

УДК 65.014

DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-126-133

УСТОЙЧИВОСТЬ КООРДИНАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Перминов А.В.*Московский государственный областной университет**105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация*

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы устойчивости координационных механизмов в предприятии, которое находится в фазе развития собственной системы управления. Рассмотрена работа координационного механизма на примере организации, которая осуществляет переход из дивизиональной структуры в матричную. Различия в конфигурации механизмов координации у разных типов организационных структур создают риски для успешной деятельности предприятия. Были рассмотрены принципы группирования организационных единиц и критерии их формирования, включая зависимости рабочего процесса. С целью минимизации рисков были предложены функциональные и административные меры.

Ключевые слова: координационный механизм, группирование, стандартизация, реинжиниринг, матричная структура.

THE STABILITY OF COORDINATION MECHANISMS OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF ITS MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT

A. Perminov*Moscow Region State University**10A, Radio st., Moscow, 105005, Russian Federation*

Abstract. This article examines the problems of the stability of coordination mechanisms of the enterprise which is in the development phase of its own management system. The work of coordination mechanism by example of the enterprise that transfers from the divisional structure to the matrix structure is considered. The difference in configurations of coordination mechanisms of different types of organizational structures creates risks for successful operation of the enterprise. The author considers the structures of grouping organizational units and the criteria for their formation, including work process dependencies. To minimize risks, functional and administrative measures have been proposed.

Key words: coordination mechanism, grouping, standardization, reengineering, matrix structure.

В двадцатом столетии мир вошёл в новую эпоху экономического развития. Рост производства и развитие технологий предопределили углубление разделение труда, которое, в свою очередь, тесно связано с развитием организации.

Сложность задачи организации труда не линейно, но напрямую связана с численностью сотрудников и требует координации, даже когда сотрудников только двое. Чтобы составить примерное представление об уровне организационных задач, которые встают перед руководителями сегодня, достаточно обратить внимание на количество сотрудников в транснациональных корпорациях, которое может составлять десятки и даже сотни тысяч.

При подобных входных параметрах качество и устойчивость координационных механизмов могут стать решающими факторами функционирования предприятия.

Координационный механизм есть не что иное, как способ координации деятельности организации. В табл. 1 приведены координационные механизмы, которые часто рассматриваются в качестве наиболее значимых.

Таблица 1

Виды координационных механизмов организации

Координационный механизм	Требование	Преимущества	Недостатки
Взаимное эсоголасование	2–3 человека	Нет замедления обратной связи с вышестоящим звеном	Эффективно только в малых организационных единицах
Прямой контроль	4–15 человек. Определение целей	Один координатор	Невозможно сотрудничество с руководителями других подразделений. Сокращение нормы управляемости
Стандартизация рабочих процессов	Точное определение содержания деятельности	Доступен большой размер организационной единицы	Замедление обратной связи
Стандартизация выпуска	Координация задач		
Стандартизация навыков и знаний	Уровень эпидготовки		

Ключевым свойством любого предприятия является согласованность изменений в деятельности его подразделений. От уровня согласованности напрямую зависит достижимость целей организации.

За это свойство отвечают механизмы координации. Основным средством координации деятельности организации является группирование должностных позиций и организационных единиц. Главной особенностью группирования является его интегральность, которая состоит в объединении трёх механизмов координации (взаимное согласование, прямой контроль и стандартизация выпуска). Другой значимой чертой такого приёма представляется установка общих показателей результативности деятельности.

В ходе жизненного цикла перед предприятием рано или поздно встает проблема эффективности действующей системы управления.

Рассмотрим работу координационного механизма на примере организации, которая осуществляет переход из дивизиональной структуры в матричную.

Для дивизиональной структуры характерны следующие координационные механизмы:

- прямой контроль;
- стандартизация выпуска;
- стандартизация квалификации.

Для матричной структуры характерны:

- взаимное согласование;
- стандартизация выпуска;
- стандартизация квалификации;
- стандартизация рабочего процесса.

Можно заметить, что при смене структуры механизм прямого контроля будет утрачен. В связи с этим в организации появляется проблема устойчивости механизмов координации.

Согласно теории менеджмента изменений [10], есть два основных подхода к организации развития предприятия: организационное развитие и структурный реинжиниринг.

Структурный реинжиниринг – это радикальное переосмысление и фундаментальное перепроектирование организации.

Организационное развитие представляет собой долгосрочный и постепенный способ изменения организации.

Базовое различие между данными подходами состоит во времени, которое отведено на реализацию структурного перехода. Рассмотрим структурный реинжиниринг как подход более требовательный к уровню согласованности системы.

Этот подход характеризуется процессами, «отмеченными резкими и разрозненными изменениями в состоянии и структуре» [12, р. 22], которые порождают новые способы разделения труда и координации.

Высокая скорость изменений порождает ряд проблем. Организационные единицы могут не успевать приспосабливаться к новым проектным параметрам [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 11].

