

ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ

Период глобальных социально-экономических преобразований в странах бывшего социалистического лагеря породил множество так называемых проблем трансформации. Переход от тоталитаризма к демократии, от планово-централизованной административно-командной системы к рыночной экономике происходит в условиях действия многих негативных факторов: нарушение прежних хозяйственных связей, инфляция, кризис “неплатежей”, давление “теневой” экономики, социальная напряженность и многое другое.

Рыночные реформы и структурные преобразования, которые происходят в экономике бывших социалистических стран и, в частности, на Украине, требуют решения проблемы инвестирования хозяйственных комплексов в условиях глубокого экономического кризиса.

Однако экономические цели могут достигаться не только путем капиталовложений в производство: замораживание денег при реализации долгосрочных экономических программ негативно влияет на развитие экономики в целом. В то же время, вложение денег в социальную инфраструктуру, в развитие управленческих структур и менеджмента вообще, играет не менее важную роль.

Еще 200 лет назад Адам Смит говорил: “Для того, чтобы поднять государство с самой низкой ступени варварства до высшей ступени благосостояния, нужны лишь мир, легкие налоги и терпимость в управлении”. Становясь объектом рыночных отношений, каждое предприятие получает относительную экономическую самостоятельность и несет полную ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности. Поэтому, предприятие обязано сформировать такую систему управления, которая обеспечит высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке.

Однако эффективность деятельности предприятия определяется не

* Аспирантка кафедры экономики и управления экономико-правового факультета ОГУ им. Мечникова.

только управлением внутренними факторами производства: снижением издержек, специализацией, рациональной организацией производства и т.д. Следует также приспособливаться к постоянным изменениям внешней среды, элементы которой непосредственно связаны с данным предприятием в рамках реализуемых им целей и задач. К внешним факторам можно также отнести многие социальные факторы и условия, а именно экономические, политические, правовые, социально-культурные, технологические, экологические и другие. Эти факторы во многом определяют стратегические решения фирмы. Нужно отметить, что роль социальных факторов усиливается с каждым годом, в связи с возрастанием сложности системы общественных отношений, которая составляет основу менеджмента.

Таким образом, предприятие рассматривается как открытая система, компоненты которой постоянно взаимодействуют друг с другом и тесно связаны с внешним окружением. Связь составляющих элементов системы представляет собой организационную структуру, изучение которой позволяет более детально определить степень влияния отдельных элементов на систему в целом. Задача менеджера — выбрать ту структуру управления, которая позволит наиболее эффективно взаимодействовать с внешними и внутренними элементами, продуктивно и целесообразно распределять и делегировать обязанности, что, в свою очередь, позволит удовлетворять запросы и требования потребителей.

Выбор организационной структуры определяется формой собственности и сферой деятельности организации, ее специализацией, производственной структурой и другими факторами.

Различают пять основных организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную, проектную и матричную. Рассмотрим особенности каждой из них:

Линейная организационная структура характеризуется несколькими уровнями руководства. Вышестоящий орган управления руководит всеми подчиненными ему подразделениями или отдельными работниками и самостоятельно выполняет все управленческие функции. Данная структура оправдывает себя при решении однотипных хозяйственных задач. В то же время, отдельные подразделения ограничены в возможностях решать чисто функциональные задачи, приспособившись к новым целям и задачам, что ставит текущие проблемы предприятия выше его стратегических целей.

Функциональная организационная структура основана на разделе-

нии труда с образованием функциональных отделов. В этом случае, отдельное подразделение работает сугубо в рамках своей специализации, выполняя указания и непосредственного руководителя, и функциональных отделов. Основная проблема, возникающая в такой ситуации — дублирование или противоречие в полученных указаниях. Данная структура эффективна в организациях среднего размера, занимающихся производством товаров широкого потребления и действующих в относительно стабильных внешних условиях.

Линейно-функциональная организационная структура объединяет в себе две предыдущие структуры. Руководители функциональных отделов взаимодействуют с отдельными подразделениями только через вышестоящего руководителя, что зачастую приводит к несогласованности действий. Кроме того, в этом случае ответственность распределена между всеми подразделениями, что усложняет процесс контроля и принятия решений.

