и поглощения. В периоды сильных экономических потрясений в целях поддержания производства и цен создавались вертикально интегрированные компании картельного типа. В этих кампаниях формировались предпосылки для установления сначала финансового, а затем и административного контроля более мощных и эффективных компаний над другими участниками и, что наиболее важно, для технической реконструкции отрасли следует отметить, что необходимым, на наш взгляд, условием быстрого появления высокоэффективных вертикально интегрированных фирм

служила возможность достаточно свободного приобретения ими капитальных активов в виде земельных участков, элементов основных фондов, акций других компаний.

Возникающие при вертикальной интеграции условия для повышения эффективности тесно связаны с факторами организационно-управленческого характера.

Благодаря организационной структуре вертикально интегрированного типа, компании путем налаживания четкости в координации движения огромных финансовых, сырьевых, материальных потоков добивались в результате значительного увеличения масштаба операций резкого уменьшения затрат:

- на производство;
- на распределение и сбыт;
- на НИОКР и другие сферы деятельности.

Вместе с тем, помимо роста эффективности за счет увеличения масштаба операций значительное ее повышение в вертикально интегрированных компаниях возникает также и в результате существенного ускорения всего цикла материалодвижения и, соответственно, оборота капитала и окупаемости затрат.

Чрезвычайно важным источником повышения эффективности крупных вертикально интегрированных фирм является снижение издержек, присущих рыночным сделкам, а именно: при поиске информации, при ведении переговоров, при защите прав собственности, а также в случаях нарушения договорных обязательств. Следует отметить, что издержки рыночных сделок особенно велики в странах со слаборазвитой рыночной инфраструктурой. Внутрифирменное управление позволяло координировать деятельность многочисленных промышленных предприятий и других подразделений фирмы, не прибегая к заключению между ними сложных контрактов.

Организационная структура управления, имеющая вертикально-интегрированные формы, наиболее типична для отраслей сырьевого комплекса, нефтяной, металлургической, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. Эти отрасли имеют высокий удельный вес в хозяйстве России, и поэтому следует сделать вывод о необходимости расширения деятельности производств такого рода.

До 60-х - 70-х годов стратегия развития большинства крупных промышленных фирм характеризовалась концентрацией ресурсов в сравнительно узких сегментах промышленного производства. Так, еще в 1990 г. на фирмы однопродуктовые (согласно классификации, предложенной американским ученым Р.Румелтом, фирмы, получающие от одного изделия или продуктовой линии более 95% своего дохода, относятся к однопродуктовым, от 75% до 90% своего дохода - к фирмам с доминирующим продуктом, и менее 70 % - к диверсифицированным) приходилось 70% крупнейших промышленных фирм США, 75% - Англии, 60% - ФРГ и 63% - Франции. Однако к 2016 г. доля таких фирм понизилась среди крупнейших американских компаний до 51% (в 1980 г. - до 22%), английских - до 40% (в 1980 г. - до 35%), немецких - до 44% и французских - до 48%. С 47% в 2000г. до 36% в 2016 году уменьшился удельный вес компаний однопродуктовых и с доминирующим продуктом среди крупнейших японских фирм.

Соответственно значительно увеличилась доля компаний, стратегия развития которых определялась диверсификацией их производственной и сбытовой деятельности.

Усиление тенденции к диверсификации и превращение крупной диверсифицированной фирмы в один из важнейших видов промышленной организации в современной рыночной экономике вызывались рядом факторов, а именно:

- широкое применение научных знаний в промышленном производстве;
- сокращение жизненного цикла как промышленных технологий, так и основанной на них продукции;
- рост национального богатства и дифференциация общественных потребностей;
- стремление промышленных фирм ослабить воздействие циклических факторов на динамику их развития;
- усиление конкуренции под влиянием либерализации внешнеэкономических связей.

Важную роль в этом процессе играла и антимонопольная политика государства, вынуждавшая крупнейшие промышленные фирмы искать приложения своим ресурсам за пределами их первоначальной специализации.

Переход крупных промышленных фирм к диверсификации производства и сбыта создавал дополнительные возможности повышения эффективности, реализация которых требовала и коренных изменений в организационно-управленческих параметрах таких фирм.

Особо важное значение по сравнению с узкоспециализированными фирмами имели два дополнительных источника повышения эффективности.

Первый – так называемая синергия, т.е. эффект взаимодействия различных продуктовых отделений, а также других подразделений фирмы и совместного использования ресурсов. В диверсифицированной фирме в принципе создаются условия для синергии различных видов: производственной (например, совместное использование производственных мощностей и взаимодействие научно-исследовательских подразделений), управленческой (обмен управленческим опытом), сбытовой (совместное использование отделениями фирмы распределительно-сбытовой сети, рекламы, популярности товарной марки и т.п.).