Как было показано в [4], практическая реализация процесса развития системы управления состоит из семи этапов:

1. создания отдела управления развитием;
2. генерации полной информации об организации и передачи её в тезаурус;
3. формирования нормативной базы механизма развития;
4. комплексной автоматизации управления организацией;
5. создания новых связей механизма развития с подразделениями и внешней средой в виде инфраструктуры, где механизм развития будет выполнять системообразующую роль;
6. построения и анализа действующих структур управления организацией (целевой, функциональной и организационной);
7. адаптации действующей системы к механизму развития.

В начале процесса развития системы управления создаются условия для функционирования специального отдела управления развитием, который подчиняется главе предприятия. В результате внедрения данного подразделения в организационной структуре возникает образование матричной ячейки и начинается переход из текущей структуры в матричную. Такая структура предлагается как наиболее оптимальная форма для развития системы управления организацией промышленного типа, т. к. позволяет более эффективно осуществлять анализ и учёт воздействий эндогенных и экзогенных факторов, а также реализовать структурные изменения в организации.

Однако широко известно следующее свойство кластеризации: «группирование организационных единиц способствует повышению действенности внутригрупповой координации при уменьшении эффективности межгрупповой координации» [7, с. 121].

На практике это свойство состоит в том, что члены организационных единиц практически изолированы друг от друга, и в результате организационные единицы могут становиться дифференцированными по ряду параметров (по целям, по времени, по степени формализации структур и стилю межличностных взаимодействий). При отсутствии прямого контроля у подразделений предприятия развивается также склонность к замыканию на проблемах и целях подразделения, а не предприятия в целом, что приводит к ещё большему обособлению от других групп и сокращению кооперации менеджеров разных уровней.

В результате механизм, существующий для координации подразделений, может производить обратный эффект.

Чтобы не нарушать баланса между линейными руководителями и избежать негативных последствий отсутствия прямого контроля, следует прибегнуть к таким мерам, как, например, наложение на чистую (чисто-рыночное или чисто-функциональное подразделение) структуры связующих должностных позиций с целью создания устойчивого континуума инструментов взаимодействия.

Если эта мера оказалась недостаточно эффективной, можно инициировать формирование специального комитета в чистой структуре или внедрение позиций менеджеров-интеграторов. Это позволит наладить взаимодействие между структурными ячейками и сохранить менеджерам линейные полномочия.

Внедряя матричную структуру, организация не имеет необходимости в выборе единого принципа группирования (функционального либо рыночного). Это позволяет установить двойную структуру руководства.

Проектирование такой структуры является компромиссом между «объективными» факторами зависимостей и «субъективными» [9].

К «объективным» критериям выбора основания группирования относятся зависимости:

- рабочего потока;
- процесса;
- масштаба.

К «субъективным» относится зависимость:

- социальных отношений.

Эта особенность матричной структуры, с одной стороны, расширяет возможности руководителя (дополнительный инструментарий позволяет комбинировать функциональные и рыночные принципы). С другой стороны, возрастает чувствительность рабочего процесса к качеству управления.

Определяя равновесное соотношение принципов формирования структуры, необходимо учитывать, какие зависимости в производственном процессе доминируют и требуют специального изучения, а какие являются остаточными.

Если требуется создать стимул к рабочему взаимодействию, можно осуществить группирование с учётом специализации работников таким образом, чтобы, выполняя разную по области, но сходную по процессу работу, они могли учиться друг у друга, тем самым повышая свою квалификацию, повышая интерес к взаимодействию. Так можно усилить функциональность группирования организационных единиц.

Чтобы усилить рыночно ориентированное группирование, следует обратить особое внимание на зависимости рабочего потока. Если, например, дробить одну категорию работ между разными организационными единицами, появляется угроза потери координации и следует немедленно прибегать к кооперации работников и менеджеров разных групп или уровней. И наоборот, если работы распределить неравномерно, передать три задачи в одну группу, причём две из них надо выполнять совместно с другой группой, а двум другим группам оставить по одной задаче, в таких условиях формировать взаимные зависимости с учётом коллективных и координировать выполнение общей задачи будет сложнее.

При переходе к матричной конфигурации в организации появится два новых механизма координации:

- взаимное согласование;
- стандартизация рабочего процесса.

При сложной разветвлённой структуре производства необходимо координировать действия большого числа менеджеров по продукту и функциональных менеджеров. Обычно различные линейные менеджеры равны по статусу и берут равную ответственность за свои решения.

Ввиду отсутствия прямого контроля в матричной структуре его функцию в значительной степени заберёт на себя механизм взаимного согласования, что чревато неустойчивостью и потерей контроля над управлением социальной зависимостью как внутри организационных единиц, так и между ними, что может привести к “сваливанию” в традиционную форму иерархии.

Для преодоления противоречий в данной ситуации, как правило, необходимо увеличивать (оптимизировать) административные, коммуникативные, а также временные издержки.

Устойчивость механизма стандартизации рабочего процесса опирается на точность определения содержания труда. Насколько точно будут прописаны инструкции, настолько будет устойчив механизм координации рабочего процесса.

