

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРУКТУРЫ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В. А. Гришук, Т. В. Нешатаева

Челябинской государственной университет,
Челябинск, Россия

Разработаны основные рекомендации по взаимодействию организационных структур и стратегий. Успешность и перспективность данных форм стратегического взаимодействия доказывается на примере реального коммерческого предприятия. Выявлены взаимосвязи структуры и стратегии организации на каждом этапе ее становления.

К л ю ч е в ы е с л о в а: *бизнес-стратегия, структура организации, стратегия организации, рыночная среда, стратегия усиления на рынке.*

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STRUCTURE AND STRATEGY OF THE ORGANIZATION

V. A. Grischuk, T. V. Neshataeva

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The study developed basic recommendations for the interaction of organizational structures and strategies. The success and prospects of these forms of strategic interaction is proved by the example of a real commercial enterprise. In the process of analysis, the relationship between the structure and strategy of the organization at each stage of its formation was revealed.

K e y w o r d s: *business strategy, organization structure, organization strategy, market environment, market strengthening strategy.*

Современная экономика предъявляет новые требования к ведению бизнеса, усиливая роль стратегического менеджмента в развитии организации. Организационная структура фирмы изменяется одновременно с развитием стратегии. Изменения стратегии обуславливают проведение анализа, результаты которого могут привести к реорганизации структуры организации. Взаимосвязь структуры и выбора стратегии развития является актуальной проблемой на всех этапах существования организации. Предметом данной работы является выбор наиболее эффективной стратегии в условиях существующей структуры организации. Объектом исследования является взаимосвязь между стратегией и организационной структурой [7].

При достижении поставленных целей организации потребность в выбранной стратегии отпадает, и определяются новые стратегии. Обычно организация имеет несколько целей, для достижения которых требуется реализация соответствующих стратегий. В такой ситуации выбирается одна ведущая стратегия, с которой согласуются все остальные стратегии. При такой стратегии управления гарантируется достижение основных целей организации.

Наиболее известные стратегии обычно называют эталонными, такие стратегии имеют название по результатам реализации — стратегии роста [4]. Данным стратегиям отдается преимущественное предпочтение для достижения поставленных целей, но особенности деятельности и структуры организации не позволяют провести простое копирование таких стратегий.

Первая группа таких стратегий направлена на интенсификацию деятельности и изменения присутствия на рынке. Такие стратегии имеют названия: усиление позиции на рынке и развитие рынка [8]. Для реализации таких стратегий необходима серьезная рекламная кампания.

Вторая группа эталонных стратегий содержит стратегии расширения сфер деятельности путем добавления новых подразделений (стратегии интегрированного роста). Организация в этом случае осуществляет рост путем как приобретения чужой собственности, так и расширения своего собственного производства.

Стратегии диверсификационного роста образуют третью группу эталонных стратегий. Они используются, когда приходится модифициро-

вать или полностью заменять продукты своей деятельности. Основные факторы применения такой стратегии: насыщение или сокращение спроса на продукцию фирмы на рынке; бизнес нуждается в поступлении денег; для сокращения потери от налогов; для облегчения выхода на другие рынки; для привлечения более квалифицированных служащих или повышения квалификации имеющихся сотрудников [6].

В четвертую группу эталонных стратегий включены стратегии сокращения. Они применяются при перегруппировке сил организации для повышения эффективности производства. В этом случае фирмы прибегают к спланированному сокращению производства [3].

Этапы разработки стратегии:

- определение направления и сферы деятельности;
- выбор конкретных прогнозных результатов производства [1];
- изменение стратегии достижения планируемых результатов;
- определение путей практической реализации новой стратегии;
- анализ полученных результатов реализации стратегии;
- корректировка этапов реализации стратегии с целью устранения недостатков и улучшения показателей.

Анализ литературы показывает, что для реализации стратегии создается коллектив, четко выполняющий решения, вырабатываемые управленческой структурой фирмы в соответствии со стратегией организации. Под структурой управления организацией в работе понимается совокупность подразделений организации, которые занимаются построением, координацией и функционированием системы управления, а также разработкой и реализацией управленческих решений. Основные структуры управления организацией: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная [9] (см. таблицу ниже).