Проектная организационная структура позволяет задействовать большую часть сотрудников, а также использовать почти все ресурсы организации. Деятельность компании представлена в виде различных проектов, для каждого из которых назначается свой руководитель. Отдельные подразделения подчиняются как менеджеру проекта, так и своим непосредственным начальникам и могут выполнять однотипные работы для нескольких проектов одновременно. Такая организационная структура носит временный характер, если организация применяет методы управления этой структуры можно назвать будет сказано далее. Недостатком этой структуры можно назвать проблематичность перераспределения трудовых и материальных ресурсов в рамках различных проектов. Проектная организационная структура применяется в организациях, имеющих дело с крупномасштабными проектами либо с большим числом проектов. Эта структура признана одной из наиболее эффективных в условиях рыночной экономики.

Матричная организационная структура упорядочивает как вертикальные, так и горизонтальные связи, другими словами — фиксирует горизонтали управления и руководителей отдельных проектов. Благодаря тому, что отдельные подразделения подчиняются как менеджеру проекта, так и непосредственно своему функциональному руководителю, возможно перераспределение ресурсов между проектами. Несмотря на сложность, именно эта структура получила широкое применение как на промышленных предприятиях, так и в неком-

мерческом секторе. Наиболее часто эта организационная структура встречается в промышленных концернах и корпорациях.

Сегодня вряд ли можно найти организационную структуру, которая бы придерживалась вертикальной или горизонтальной модели в чистом виде. Большинство предприятий придерживается смешанной организационной схемы.

Еще несколько лет назад управления в компаниях осуществлялось строго по принципу вертикали, что характерно для централизованной экономики. Это способствовало оптимальному использованию труда узкоспециальных работников, но, в то же время затрудняло выполнение общих целей организации. Успех предприятия определялся степенью взаимодействия отдельных подразделений. Однако, ужесточение конкуренции на мировых рынках и ускорение научно-технического прогресса вызвали переход к горизонтальной организационной модели. Новая концепция основана на отказе от иерархии и обособления функциональных и штабных звеньев.

Для большинства компаний переход на новую организационную структуру ведет к трансформации всей корпоративной культуры. Горизонтальная структура помогает избежать нерациональных затрат, мобилизует все ресурсы компании и позволяет быстрее приспосабливаться к изменяющимся требованиям рынка. Но, замена привычных вертикальных структур более плоскими представляет собой сложный и длительный процесс, где даже простое определение основных направлений деятельности фирмы вызывает затруднения.

Для предприятий разного профиля и масштаба нет единого структурного решения. Сейчас, в период формирования и ускоренного развития отечественного бизнеса, на украинском рынке развитие получают как компании с горизонтальной структурой управления, так и смешанные формы управления. При этом еще продолжают функционировать предприятия, опирающиеся на командно-административные методы управления. Вертикальные интегрированные компании в форме акционерных обществ наиболее характерны для сырьевой и топливно-энергетической промышленности.

Еще одна тенденция, характерная для Украины и других стран бывшего СССР — объединения и слияния разных компаний, организаций, банков. Очевидно, что рост компании сейчас является одним из главных источников увеличения эффективности и средством выживания в конкурентной борьбе. Рост компании стимулируется за счет экономии на масштабе сферы деятельности. Но практика пока-

зала, что чем быстрее рост, тем труднее адаптировать управляющую структуру к изменению обстановки и тем выше издержки адаптации. Только крупнейшие компании могут позволить себе развитие диверсификации своей деятельности.

Для крупных и средних вертикально интегрированных организаций необходимо развитие горизонтальных систем управления для упрощения процесса принятия решений и сокращения числа промежуточных звеньев. Это предполагает децентрализацию центров принятия решений на более низкие уровни иерархической структуры управления. Несмотря на то, что децентрализация функций увеличивает расходы на дублирующие звенья, эффективность оперативного управления превосходит потери. Повышение ответственности руководителей нижнего уровня требует повышения их квалификации на основе специального обучения, что также выгодно повлияет на деятельность предприятия в целом.