При инициации процесса организационного развития необходимо провести анализ организационных единиц и их отношений, а при расхождении с установ-

ленными критериями осуществить их перегруппирование и привести в соответствие целям организации.

Различность конфигураций механизмов координации у разных типов организационных структур создаёт риски для успешной деятельности предприятия.

С целью минимизации рисков были предложены функциональные и административные меры:

- наложение связующих должностных позиций на структуру;
- внедрение позиций менеджеров-интеграторов;
- оптимизация административных, коммуникативных, а также временных издержек;
- точное определение содержания труда.

Эти меры должны обеспечить воспроизведение механизма координации в системе управления нового типа в соответствии с целями организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Джамай Е.В., Костин М.А., Юдин М.В. Оценка устойчивости и управляемости промышленных предприятий в условиях реструктуризации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2015. № 4. С. 72–76.
2. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 432 с.
3. Желтенков А.В. Формирование инновационного механизма развития системы управления промышленной организацией // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. № 4. С. 153–157.
4. Желтенков А.В., Сюзева О.В., Чурилова И.Г. Управление организацией в условиях функционирования механизма развития // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10. № 5 (66). С. 3–12.
5. Желтенков А.В., Федотова М.А. Развитие систем стратегического управления в промышленных организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2012. № 3. С. 77–81.
6. Зеркин Д.Г. Система формирования целевой картины деятельности производственной системы в динамически изменяющихся условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2015. № 4. С. 83–86.
7. Кимельфельд Р.В. Современный инжиниринг в сфере наукоёмкого производства: основы, методы и перспективы развития // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2015. № 4. С. 87–92.
8. Масленникова Н.П., Желтенков А.В. Менеджмент в инновационной сфере: учеб. пособие. М.: ФБК-ПРЕСС, 2005. 536 с.
9. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. Д. Раевской; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2012. 512 с.
10. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: МТ Пресс, 2012. 296 с.
11. Пышная Н.В. Особенности формирования и развития систем стратегического управления в организациях энергетического машиностроения России // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 97–101.
12. Starbuck W.H., Dutton J.M. Designing adaptative organizations // Journal of Business Policy. 1973. No. 3 (4). P. 21–28.

REFERENCES

1. Dzhamai E.V., Kostin M.A., Yudin M.V. [Evaluation of Stability and Controllability of Industrial Enterprises in Terms of Restructuring]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2015, no. 4, pp. 72–76.
2. Drucker P. *Entsiklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of Management]. Moscow, Williams Publ., 2004. 432 p.
3. Zheltenkov A.V. [The Formation Mechanism of Innovative Development Management System of Industrial Organization]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], no. 4, pp. 153–157.
4. Zheltenkov A.V., Syuzeva O.V., Churilova I.G. [The Management of the Organization in Terms of Mechanism of Development Functioning]. In: *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], 2016, vol. 10, no. 5 (66), pp. 3–12.
5. Zheltenkov A.V., Fedotova M.A. [The Development of Strategic Management Systems in Industrial Organizations]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2012, no. 3, pp. 77–81.
6. Zerkov D.G. [The System of Formation of the Target Activity Patterns of The Production System in a Dynamically Changing Environment]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2015, no. 4, pp. 83–86.
7. Kimel'fel'd R.V. [Modern Engineering in the Sphere of High-Tech Production: Fundamentals, Methods and Prospects of Development]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2015, no. 4, pp. 87–92.
8. Maslennikova N.P., Zheltenkov A.V. *Menedzhment v innovatsionnoi sfere* [Management in Innovation Sphere]. Moscow, FBK-PRESS Publ., 2005. 536 p.
9. Mintzberg H. *Struktura v kulake: sozdanie effektivnoi organizatsii* [Structure in a Fist: Making an Effective Organization]. St. Petersburg, Piter Publ., 2012. 512 p.
10. O'Shaughnessy J. *Printsipy organizatsii upravleniya firmoi* [Patterns of Business Organization/ translated into Russian]. Moscow, MT Press Publ., 2012. 296 p.
11. Pyshnaya N.V. [Features of Formation and Development of Strategic Management Systems in Organizations of Power Engineering of Russia]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2015, no. 3, pp. 97–101.
12. Starbuck W.H., Dutton J.M. Designing adaptative organizations. In: *Journal of Business Policy*, 1973, no. 3 (4), pp. 21–28.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Перминов Антон Васильевич – аспирант кафедры менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета, аналитик ГБУ г. Москвы «ИНКОЦентр»,
e-mail: a.v.perminov@ya.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Anton V. Perminov – postgraduate student, analyst of “INCOCenter”,
e-mail: a.v.perminov@ya.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Перминов А.В. Устойчивость координационных механизмов предприятия в условиях развития системы управления организацией // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 2. С. 126–133

DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-126-133

FOR CITATION

Perminov A.V. The Stability of Coordination Mechanisms of the Enterprise in the Conditions of Its Management System Development. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2018, no. 2, pp. 126–133

DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-126-133