Экспериментальная проверка данных взаимосвязей была проведена на практической деятельности ООО «Транспортник», которое в настоящее время успешно осуществляет производственную деятельность. Официальное наименование организации — общество с ограниченной ответственностью «Транспортник». С самого основания эта организация занимается оптово-розничной торговлей и производством бетона и бетонно-растворных смесей, доставкой и производством бетонных изделий. Организация имеет вместительный склад для больших поставок. Разгрузочно-погрузочные работы осуществляются с помощью специальной техники, имеются грузовые автомобили для поставки товара конечному заказчику. Политика

Оценка управленческих структур

№ п/п	Наименование	Достоинства структуры	Недостатки структуры	Рекомендации к использованию
1	Линейная структура	Ответственность за конечный результат деятельности, четкое распределение обязанностей	Высокие требования к руководителю, отсутствие звеньев по подготовке управленческих решений	Данная структура должна применяться для небольших организаций или как сегмент крупной организации
2	Функциональная структура	Использование в работе опытных специалистов, руководители перестают быть универсалами	Подразделения не всегда знают, как согласовать указания от функциональных заместителей	Повышение эффективности за счет работы высококвалифицированных специалистов
3	Линейно-функциональная структура	Основное достоинство — устойчивость	Медленное реагирование на изменения внешней среды	Основной вариант организации предприятий в нашей стране
4	Дивизиональная структура	Эффективная реакция на изменение конкуренции, оперативность в принятии решений	Дополнительные затраты из-за дублирования работ, медленное решение крупных задач	Структуризация организации производится по продуктовой, потребительской или региональной специализации
5	Матричная структура	Эффективное использование кадров, создание предпосылок для высокого уровня оплаты труда	Двойное подчинение сотрудников, дополнительные затраты ресурсов	Диверсификация производства, реализация нескольких инвестиционных проектов

компания строится на постоянном расширении объемов поставок и производства, миссией организации является обеспечение покупателей бетонными смесями и бетонными изделиями [2; 5].

С начала создания организация имела линейную структуру, в этот период реализовывалась стратегия завоевания позиции на рынке оптово-розничной торговли бетонно-растворными смесями. Организацией управлял генеральный директор, который эффективно воздействовал на все структурные подразделения немногочисленной организации. В его подчинении находились: основное производство, бухгалтерия, отдел снабжения и сбыта, транспортный отдел, планово-экономический отдел.

В процессе анализа результатов ведущими специалистами были выявлены четыре аспекта деятельности организации, которые влияли на дальнейшую ее судьбу: клиенты, финансы, развитие персонала, бизнес-процессы [10]. Поэтому была проведена реорганизация системы управления. В связи с этим в организации были внедрены новые технологии: быстрая транспортировка, повышение экологических качеств изделий, увеличение экономичности использования материала и сырья. Часть менеджеров были заменены на высококлассных специалистов в бетонном производстве, прежде всего это были свои кадры. В результате проведенных мероприятий организация достигла наибольшего количества выпускаемой продукции. В организации начали проводить комплексный анализ по следующим показателям: чистая прибыль предприятия, ROCE — показатель отдачи на использованный капитал, AUR — показатель эффективности использования активов, ROS — показатель рентабельности оборота, EBITDA — прибыль до выплаты процентов и налога на прибыль.

В 2005 году завершилась стадия перехода к функциональной структуре. В организации постоянно добавляются новые подразделения и расширяются старые. В 2006 году была разработана новая бетонная смесь, которая имела серьезное преимущество на рынке. К отличительным особенностям данной смеси относилось: высокое качество, современная технология производства, длительный срок хранения, цена.

В 2010 году было принято решение о массовой реконструкции организации, что включало в себя замену старого оборудования на новое, зарубежное, увеличение склада. После данных изменений организация стала обладать внушительными качественными характеристиками и достоинствами, такими как:

- 1) высокая эффективность оборудования;
- 2) автоматизация технологических процессов;
- 3) надежность техники;
- 4) удобство в процессе эксплуатации.

Изменения потребовали перехода к линейно-функциональной структуре организации. Линейно-функциональная структура управления явилась эффективной для организации за счет следующих положительных факторов: уменьшение нагрузки на высшее звено управления, наличие специалистов как узкого, так и широкого профиля, повышение качества выпускаемой продукции. Для бесперебойного функционирования и интенсивного развития администрация организации ООО «Транспортник» выбрала основную стратегию усиления позиции на рынке.

Основным результатом исследования является доказательство взаимосвязи между структурой организации и реализуемыми стратегиями развития. Это происходит с начала создания организации и до завершения жизненного цикла.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артамонов, В. Н. Прогнозирование результатов деятельности в условиях нестабильного промышленного производства / В. Н. Артамонов // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. — 2018. — № 2. — С. 25—31.
2. Неживенко, Е. А. Конкурентный потенциал региона: понятие и количественная оценка / Е. А. Неживенко, С. А. Головихин, Г. В. Неживенко // Вестник Челябинского государственного университета. — 2020. — № 10 (444). Экономические науки. Вып. 70. — С. 39—49.
3. Парфиненко, М. А. Особенности стратегического планирования на муниципальном уровне / М. А. Парфиненко, В. А. Грищук // Общество, экономика, управление. — 2019. — Т. 4, № 2. — С. 23—26.
4. Грищук, В. А. Стратегическое планирование в муниципальном образовании: учеб. пособие / В. А. Грищук. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. — 119 с.
5. Ильина, И. Н. Региональная экономика и управление развитием территорий / И. Н. Ильина. — М.: Юрайт, 2019. — 355 с.

