

УДК 65.01

**ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕГАЗОХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА
РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

Э.А. Гурьянова

Казанский (Приволжский) федеральный университет

E-mail: elinagur@mail.ru

В статье анализируются пути развития организационных структур управления предприятий нефтегазохимического комплекса Республики Татарстан. Предлагаются направления совершенствования организационных структур на современном этапе. Отражается взаимосвязь между организационной структурой управления и внешней средой организации. Обосновывается необходимость проектирования организационной структуры в соответствии со стратегией развития организации. Анализируются пути повышения эффективности организационных структур управления.

Ключевые слова: организационная структура управления, управление, проектирование, стратегия, внешние факторы.

**THE SPECIFICS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE
DESIGN OF OIL-AND-GAS ENTERPRISES MANAGEMENT
IN THE REPUBLIC OF TATARSTAN**

E.A. Guryanova

Kazan (Volga region) Federal university

E-mail: elinagur@mail.ru

The article analyses the development of organizational structures of oil-and-gas enterprises management in the Republic of Tatarstan. The improvement options for organizational structures in the present state are offered. The interrelation between organizational structure of management and organization environment is revealed. The necessity for the organizational structure design in accordance with the development strategy of organization is proved. Methods of effectiveness enhancement of organizational structures of management are analyzed.

Key words: organizational structure of management, management, design, strategy, external factors.

В современный период среда функционирования отечественных компаний характеризуется высокой динамикой, что обуславливает необходимость регулярного пересмотра методов управления, процесса коммуникаций, а также самой структуры управления. Это связано с тем, что качество управления компанией связано с эффективностью достижения целей организации, реализацией ее стратегии, адекватным взаимодействием с внешней средой, что в значительной степени определяются правильностью построения структуры управления организацией.

Параметры организационной структуры оказывают существенное влияние на эффективность функционирования системы управления. Так, например, необоснованно завышенная численность управленческих работников

повышает затраты на содержание аппарата управления, излишнее же число уровней управления удлинит цикл прохождения информации и снижает оперативность принятия управленческих решений.

В связи с этим актуальным направлением развития и совершенствования современных организаций является проектирование организационных систем на научной основе, что в первую очередь означает формирование структуры управления с учетом и на основе уже сформированной стратегии развития компании.

Основными стратегическими приоритетами развития Республики Татарстан являются: диверсификация экономики, повышение международной конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности ключевых секторов экономики, стимулирование экспорта несырьевых товаров, произведенных в республике, создание наукоемких высокотехнологичных производств, применение современных инфотелекоммуникационных технологий во всех секторах экономики, развитие инновационной и образовательной инфраструктуры, дальнейшее развитие малого и среднего бизнеса [4].

Для достижения данных стратегических целей немаловажную роль играет формирование гибких организационных структур управления. Это связано с тем, что развитие предприятий в условиях динамично развивающегося рынка невозможно без регулярного анализа внешних и внутренних факторов и поиска наилучших путей решения возникающих проблем и стратегического планирования своей деятельности.

Структура организации не может оставаться неизменной, поскольку на нее значительное влияние оказывают стратегия, внутренняя и внешняя среда организации, которые в свою очередь не могут оставаться постоянными. Более того, данные факторы не только оказывают сильное влияние на организационную структуру, но и сама структура должна соответствовать им, приспосабливаться под изменение стратегии организации, под изменения внешней и внутренней среды. Это становится необходимым, поскольку только организационная структура управления, адекватная требованиям данных факторов, может обеспечить эффективное функционирование организации [2].

В случае расширения производства, рынков сбыта, инновационного развития в любом случае возникает необходимость изменений в структуре, составе и внутренних элементах организации. Другими словами, новая, быстро меняющаяся ситуация на рынке Республики Татарстан требует выработки новых стратегий, что также вызывает необходимость в изменении организационной структуры предприятий республики.

Необходимым также является корректировка организационных структур управления в соответствии с изменившимися условиями внешней среды, а также с теми изменениями, которые предстоит осуществить во внутренней среде организаций. Поскольку любая организация является системой, то изменения, затронувшие одну ее часть, непременно должны коснуться и других частей организации, которые тесно связаны между собой.