Второй важнейший источник динамичного развития диверсифицированных фирм и повышения эффективности их деятельности (практически отсутствующий в узкоспециализированных компаниях) заключается в способности фирм формировать такую матрицу «производимая продукция – обслуживаемые рынки», которая учитывает фазы жизненного цикла технологий, продукции и отраслей, а также особенности динамики спроса на различные виды выпускаемых изделий. Это важно не только с точки зрения противостояния фирмы циклическим и иным колебаниям спроса, но и возможности, получая большие прибыли на развитых рынках, направлять часть их на разработку новой продукции и освоение зарождающихся рынков.

По мере диверсификации деятельности промышленных компаний системы управления и формы организации, применявшиеся в узкоспециализированных фирмах, становились неэффективными. Прежде всего, резко обострялась проблема координации деятельности функциональных подразделений, поскольку им приходилось обеспечивать снабжение, разработку, производство, распределение и сбыт все более разнообразной продукции, отдельные виды которой были нередко слабо связаны как в отношении технологий, так и рынков сбыта. Усложнялась и реализация учетно-контрольной функции управления, так как приходилось вести учет затрат по многим видам изделий с различной структурой и уровнем издержек.

Координация оперативной деятельности функциональных подразделений в фирмах, переходивших к диверсификации производства и сбыта, стала занимать столь значительную часть рабочего времени и усилий высшего звена управления ею, что возможности последнего по решению общефирменных проблем долгосрочного характера резко сокращались. Между тем, эти проблемы становились все более сложными в связи с необходимостью оценивать и прогнозировать ситуацию одновременно в нескольких (а иногда и во многих) отраслях, в которых функционировали предприятия фирмы, и на многих рынках сбыта своей продукции.

Решение указанных проблем состояло в переходе от функционального принципа организации крупных компаний к дивизиональному, согласно которому создавались продуктовые отделения, осуществлявшие весь комплекс операций по материальному обеспечению, производству и маркетингу близких по технологии и рынкам сбыта видов продукции. Управляющим этих отделений делегировались полномочия по принятию решений в указанных направлениях текущей хозяйственной деятельности.

Одновременно они несли ответственность за реализацию целей, устанавливаемых высшим уровнем управления для продуктовых отделений. При этом возникала возможность увязывать систему мотивации управленческого персонала с результатами деятельности продуктовых отделений посредством целевых показателей прибыли и отдачи на инвестиции.

Освобождаясь по мере внедрения дивизиональной структуры от необходимости координировать оперативную деятельность продуктовых и территориальных отделений, высшее руководство диверсифицированной фирмы получало возможность концентрировать свои усилия на важнейших проблемах ее долгосрочного развития:

распределении инвестиций, внедрении в новые отрасли и сегменты промышленного производства и выходе из неперспективных для нее отраслей.

Тесная связь между переходом крупнейших промышленных фирм к диверсификации своей деятельности и указанными изменениями в организационной структуре прослеживается довольно четко на примере и американских, и западноевропейских компаний. Возможность перехода узкоспециализированной компании к стратегии развития, базирующейся на диверсификации ее деятельности, зависит от ряда факторов. Отраслевая принадлежность компании и возможность применения освоенных ею технологий в других отраслях промышленности. Например, очень высокий удельный вес диверсифицированных компаний среди крупнейших фирм ФРГ к началу 70-х годов (56% по сравнению с 49% американских) объяснялся более высокими долями электротехнического машиностроения и химической промышленности в структуре западногерманской промышленности по сравнению с американской. Наличие у компаний этих отраслей научно-технических знаний и технологий с широким спектром их возможных применений стимулировало диверсификацию фирм. В то же время среди крупнейших американских фирм был весьма значителен удельный вес компаний с доминирующим продуктом (41% по сравнению с 22% западногерманских), что было связано с более высокой, чем в европейских странах, долей сырьевого комплекса в промышленности США. Для его отраслей в целом типичны именно узкоспециализированные компании. Значительные трудности, как правило, при попытках диверсифицировать производство испытывали компании наиболее капиталоемких отраслей - угольной, нефтяной, металлургической, автомобильной, судостроения из-за наличия огромных основных фондов.

