

Репкина О. Б.

*доктор экономических наук,
Российская академия предпринимательства,
кафедра «Экономическая теория, мировая экономика,
менеджмент и предпринимательство», профессор
e-mail: olrepk@mail.ru*

Сахарнов Ю. В.

*доктор экономических наук, профессор,
Российская академия предпринимательства
e-mail: mlpp_office@mail.ru*

Принципы построения организационной структуры управления предпринимательской организацией

В статье проводится анализ применяемых в предпринимательских организациях структур управления, рассматриваются наиболее приемлемые и объясняются причины этого.

Ключевые слова: структура управления, предпринимательская организация.

Repkina O. B.

*Doctor of Sciences (Economics), Russian Academy of entrepreneurship,
the Department of «Economic theory, world economy, management
and entrepreneurship», Professor*

Sakharnov Yu. V.

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Russian Academy of entrepreneurship

Principles of creation of an organizational structure of management of the entrepreneurial organization

In article the analysis of the management structures applied in the entrepreneurial organizations is carried out, the most acceptable are considered and the reasons of it speak.

Keywords: management structure, entrepreneurial organization.

Для того, чтобы перейти к анализу конкретных организационных управленческих структур и практики их применения в предпринимательских организациях необходимо рассмотреть предпосылки формирования той или иной структуры и причины, вызывающие необходимость их корректировки.

В управленческой деятельности традиционно существуют два направления управленческого воздействия: централизованное и децентрализованное.

Первое направление характеризуется единоначалием и наличием иерархии управления, что способствует централизации процессов подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Такая система позволяет снизить количество ошибочных или неверных управленческих решений в силу того, что они принимаются руководителями высших уровней управления, отличающихся более высоким профессионализмом. Однако основная проблема распространения такой структуры связана с тем, что в больших организациях, со значительными уровнями управления, наблюдается задержка по времени процесса принятия и реализации управленческих решений. Связано это с тем, что проблемы возникают непосредственно «на местах», а принятие решений при централизованном управлении осуществляется высшим руководством относительно дистанцированным и оторванным от текущих повседневных проблем.

Второе направление характеризуется возможностью принятия решений «на местах». С одной стороны, это позволяет оперативно решать возникающие проблемы, а, с другой стороны, повышает риск принятия неверных решений менее опытными руководителями, осуществляющими свою деятельность на среднем и исполнительном уровнях управления («на местах»).

На основе рассмотренных направлений управленческого воздействия формируются конкретные организационные структуры управления с преобладанием одного из направлений или всевозможным их сочетанием. В предпринимательских организациях, ориентированных на прогрессивное развитие и адаптацию к динамично развивающимся рыночным отношениям предположительно, что наиболее приемлемы организационные структуры, ориентированные на децентрализованное управленческое воздействие. «Управление предпринимательской организацией отличается сложностью внутренних процессов, которые необходимо учитывать и оценивать в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений, а также повышенной ответственностью менеджмента за результаты деятельности. Основные причины необходимости постоянного совершенствования управления предпринимательской структурой связаны с изменениями внешней среды (экономические, политико-правовые, социальные, технологические и технические факторы)...»¹.

¹ Репкина О.Б. Предпринимательство как фактор экономического развития предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2010 – № 4. – С. 119–121.

На практике, однако, предпринимательские организации также характеризуются определяющей ролью руководителя-предпринимателя, который является инициатором, реализатором и контролером практически всего, что происходит в организации. Нельзя не согласиться, что «предрасположенность к предпринимательству не является обязательной характеристикой личности. Доля людей, склонных к предпринимательской деятельности, довольно невысока»². Однако для предпринимательских организаций наличие руководителя-предпринимателя очень желательно, если даже не обязательно.

Соответственно, для предпринимательских организаций (незначительных размеров) наиболее приемлемо централизованное управленческое воздействие. И «пороговый размер» управляемости у предпринимательской организации, именно из-за личностного аспекта, намного выше, чем у других предприятий.