В современных условиях работа по формированию и совершенствованию организационных структур управления должна быть направлена на создание такой системы управления, которая смогла бы обеспечить своевременное принятие качественных управленческих решений и доведение их до исполнителей. В связи с этим актуальным становится вопрос развития методологии

проектирования организационных структур управления, поскольку в условиях современного рынка становится невозможным использовать старые модели организационных структур, которые могут эффективно использоваться только в условиях стабильного рынка. Такие структуры не удовлетворяют динамичным условиям рыночных отношений, вызванным растущими требованиями потребителей и высоким темпом научно-технического прогресса. Использование старых форм и методов управления в современных условиях может привести к тому, что организации не смогут достичь поставленных целей, а значит и реализовать намеченные стратегии.

В процессе проектирования организационных структур управления принято использовать методы, которые основаны на ситуационной или же эволюционной теории менеджмента. В случае использования ситуационной концепции организационная структура проектируется с учетом дискретной ситуации, которая сохранится определенное время. В случае использования эволюционной теории при проектировании организационных структур опираются на типовые решения. В современных же условиях данные методы все чаще становятся неэффективными.

В условиях высокой динамики внешних и внутренних факторов среды функционирования организации необходимо использование прогрессивных методов организационного проектирования, имеющих в своей основе не только опыт и интуицию. Эффективная организационная структура в современный период должна обеспечивать своевременное принятие решений, обладать высокой гибкостью для того, чтобы отвечать требованиям динамичного рынка, а также должна обеспечивать реализацию стратегии развития фирмы.

Вопрос проектирования организационных структур управления в настоящее время имеет не только большое теоретическое, но и практическое значение. Рационализации организационных структур уделяется большое внимание практически во всех организациях Республики Татарстан, так как организационная структура отражает все стороны функционирования системы управления. Под влиянием внешних условий функционирования, таких как уровень спроса, конкуренции, темпы научно-технического прогресса и других факторов организации вынуждены отказываться от устаревших организационных форм, малоэффективных структурных звеньев.

Проведенное исследование предприятий Республики Татарстан показало, что наиболее распространенными в республике организационными структурами являются линейно-функциональная и дивизиональная. Это говорит о том, что в регионе до сих пор продолжают функционировать вертикально интегрированные предприятия. К таким предприятиям можно отнести, например, группу компаний ОАО «Таиф» и ОАО «Татнефть» [3].

Это связано с тем, что многие руководители по настоящий день не могут отказаться от привычной бюрократической структуры управления, которая, однако, не в состоянии быстро реагировать на динамику внешних факторов, существенно влияющих на процесс функционирования организаций. Другой важный структурообразующий фактор, влияющий на выбор бюрократической организационной структуры управления, – подавляющее большинство нефтехимических предприятий, являющихся крупными фирмами, что вызывает необходимость использования различных стандартов в управленческом процессе.

Крупная организация, имеющая в своем составе множество подразделений, идет по пути превышения нормы управляемости, что негативно сказывается на эффективности как управленческого процесса, так и эффективности организации в целом. Для избежания этого организация вынуждена увеличивать количество иерархических уровней, что проблему скорее усугубляет, чем решает, так как увеличение количества иерархических уровней приводит к задержкам информации, ее искажению, удлинению процесса принятия решений и доведения их до исполнителей.

Другой, более предпочтительный путь решения проблемы – внедрение стандартов в деятельность организации. Это позволяет упорядочить функционирование организации при общем повышении нормы управляемости и соответственно снижении количества уровней управления.

Нефтехимические предприятия Республики Татарстан среди прочих сталкиваются с двумя факторами, оказывающими противоположное влияние на организационную структуру управления. С одной стороны, высокая динамика внешней среды, определяемая как высокими темпами научно-технического прогресса, так и изменением потребительского спроса, диктует данным организациям органические организационные структуры управления, обладающие высокой степенью гибкости. С другой стороны, большие размеры организаций вынуждают их структурироваться как бюрократические, поскольку в противном случае данные организации потеряли бы устойчивость.

Процесс повышения эффективности функционирования организаций, как правило, сопровождается совершенствованием организационных структур управления, но проблема заключается в том, что организационное проектирование зачастую предполагает или коренной пересмотр структуры вместо оптимизации существующей, или наоборот незначительные изменения структуры без какого-либо научно-методологического обоснования. Для эффективной же работы любой организационной структуры управления необходимо четко расписать функции, определить иерархию, задать логику взаимоотношений между отдельными звеньями.

