

УДК 65.014.12
G 30; O520

**К ВОПРОСУ О ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
СТРУКТУРЫ РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЙ**

**ON THE ISSUE OF BUILDING AN EFFECTIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURE
OF RUSSIAN CORPORATIONS**

©Бгашеев М. В.

канд. экон. наук

*Саратовский национальный исследовательский
государственный университет им. Н. Г. Чернышевского
г. Саратов, Россия, And17rogen@mail.ru*

©Bgashev M.

*Ph.D., Chernyshevsky Saratov State National Research University
Saratov, Russia, And17rogen@mail.ru*

©Луценко А. В.

*Саратовский национальный исследовательский
государственный университет им. Н. Г. Чернышевского
г. Саратов, Россия*

©Lutsenko A.

*Saratov National Research University. N.G. Chernyshevsky
Saratov, Russia, annanet96@mail.ru*

Аннотация. В современных условиях под влиянием сложных факторов внешней среды меняется поведение российских корпораций, что в свою очередь требует изменения их организационной структуры. Структура корпорации должна быть гибкой и адаптивной, быстро перестраиваться и приспосабливаться к требованиям как внешней, так и внутренней среды. В хозяйственной практике российских корпораций прослеживается иная ситуация, которая обусловлена различными причинами, не позволяющими учитывать изменения во внешней среде и соответствующим образом изменять организационную структуру. Многие отечественные ученые исследовали особенности организационных структур российских компаний, применяя в своих исследованиях системный подход, позволяющий рассматривать поведение корпораций в целом как систему. Поэтому в данной статье рассматриваются практические вопросы построения организационных структур российских корпораций, так как схематичное отображение организационной структуры любой вертикально-интегрированной нефтяной компании дает информацию о системе подчинения и соподчинения, а также о месте ключевых подразделений и служб в структуре корпорации. Кроме того такая схема не отражает реального положения дел в корпорации, ее управленческих процессах и настоящих отношениях подчинения и соподчинения. В связи с этим в статье выявлены недостатки организационных структур на примере вертикально-интегрированных нефтяных компаний, которые являются громоздкими и не рациональными, и, следовательно, не гибкими в корпоративном управлении, чрезмерной бюрократизации и концентрации на контрольных функциях, что приводит к дублированию производственных и

сбытовых структур. Особое место в статье занимает разработка стратегии корпорации в зависимости от ее структуры. Не гибкая и нерациональная структура российских корпораций не позволяет им реализовывать стратегии и планы, так как они являются заложниками своей структуры.

Abstract. In modern conditions under the influence of difficult factors of the external environment the behavior of the Russian corporations changes that in turn demands change of their organizational structure. The structure of corporation has to be flexible and adaptive, quickly be reconstructed and adapt to requirements of both the external, and internal environment. In economic practice of the Russian corporations other situation which is caused by various reasons which aren't allowing to consider changes in the external environment and as appropriate to change organizational structure is traced. Many domestic scientists investigated features of organizational structures of the Russian companies, applying the system approach allowing to consider behavior of corporations in general as system in the researches. Therefore in this article practical questions of creation of organizational structures of the Russian corporations as schematical display of organizational structure of any vertically integrated oil company gives information on the system of submission and a taxonomy and also on the place of key divisions and services in structure of corporation are considered. Besides such scheme doesn't reflect the real situation in corporation, her administrative processes and the real relations of submission and a taxonomy. In this regard in article shortcomings of organizational structures on the example of the vertically integrated oil companies which are bulky and not rational, and, therefore, not flexible in corporate management, excessive bureaucratization and concentration on control functions that leads to duplication of production and marketing structures are revealed. A specific place in article is held by development of strategy of corporation depending on its structure. Not the flexible and irrational structure of the Russian corporations doesn't allow them to realize strategy and plans as they are hostages of the structure.

Ключевые слова: структура, корпорация, вертикально-интегрированные нефтяные компании, отсутствие гибкости, бюрократизация и контроль, линейно-функциональная структура, структура и стратегия.

Keywords: structure, corporation, the vertically integrated oil companies, lack of flexibility, bureaucratization and control, linear-functional structure, structure and strategy.

Организационная структура представляет собой строение, внутреннюю форму корпорации как системы, а также состав и взаимосвязь ее элементов. В управленческой литературе подчеркивается, что структура является показателем организованности корпоративной системы и влияет на ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды. По нашему мнению структура может являться также показателем и неорганизованности корпорации и снижать ее способность приспособления к внешней среде, так как многое зависит от типа построения, а точнее от типа организационной структуры.

Организационное построение корпорации, определяющее ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления, отражает те взаимосвязи, которые существуют между ее подразделениями и работниками. Схема любой корпорации отражает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц.

Структура корпорации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота. Поэтому принято считать, что структура управления это упорядоченная совокупность устойчиво

взаимосвязанных элементов, обеспечивающие функционирование и развитие корпорации как единого целого. Структура управления отражает фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками. Она отражает единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящихся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

Под влиянием факторов макро и микросреды меняются функции, методы управления, управленческая структура, как отдельных производственных подразделений, так и корпораций в целом. Быстрые количественные и качественные изменения во внешней среде, а также ускорение инновационных процессов в производственно–хозяйственной деятельности требуют формирования таких организационных структур, которые могут быстро меняться, перестраиваться и приспосабливаться к изменениям внутренней и внешней среды. В данных условиях возрастает важность гибких организационных структур и управленческих подходов и методик.