В процессе создания той или иной организационной структуры управления может наблюдаться как теоретическая, так и практическая основа. Конкретная структура может быть сформулирована на теоретическом уровне и затем успешно применяться на практике, а может быть первоначально сформулирована и реализована на практике, и лишь впоследствии оформлена, названа и помещена в информативные источники для дальнейшего использования. Это означает, что даже не зная или не задумываясь о необходимости выбора той или иной организационной структуры управления, руководитель организует приемлемую для себя систему управленческого воздействия. Таким образом, этот процесс практически бесконечен. Теоретически всегда могут возникнуть предпосылки для формирования новой, еще не зафиксированной в теоретических источниках и не и/или не применяемой на практике организационной структуры управления. «Корпоративная структура должна, в идеале:

- учитывать различия в положении отдельных бизнесов корпорации и, соответственно, осуществлять с различной интенсивностью управленческий контроль со стороны корпорации;
- позволять реализовывать желаемые общекорпоративные синергии;
- быть комфортной для использования высшим менеджментом корпорации»³.

² Гладкова В.Е., Репкина О.Б. Стимулы и ограничения предпринимательской активности в отечественной экономике. Сервис в России и за рубежом. — 2016. — Т. 10. — № 1 (62). — С. 11–19. — С. 18 http://service-rusjournal.ru/index.php?do=cat&category=2016_1.

³ Гурков Игорь Борисович. Алгоритм проектирования организационной структуры. http://www.elitarium.ru/organizacionnaja_struktura-2.

В практике управления выбор того или иного управленческого воздействия диктуется размером предприятия, видом деятельности и, конечно, предпочтениями руководителя. В общем смысле можно говорить, что «рассматривая организацию управления, оценивают уровень управленческой подготовки руководителей, их опыт, распределение ответственности и полномочий между ними, степень мотивации руководителей и исполнителей»⁴. Этот анализ, конечно же, осуществляет сам руководитель, поэтому не всегда применяемая на практике организационная структура управления является самой оптимальной и эффективной в сложившихся обстоятельствах.

Можно вывести определенный алгоритм проектирования организационной структуры, например предложенный Гурковым И.Б., включающий в себя такие этапы как:

- Этап 1. Определение общего типа организационной структуры.
- Этап 2. Определение типов управленческого воздействия для диверсифицированных бизнесов.
- Этап 3. Установление видов желаемой синергии и способов ее реализации.
- Этап 4. «Привязка» организационной структуры корпорации к стилю руководства высшего менеджмента.
- Этап 5. Определение систем вознаграждения в аппарате корпорации⁵.

Мы согласны с общей структурой и последовательностью представленного алгоритма, однако необходимо отметить, что последние два этапа носят скорее социально-психологический характер и, на наш взгляд, не могут считаться базовыми. Конечно, нельзя отрицать, и мы уже отмечали ранее, что выбор организационной структуры управления диктуется предпочтениями руководителя, но для руководителя-профессионала это должно служить лишь второстепенным, а не определяющим фактором.

При проектировании и формировании организационной структуры управления важно учитывать социальные особенности предпринимательской организации, оказывающие существенное влияние на все

⁴ Репкина О.Б. Формирование экономического потенциала предпринимательских организаций на основе совершенствования системы управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2011 – № 6. – С. 92–94.

⁵ Гурков Игорь Борисович. Алгоритм проектирования организационной структуры. http://www.elitarium.ru/organizacionnaja_struktura-2.

управленческие процессы⁶. Одновременно следует помнить не только об экономических целях предпринимателя, но и о тех социальных параметрах, которые задаются для любой хозяйственной организации государством в рамках проводимой им социальной политики⁷. Выполняя предписанные государством социальные нормы и требования, предприятие в то же время формирует и свою внутриорганизационную социальную политику, а значит и соответствующие управленческие функции и подразделения, деятельность которых направлена, в первую очередь, на повышение эффективности экономической деятельности организации за счет роста человеческого и социального капитала⁸.