Опыт крупнейших французских и итальянских компаний свидетельствует, что на склонность фирм к диверсификации оказывали влияние также степень концентрации капитала и форма собственности. Фирмы, капитал которых концентрировался в руках одной семьи, а также находившиеся в государственной собственности, чаще других оставались узкоспециализированными. Владельцы семейной фирмы, стремясь сохранить в своих руках контроль над ней, с особой осторожностью относятся к освоению новых сфер деятельности. Ведь это обычно бывает связано с необходимостью привлечения дополнительных финансовых средств извне. А семейные фирмы по указанной выше причине неохотно идут на эмиссию акций. Потребовалось бы и привлечение высококвалифицированных менеджеров для управления новыми подразделениями фирмы, что также несет для ее владельцев опасность ослабления их влияния.

Не следует забывать и такой фактор, как национальные особенности. В книге **Роберта Патнэма** «Чтобы демократия сработала» сравнивается развитие различных областей Италии за 20 лет с момента проведения в стране региональной реформы, направленной на соединение свободной экономики с принципами местного самоуправления. Результат во многом неожиданный: на севере Италии реформа повсюду увенчалась успехом, а на юге - столь же повсеместно провалилась. Объяснение этому автор находит в межрегиональной дифференциации культуры. На севере гораздо более развиты традиции гражданской активности, солидарности, добровольного участия в разнообразных общественных делах. Именно это богатство общественных связей, моральных импульсов, институциональных и не институциональных мотивов сотрудничества и образует структуру гражданского общества.

Всех этих элементов «социального капитала» не было на юге Италии. Добровольные горизонтальные связи между людьми подменялись там вертикальными клановыми отношениями господства - подчинения.

Компании, находившиеся в собственности государства, как правило, не испытывали давления конкуренции и необходимости поиска новых сфер динамичного роста, принуждавших бы их к активной диверсификации.

Анализируя деятельность Советского государства в годы НЭПа, направленную на реструктуризацию промышленности, «Декрет о государственных промышленных предприятиях, действующих на началах коммерческого расчета (трестах)», принятый 10 апреля 1923 года и введение затем синдикатов, основными задачами которых являлись:

- организация связи трестированной промышленности с рынком;

- разработка эффективного механизма снабжения отраслей промышленности сырьем и материалами;
- организация оптового и розничного сбыта;
- выход на внешний рынок сырья, машин, оборудования и поиск возможностей для реализации своих товаров за рубежом, следует сделать вывод о том, что государство в определенные периоды своего существования может как тормозить развитие промышленности, создание новых административно-правовых форм управления, так и, наоборот, способствовать развитию эффективных форм хозяйствования.

Переход узкоспециализированных компаний к стратегии развития, основанной на диверсификации их деятельности, происходил весьма медленно и трудно. Например, из 48 крупнейших французских промышленных фирм, изменивших за 2000-2016 гг. характер стратегии развития, лишь три значительно расширили диапазон своей деятельности дважды (т.е. из однопродуктовых перешли в группу фирм с доминирующим продуктом, а затем - в группу диверсифицированных).

Сложности указанного перехода заключались в необходимости коренных изменений в организации компаний и методах реализации важнейших управленческих функций: прогноза, плано-координационной, учетно-контрольной, и других.

Все это вместе взятое выдвигает часто встречающийся промежуточный тип организационной структуры, в которой объединены элементы функциональной организации и элементы холдинга. Такая структура особенно характерна для компаний, диверсифицировавших свою деятельность посредством покупки других фирм. Из-за слабой интеграции такого рода организационных структур очень сложно в полной мере реализовать синергический эффект.

Таким образом, можно выделить факторы, влияющие на изменение организационных структур внутрифирменного управления:

- становление и развитие массового производства;
- отраслевая принадлежность компании и возможность применения освоенных ею технологий в других отраслях промышленности;
- роль государства;
- национальные особенности;
- сокращение жизненного цикла как промышленных технологий, так и основанной на них продукции;
- рост национального богатства и дифференциация общественных потребностей;
- стремление промышленных фирм ослабить воздействие циклических факторов на динамику их развития;
- усиление конкуренции под влиянием либерализации внешнеэкономических связей.

1. Акофф Р. Акофф о менеджменте. – СПб: Питер, - 2002, - 448 с.
2. Кендэ Г. Развитие и совершенствование служб управления: Сокр. пер. с фр. / Общ. ред. и предисл. д-ра экон. наук Б. З. Мильнера. - Москва: Прогресс, 1970. –160 с.
3. Мизякина О.Б. Особенности применения антимонопольного законодательства в отношении сетей // Российское предпринимательство. - 2013. - № 11 (233). - с. 19-29.
4. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: в 2-х т. Том 1. - СПб: Экономическая школа, 2004. - 468 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. - СПб: Питер, 2011. - 512 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М.: ЮНИТИ, 1998. - 576 с.