При формировании организационных структур в настоящее время прослеживаются две прямо противоположные тенденции. В одних организациях формируется жестко формализованная структура с четкой регламентацией каждой должности, в других же отдается предпочтение от формализации с целью повышения гибкости организационных структур. В любом случае выбор необходимой степени формализации должен диктоваться не современными тенденциями в построении организационных структур управления, диктуемыми публичными изданиями или же распространяемыми консультантами по управлению, а исключительно требованиями внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на функционирование организаций.

Наиболее приемлемым решением оптимизации управления нефтехимических предприятий Республики Татарстан нам видится формирование смешанной организационной структуры. Это означает, что часть структурных подразделений, ближайших непосредственно к процессу производства (производственные, обслуживающие) должны быть структурированы бюрократически, те же, которые находятся ближе к рынку (снабженческие, сбытовые, маркетинговые), логичнее структурировать как органические.

С целью повышения гибкости организационной структуры управления, их способности реагировать на изменения внешних и внутренних факторов можно разбить организации на самостоятельные подразделения, каждое из которых будет производить товары и услуги для внутренних целей организации и на сторону. В соответствии с концепцией внутренних рынков корпораций в данном случае закономерности и принципы рыночного хозяйства переносятся во внутреннюю деятельность организации. Поскольку подразделения имеют экономическую свободу внутри организации в целом, они имеют все предпосылки для того, чтобы обеспечивать быстрые изменения в производстве товаров и предоставлении услуг. В данном случае структурные подразделения являются относительно независимыми друг от друга, благодаря чему их можно добавлять, ликвидировать, изменять.

Такая структура управления является дивизиональной и характерна для ряда нефтехимических предприятий Республики Татарстан, в частности, для ОАО «Казаньоргсинтез». Использование данного типа структуры обеспечивает более тесную связь производства с рынком, повышает его гибкость, приближая производство к потребителю. Организации с дивизиональной структурой управления способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса по конкретному продукту. Основным недостатком данной структуры является увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ в разных подразделениях.

Наиболее развитым типом дивизиональных организационных структур управления являются структуры на основе стратегических хозяйственных центров. Такие структуры могут использоваться в компаниях, включающих в себя ряд самостоятельных подразделений с близким профилем деятельности. Каждое из таких подразделений в этом случае отвечает за выработку и реализацию стратегии фирмы в одной или нескольких областях деятельности.

Для повышения эффективности своей деятельности предприятия нефтехимической отрасли должны постоянно исследовать и совершенствовать систему управления фирмой. Их организационная структура управления должна соответствовать выбранной стратегии развития, поскольку только в этом случае организация сможет эффективно взаимодействовать с внешней средой, достигать своих целей. Это связано с тем, что для реализации стратегии необходимо соответствующее организационное и функциональное обеспечение, реализуемое посредством и в рамках соответствующей организационной структуры.

В связи с этим проектирование организационной структуры управления должно начинаться только после определения миссии организации, ее основных целей, задач, после разработки ее стратегии. Из этого следует, что изменение стратегии фирмы должно повлечь за собой изменение ее организационной структуры управления.

Формирование структуры управления с учетом стратегии развития фирмы является необходимым условием ее успешной реализации, поскольку без соответствующего функционального, коммуникационного, кадрового обеспечения, лежащего в основе любой организационной структуры, система принятия решений становится неэффективной [1].

Если организации не осознают необходимости формирования организационной структуры в соответствии с выбранной стратегией, то структура будет

формироваться на основе текущих целей и задач. Если данные цели и задачи изменяются, это должно приводить к изменению организационной структуры управления.

Фирмы, не осознавшие взаимосвязь между стратегией организации и ее организационной структурой, занимаются построением структуры на основе задач текущей деятельности. Когда данные задачи изменяются, такие фирмы осуществляют корректировку организационной структуры управления. Однако необходимо отметить, что такой подход является крайне ограниченным, поскольку организационная структура должна строиться на перспективу с тем, чтобы она не являлась тормозом организационного роста. Построение структуры с учетом стратегии организации означает в первую очередь построение гибкой структуры, дающей возможность наиболее эффективно достигать целей и задач организации в рамках выбранного стратегического направления развития.