Эффективным направлением развития горизонтального управления является создание многофункциональных групп управляющих и специалистов для руководства сложными проектами. Некоторые компании практикуют создание так называемых программно-целевых групп или проектов. Проект — совокупность взаимосвязанных задач/действий, направленных на достижение определенной цели (обычно, создание продукта или услуги), которая ограничена во времени и имеет уникальный и неповторяющийся характер.

Понятия “проект” и “управление проектами” встречаются в литературе достаточно часто в значении организационного подхода к управлению текущей деятельностью предприятия. Этот подход ориентирован на планирование и контроль, главным образом, в сфере производства. Однако, принимая во внимание тот факт, что многие аспекты повторяющихся действий (операций) при таком подходе трактуются как проекты, более подходящим было бы понятие “управление через проекты (или с помощью проектов)”.

Мировой опыт показывает, что одним из наиболее эффективных подходов к решению большого числа задач трансформации экономических систем и развития производства — другими словами, к решению крупномасштабных проектов — являются проекты и управление проектами. За последние годы менеджмент проектов выделился в отдельное научное направление и, несмотря на тесное взаимодействие с общим менеджментом, является скорее его дополнением, а не составной частью.

— Политические и социально-экономические изменения, происходящие на Украине, вызвали ряд неизбежных изменений в проектно-ориентированной деятельности. Эти изменения, в свою очередь, привели к существенному отличию менеджмента проектов в переходной экономике от менеджмента проектов в централизованной и рыночной экономиках.

Основные функции менеджмента проектов в различных экономических системах имеют свои отличительные особенности, которые связаны со спецификой этих систем и зависят от двух факторов:

— объективной потребности в конкретной функции в рассматриваемых условиях и степени ее практической востребованности обществом на данном этапе его социально-экономического развития;

— степени “продвинутости” рассматриваемой экономической системы на пути к рынку.

Оба эти фактора в значительной степени связаны с тем, что в развитых странах менеджмент проектов был востребован рыночной экономикой и создан для эффективной реализации проектов именно в условиях развитого рынка. Поэтому важность и востребованность каждой из функций менеджмента проектов определяется в каждый текущий момент общественного развития такими параметрами, как: количество и интенсивность изменений в окружении проектов, уровень конкуренции, степень риска, влияние данной функции на общий успех проекта по действующим в рассматриваемых условиях критериям оценки его эффективности.

Для того, чтобы построить гипотетическую картину, отражающую изменение роли, места и значения каждой функции менеджмента проектов для различных экономических систем, введем условную систему экспертных оценок и сделаем некоторые предположения, необходимые для последующих рассуждений.

Предположим, что оценка объективной потребности и практической востребованности i -й функции менеджмента проектов — F — меняется в диапазоне от 0 до 1, где некоторые фиксированные значения оценок имеют следующий смысл:

— $F_i = 0$ показывает, что i -я функция менеджмента проектов практически не востребована и не используется;

— $0,5 > F_i > 0$ показывает, что i -я функция востребована, она используется в комплексе с другими, более важными в данных условиях функциями, и еще нет необходимости выделять ее в обособленную функцию;

— $F_i > 0,5$ показывает, что i -ая функция достаточно важна и ее требуется выделить как обособленную;

— $1 > F_i > 0,8$ показывает, что i -ая функция особо важна и требует повышенного внимания и развития специальных методов и средств решения задач в данных условиях.

В качестве основных функций менеджмента проектов мы рассматриваем следующие функции: управление содержанием проекта, временем, стоимостью, качеством проекта, коммуникациями, человеческими ресурсами, рисками, контрактами и закупками, изменениями в проекте. Рассматривая динамику основных функций управления проектами в процессе перехода от централизованной экономики к рыночной экономике можно сделать следующие выводы.

Общий показатель востребованности современного менеджмента проектов в централизованной экономике ниже порога, когда управление проектами могло бы стать самостоятельной сферой профессиональной деятельности, а именно, имеет значения в диапазоне $0,39 < 0,5$. Этот вывод подтверждает тот факт, что на Украине до начала реформ 1993 года управление проектами не было фактически востребовано и в полном объеме не применялось на практике.