«В процессе осуществления управленческого воздействия на предпринимательские структуры выделяются организационно-распорядительные, социально-психологические и экономические методы достижения поставленных целей»⁹.

Таким образом, можно скорректировать рассматриваемый алгоритм и представить его в следующем виде:

- Выбор характера управленческого воздействия в зависимости от размера предприятия и его вида деятельности.
- Определение стадии жизненного цикла организации (от этого зависит необходимая степень вмешательства высшего руководства в текущую деятельность).
- Определение интенсивности взаимодействия с внешней средой организации.
- Оценка эффективности организационных коммуникаций.
- Учет предпочтений высшего менеджмента по «комфортности» для него организации управленческого воздействия.

Предложенная последовательность расположена в порядке значимости представленных положений. То есть социально-психологический аспект находится на последнем по значимости месте.

Таким образом, практика применения организационных структур управления предпринимательскими структурами тяготеет к централизованному управленческому воздействию.

⁶ Гусов А.З. Управление предпринимательской организацией как социально-экономической системой // Путеводитель предпринимателя. — 2013. — Вып. 20. — С. 77–87.

⁷ Гусов А.З. Государственная социальная политика как фактор развития материально-производственного сектора экономики // Экономические науки. — 2008 — № 40. — С. 16–20.

⁸ Гусов А.З. Современное предприятие как субъект социальной политики в сфере производства // Теория и практика общественного развития. — 2007. — № 1. — С. 105–112.

⁹ Репкина О.Б. Предпринимательство как фактор экономического развития предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2010 — № 4. — С. 119–121.

Используемые источники

1. Балабанов В.С., Репкина О.Б. Предпринимательство в условиях модернизации национальной экономики по инновационному типу. Путеводитель предпринимателя. — 2012. — № 15. — С. 44–52.
2. Balabanov V.C., Balabanova A.V., Dudin M.N. Social responsibility for sustainable development of enterprise structures // Asian Social Science. — 2015. — Vol. 11, № 8. — P. 111–118.
3. Балабанова А. В. Переход к социально ориентированной модели экономического роста действительно необходим // Человек и труд. — 2006. — № 4. — С. 11–15.
4. Балабанова А.В., Бусыгин К.Д. Сущность, содержание и основные понятия стратегической устойчивости предпринимательских структур // Путеводитель предпринимателя. — 2014. — № 24. — С. 63–72.
5. Гладкова В., Жариков В. О моделировании процессов самоуправления. Самоуправление. — 2014. — № 10. — С. 25–28.
6. Гладкова В.Е., Репкина О.Б. Стимулы и ограничения предпринимательской активности в отечественной экономике. Сервис в России и за рубежом. — 2016. — Т. 10 — № 1 (62). — С. 11–19.
7. Гурков Игорь Борисович. Алгоритм проектирования организационной структуры. http://www.elitarium.ru/organizacionnaja_struktura-2.
8. Гусов А.З. Управление предпринимательской организацией как социально-экономической системой // Путеводитель предпринимателя. — 2013. — № 20 — С. 77–87.
9. Гусов А.З. Государственная социальная политика как фактор развития материально-производственного сектора экономики // Экономические науки. — 2008. — № 40. — С. 16–20.
10. Гусов А.З. Современное предприятие как субъект социальной политики в сфере производства // Теория и практика общественного развития. — 2007. — № 1. — С. 105–112.
11. Репкина О.Б. Формирование экономического потенциала предпринимательских организаций на основе совершенствования системы управления. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2011 — № 6. — С. 92–94.
12. Репкина О.Б. Предпринимательство как фактор экономического развития предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2010. — № 4. — С. 119–121.
13. Русавская А.В. Развитие инструментов регулирования ликвидности организаций регионального банковского сектора // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2012. — № 10. — С. 31–34.
14. Шкарин А.Ю. Активизация индивидуального предпринимательства в российской экономике: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Российская академия предпринимательства. — Москва, 2012.