В данном случае изменение стратегии под влиянием изменений, происходящих как во внешней, так и во внутренней среде организации приводит к необходимости использования новых методов управления, изменения системы коммуникаций, корректировки функций ряда подразделений, а также изменения набора самих подразделений. Это в конечном итоге означает корректировку или же полное изменение организационной структуры управления. Если не осуществлять необходимые изменения структуры управления, то существующий набор подразделений, функций, используемые методы управления и система коммуникаций не позволят организации эффективно достигать поставленных целей в рамках принятой стратегии организации.

Сложность здесь заключается в том, что факторы внешней и внутренней среды, такие как спрос, конкуренция, технологии производства продукции и предоставления услуг и т.д. в условиях современного динамичного рынка постоянно изменяются. Это соответственно требует внесения соответствующих корректировок в организационную структуру. Однако перепроектирование структуры организации требует значительных затрат ресурсов, в том числе времени. Для решения данной проблемы необходимо создавать гибкие организационные структуры, способные к быстрым изменениям. Для создания таких структур необходимо обеспечить соответствующий набор функций в подразделениях, высокую квалификацию сотрудников, которые смогли бы реализовать широкий набор функций, гибкую систему коммуникаций и методов менеджмента, позволяющих оперативно реагировать на изменение условий функционирования организаций.

Итак, организационная структура управления должна строиться в соответствии с принятой стратегией организации. Но не только стратегия оказывает влияние на построение организационной структуры, но и сама структура влияет на выбор стратегии. Это связано с тем, что при формулировании и принятии той или иной стратегии организация должна учитывать систему ограничений, накладываемую на ее функционирование типом организационной структуры. Так, реализация определенной стратегии требует использования определенного набора функций, методов, определенной системы коммуникаций и т.д. Если сложившаяся организационная структура не позволяет использовать необходимые функции, методы из-за ограничений со стороны профессионально-квалификационного состава кадров, особенностей технологии

производства продукции или предоставления услуг, имеющейся информационной системы управления, технического уровня производства и других внутренних факторов, то стратегия в рамках данной структуры не может быть реализована и необходим ее пересмотр.

Таким образом, существующая структура накладывает систему ограничений, которая должна учитываться при формулировке организационной стратегии. Хотя организационная структура управления не является чем-то неизменным, при ее перепроектировании необходимо учитывать, что рамки ее изменения все же ограничены вышеперечисленными факторами. В таких случаях бывает проще создать новую организацию с заданными характеристиками, нежели перестраивать уже имеющуюся.

Итак, при перепроектировании организационных структур управления предприятий нефтехимической промышленности Республики Татарстан необходимо учитывать следующие условия. Во-первых, их структура управления должна отражать цели и задачи организации, а значит, быть подчиненной потребностям производства. Во-вторых, необходимо обеспечить оптимальное соотношение между системой управления и системой производства. В-третьих, проектирование структуры управления должно иметь целью повышение эффективности распределения полномочий и ответственности между отдельными подразделениями с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними. В-четвертых, организационная структура должна обеспечивать наиболее эффективное функционирование организации с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды.

Внешняя среда нефтехимических предприятий Республики Татарстан определяется тем, что благодаря целенаправленной политике Татарстану удалось достичь заметных результатов в вопросе привлечения инвестиций в экономику республики и создания благоприятного инвестиционного климата. Ключевым фактором привлечения инвестиций как при создании новых высокотехнологичных производств, так и при модернизации действующих предприятий является налаживание партнерских отношений между государством и частным бизнесом, а также взаимодействие с иностранными инвесторами по вопросам реализации перспективных проектов в регионе.

Данные факторы стимулируют переход от линейно-функциональных к дивизиональным структурам управления, использование которых является признаком более высокого уровня развития организации. Такие структуры наиболее логично сочетаются с системой управления крупных организаций, деятельность которых может быть разделена на отдельные сегменты по продуктовому или географическому принципу. Итак, на определенном этапе развития компании осуществляют переход от иерархических организационных структур управления к более гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства.

Для оптимизации организационных структур управления предприятий нефтехимической отрасли необходимо также рассмотреть возможность сокращения уровней управления, ориентация организационной и производственной структуры на рынок и увеличение уровня использования профессионалов и оборудования.