В переходной экономике, когда уровень изменений в окружении проекта и риски, связанные с его осуществлением достигают своего пика, степень объективной потребности и востребованности управления проектами достигает своих экстремальных значений.

В рыночной экономике уровень потребности в управлении проектами остается высоким. Однако, в связи со стабилизацией социально-экономической среды и снижением степени изменений и риска, этот показатель ниже, чем в переходный период.

Уровень востребованности всех функций менеджмента проектов при движении к рынку возрастает. При этом, функции, наиболее чувствительные к изменениям и риску достигают своего экстремума в переходный период (“изменения”, “риски”, “закупки и контракты”, “содержание”, “коммуникации”); функции, менее чувствительные к этим факторам, возрастают практически монотонно по мере приближения к развитой рыночной системе (“время”, “стоимость”, “качество”, “человеческие ресурсы”).

Специфика управления проектами в нашей стране сегодня заключается в особой сложности задач, которые непрерывно приходится решать менеджерам проекта в достаточно нестабильных условиях, когда не самые эффективные изменения в политической, экономичес-

кой и социальной средах стали уже привычными. Кроме того, следует учитывать и такой негативный фактор, как низкий уровень исполнительской культуры в среде участников проекта.

Все эти факторы создают дополнительные сложности и проблемы в управлении проектами на Украине. Сильная взаимосвязь и взаимовлияние с окружением проектов на сегодняшний день негативно влияет на ход выполнения проектов, в особенности промышленных. Это достаточно серьезная проблема, так как ни один проект не может быть эффективно реализован с достижением всех поставленных задач и удовлетворением всех запросов участников проекта, если отношения с окружением не налажены. Так, например, исполнение проекта достройки Хмельницкой АЭС было сильно затянато, вследствие постоянных пикетов партии "зеленых".

Степень неопределенности и риска проектов намного выше нормального значения, что существенно затрудняет привлечение инвестиций для финансирования новых проектов и, таким образом, косвенно тормозит процесс внедрения менеджмента проектов как более оптимального подхода управления.

Еще одна проблема — сложность продуктов проектов и частота смены технологий. Эта проблема присуща всем странам, однако, в условиях стран бывшего социалистического лагеря она принимает более серьезный размах, так как проблема неконкурентоспособности отечественной продукции до сих пор не решена.

Нестабильная экономическая ситуация, все еще высокий уровень инфляции приводят к ошибкам планирования и ценообразования. Все это приводит к необходимости внесения множества изменений и дополнений в содержание проекта и рабочий график проекта. Обилие изменений, появившихся за относительно короткие сроки, затрудняет процесс мониторинга проектов и, следовательно, приводит к высокой степени риска для инвесторов. В проектах эти процессы дополнительно осложняются конфликтами заказчиков, исполнителей и спонсоров.

Все это объясняет тот факт, что внедрение системы менеджмента проектов, которая присуща развитой рыночной экономике, делает неизбежными организационные перестройки, так как современные организационные структуры управления еще соответствуют централизованной экономике.

Таким образом, организационные трансформации структуры предприятий в странах бывшего социалистического лагеря связаны

не только с переходом от вертикальной к горизонтальной структуре управления или к их симбиозу, но и с внедрением в структуру компаний специальных звеньев, обеспечивающих решение вновь возникших проблем. Хозяйственные подразделения определяют свою стратегию в рамках согласованных условий и осуществляют ее независимо. Успех компании зависит от выполнения двух условий: достижение радикальной децентрализации полномочий и ответственности наряду с достижением сплоченности компании в выполнении общих стратегических целей.

Литература

1. Мэскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. — М.: Дело, 1997.
2. Саймон Г., Смитбург Д., Томсон В. Менеджмент в организациях. — М.: Экономика, 1995.
3. Уотермен Р. Факторы обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М.: Прогресс, 1988.
4. Morris Peter. Managing Project Interfaces: Key Points for project Success. In Cleland and King, Project Management Handbook, Englewood Cliffs. — New York, 1981.
5. Turner J. Rodney. The Handbook of Project-Based Management / New York: McGraw-Hill, 1992.