6. Колесник, Е. А. Угрозы и риски диверсификации экономики моногорода / Е. А. Колесник // Вестник Челябинского государственного университета. — 2018. — № 3 (413). Экономические науки. Вып. 60. — С. 47–52.
7. Колесник, Е. А. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / Е. А. Колесник. — Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. — 155 с.
8. Колмакова, И. Д. Региональные факторы формирования предпринимательской экономики инновационного типа / И. Д. Колмакова // Вестник ЮУрГУ. Сер.: Экономика и менеджмент. — 2012. — № 9 (268). — С. 63–67.
9. Колмакова, И. Д. Научные подходы к исследованию процесса планирования региона (разд. 9.1) / И. Д. Колмакова, Е. М. Колмакова // Управление сбалансированным развитием территориальных систем: вопросы теории и практики: коллектив. моногр. Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2016. — С. 250–255.
10. Хабибрахимов, А. В. Рынок интернет-торговли в России в 2018 году [Электронный ресурс] / А. В. Хабибрахимов // vc.ru: интернет-издание о бизнесе. — URL: <https://vc.ru/trade/35781-rynok-internet-torgovli-v-rossii-v-2018-godu-prevysil-1-trln-rublej> (дата обращения 12.11.2020).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Гришук Владимир Андреевич — кандидат педагогических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. vova_303@mail.ru

Нешатаева Татьяна Владимировна — магистрантка факультета управления Челябинского государственного университета, Челябинск, Россия. artamonovtv@mail.ru

REFERENCES

1. Artamonov V. N. Prognozirovaniye rezul'tatov deyatel'nosti v usloviyakh nestabil'nogo promyshlennogo proizvodstva [Predicting the results of activities in the conditions of unstable industrial production]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Ural'skij region* [Izvestiya vysshikh educational institutions. Ural region], 2018, no. 2, pp. 25–31.
2. Nezhivenko E. A., Golovikhin S. A., Nezhivenko G. V. Konkurentnyy potentsial regiona: ponyatiye i kolichestvennaya otsenka [Competitive potential of the region: concept and quantitative assessment]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University], 2020, no. 10 (444), pp. 39–49.
3. Parfinenko M. A., Grishchuk V. A. Osobennosti strategicheskogo planirovaniya na munitsipal'nom urovne [Features of strategic planning at the municipal level]. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie* [Society, Economics, Management]. 2019, vol. 4, no. 2, pp. 23–26.
4. Grishchuk V. A. Strategicheskoe planirovanie v municipal'nom obrazovanii [Strategic planning in the municipal formation]. Chelyabinsk, Publ. house of the Chelyabinsk State University, 2016. 119 p. (In Russ.).
5. Ilyina I. N. *Regional'naya ekonomika i upravleniye razvitiyem territoriy* [Regional economy and management of the development of territories. Moscow, Yurayt, 2019. 355 p.
6. Kolesnik E. A. Ugrozy i riski diversifikatsii ekonomiki monogoroda [Threats and risks of diversification of the mono-town economy]. *Vestnik Cheliabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Chelyabinsk State University. Economic sciences], 2018, no. 3 (413), pp. 47–52.
7. Kolesnik E. A. Razrabotka upravlencheskikh reshenij [Development of management decisions]. Chelyabinsk, Publ. house of the Chelyabinsk State University], 2016. 155 p. (In Russ.).
8. Kolmakova I. D. Regional'nye faktory formirovaniya predprinimatel'skoj ehkonomiki inno-vacionnogo tipa [Regional factors of the formation of an innovative type of entrepreneurial economy]. *Vestnik YUurGU. Seriya Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of YUurGU. Series Economics and Management], 2012, no. 9 (268), pp. 63–67. (In Russ.).
9. Kolmakova I. D., Kolmakova E. M. Nauchnye podhody k issledovaniyu processa planirovaniya regiona (Razdel 9.1) [Scientific approaches to the study of the planning process of the region (Section 9.1)]. *Upravlenie sbalansirovannym razvitiem territorial'nykh sistem: voprosy teorii i praktiki* [Management of balanced development of territorial systems: theory and practice]. Chelyabinsk, Publ. house of the Chelyabinsk State University, 2016. Pp. 250–255. (In Russ.).
10. Khabibrakhimov A. V. Rynok internet-torgovli v Rossii v 2018 godu [The market of Internet commerce in Russia in 2018]. *vc.ru: Internet edition about business*. Available at: <https://vc.ru/trade/35781-rynok-internet-torgovli-v-rossii-v-2018-godu-prevysil-1-trln-rublej>, accessed 11.12.2020. (In Russ.).