Необходимо также отметить, что для оптимизации процесса изменения организационных структур нефтехимических предприятий необходимо тща-

тельно планировать данный процесс с использованием научных принципов и методов. Только строгое следование данному принципу позволит получить максимальный эффект от перепроектирования и существенно повысить эффективность деятельности данных организаций.

Итак, с целью повышения эффективности организаций в рыночных условиях, нередко носящих непредсказуемый характер, и повышения их адаптационных свойств необходима разработка и использование новых методов проектирования и управления организационными структурами.

Для выживания в условиях динамичной внешней среды организации должны уметь быстро адаптироваться к возникающим изменениям, что вызывает необходимость внесения соответствующих изменений в существующие организационные структуры управления. Это обстоятельство вызвано тем, что проблемы адаптации организаций зачастую вызваны наличием противоречий в существующей организационной структуре управления. Для эффективного функционирования организации как системы необходимо также обеспечение четкого взаимодействия и слаженного функционирования всех ее элементов. Это означает, что решение проблемы эффективного функционирования организации возможно только при ее комплексном реформировании, обязательным элементом которого является построение организационной структуры управления, соответствующей факторам внешней и внутренней среды, в том числе стратегии развития фирмы.

Эффективная организационная структура управления должна соответствовать двум обязательным условиям. С одной стороны, она должна обладать достаточной гибкостью, чтобы наилучшим образом удовлетворять требованиям рынка, с другой – обеспечивать устойчивое функционирование организации.

Из этого вытекает вывод, что если функциональная организационная структура будет отсутствовать полностью, организация может потерять устойчивость, если же будут отсутствовать элементы органического типа, то компания теряет гибкость. Следовательно, в организационной структуре компании, стремящейся к эффективному функционированию, должны встречаться элементы как бюрократического, так и органического типов структур управления. Баланс органических и бюрократических элементов уникален для каждой организации. Это обусловлено тем, что набор элементов организационной структуры фирмы и связи между ними должны наилучшим образом обеспечивать реализацию ее стратегии и обеспечить быструю и адекватную реакцию на изменение внешней и внутренней институциональной среды организации.

Следовательно, несмотря на то, что большинство организаций как Российской Федерации, так и Республики Татарстан функционируют в динамичной внешней среде, это не означает, что все они должны немедленно и в обязательном порядке перейти на более гибкие органические структуры. Изменение той или иной организационной структуры должно быть обосновано объективной необходимостью. Для повышения эффективности проектирования структуры управления той или иной организации сначала необходимо провести комплексный анализ существующей организационной структуры, ее преимущества и недостатки, оценить как внешние, так и внутренние факторы, влияющие на данную структуру, а затем уже приступать к разработке плана мероприятий по совершенствованию существующей структуры.

Литература

1. *Гурьянова Э.А.* Взаимосвязь организационной структуры управления и стратегии развития предприятий нефтегазохимического комплекса Республики Татарстан // Проблемы современной экономики. 2008. № 4 (28). С. 203–205.
2. *Гурьянова Э.А.* Проектирование организационных структур управления предприятий нефтехимической отрасли. Казань: Отечество, 2007. 67 с.
3. *Гурьянова Э.А.* Формирование организационных структур управления в современных условиях. Казань: Казан. ун-т, 2011. 148 с.
4. Стратегия социально-экономического развития Приволжского федерального округа на период до 2020 года // Российская газета. URL: <http://www.rg.ru/2011/02/22/privoljye-site-dok.html>

Bibliography

1. *Gur'janova Je.A.* Vzaimosvjaz' organizacionnoj struktury upravlenija i strategii razvitija predprijatij neftegazohimicheskogo kompleksa Respubliki Tatarstan // Problemy sovremennoj jekonomiki. 2008. № 4 (28). P. 203–205.
2. *Gur'janova Je.A.* Proektirovanie organizacionnyh struktur upravlenija predprijatij neftehimicheskoy otrasli. Kazan': Otechestvo, 2007. 67 p.
3. *Gur'janova Je.A.* Formirovanie organizacionnyh struktur upravlenija v sovremennyh uslovijah. Kazan': Kazan. un-t, 2011. 148 p.
4. Strategija social'no-jekonomicheskogo razvitija Privolzhskogo federal'nogo okruga na period do 2020 goda // Rossijskaja gazeta. URL: <http://www.rg.ru/2011/02/22/privoljye-site-dok.html>