К сожалению, на практике наблюдается иная картина обусловленная нежеланием руководства корпораций замечать происходящих изменений во внешней среде и отдающих предпочтение иерархичным, жестким организационным структурам и четкой регламентации деятельности.

Многие отечественные ученые исследовали особенности организационных структур российских компаний, и пришли к разным выводам. Так, например, И. С. Шиткина считает, что холдинги являются самой распространенной формой предпринимательских объединений. Холдинги как способ интеграции характерны не только для отечественных монополий, стратегических отраслей и крупного бизнеса. Кроме того, И. С. Шиткина подчеркивает, что холдинг является эффективной формой организации предпринимательской деятельности, поскольку он позволяет сочетать гибкость и мобильность небольших формально самостоятельных организаций и масштаб деятельности крупных корпораций. Целостность холдинга обеспечивается при этом управлением входящими в него участниками исходя из формулы «децентрализация операций при централизации контроля», что обеспечивает жизнеспособность и синергетический эффект объединения в целом [1].

Герчикова И. Н. по формам производственно–хозяйственной деятельности выделяет горизонтальные, вертикальные и диверсифицированные холдинги [2]. Горизонтальный холдинг имеет место в случаях, если его участники интегрируются в одной сфере деятельности и в одном секторе рынка. Вертикальный холдинг представляет собой объединение участников, осуществляющих разно профильную деятельность в единой технологической цепочке производства продукта. Диверсифицированные холдинги, или конгломераты, образуют участники, принадлежащие к различным отраслям производства и сферам деятельности, технологически между собой не связанными.

С усложнением характера и масштабов хозяйственной деятельности усиливается тенденция к применению сложных организационных структур управления корпорациями. В связи с этим Герчикова И. Н. выделяет следующие типы сложных организационных структур управления: структура по продукту, структура по региону, смешанная структура, включая холдинг [2].

Кроме перечисленных типов сложных организационных структур, характерных для холдингов, созданных по дивизиональному типу, в зависимости от характера связей между различными подразделениями выделяют и другие, в том числе линейную, линейно–функциональную и матричную структуры.

Некоторые авторы в своих работах подчеркивают, что линейные, линейно–функциональные и т. д. организационные структуры являются механистическими

(бюрократическими), которые были характерны для XX века и им на смену пришли «новые» типы организационных структур. Так Виханский О. С. и Наумов А. И. к «новым» типам организации относят: эдхократические, многомерные, партиспативные, ориентированные на рынок и организации предпринимательского типа [3].

По мнению профессора Мильнера Б. З. главным свойством организации будущего станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде, а на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации [4].

На сегодняшний день к наиболее эффективным и перспективным организационным структурам управления крупными корпорациями относят горизонтальные корпорации и сетевые организации, имеющие как схожие, так и прямо противоположные характерные признаки.

В России наблюдается совсем противоположная тенденция, которую можно проследить на примере вертикально–интегрированных нефтяных компаний (ВИНК). К ним относятся как частные компании: ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «НК «РуссНефть», ПАО НГК «Славнефть» и др., — так и государственные ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром нефть». Большинство ВИНКов были образованы в ходе приватизации начала 1990-х годов, другие появились на свет в результате процессов дробления, слияния и поглощения.

Несмотря на ряд существенных различий, как по форме собственности, так и по структуре, ВИНКи объединяет один общий признак это деятельность по всей цепочке производственного процесса: геологоразведка, разработка нефтяных месторождений, добыча нефти, переработка в продукты конечного пользования и реализация нефтепродуктов потребителю как оптовая и розничная. При этом дочерние фирмы практически независимы от ВИНК, у них есть собственное управление и совет директоров. Материнская компания лишь дает им конкретные задания, способствующие достижению определенных финансовых результатов.

Анализируя опыт создания вертикально–интегрированных нефтяных компаний в странах Запада, можно выделить важнейшие предпосылки вертикальной интеграции:

1. стремление нефтяных компаний к контролю над рынками сбыта конечной продукции сначала нефтепродуктов, а затем и нефтехимикатов;
2. необходимость создания эффективно управляемой организации производства и сбыта;
3. возможность экономии на масштабах производства: концентрация капитала и производства, наличие единой инфраструктуры, возможности маневра (капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции) способствуют сокращению удельных затрат в производстве и приводят к приросту сбытовой деятельности, росту массы и нормы прибыли;
4. обеспечение в рамках вертикально–интегрированных структур контролируемых источников сырьевого обеспечения;
5. международный характер нефтяного бизнеса и его тесная связь с мировой и национальной политикой.

На наш взгляд многие авторы, изучающие проблемы организационных структур применяют в своих исследованиях системный подход, который позволяет им описывать поведение корпорации в целом как систему. Следует учесть, что данная система (корпорация) является очень громоздкой, имеющей не рациональную структуру управления.

Если мы посмотрим на схематичное отображение организационной структуры любой ВИНК, то нам станет понятна система подчинения и соподчинения, а также место ключевых

подразделений и служб в структуре корпорации. К сожалению, такая схема нам никогда не даст точной информации об истинном положении дел в корпорации, ее управленческих процессах и настоящих отношениях подчинения и соподчинения. Таким образом, схема организационной структуры корпорации является лишь «одномоментным снимком» не показывающим действительного положения дел в ее строении.

Так или иначе, громоздкая и нерациональная корпоративная структура ВИНКов делает корпорации похожими на большой и неповоротливый круизный лайнер со всеми вытекающими недостатками, а именно:

1. Отсутствие гибкости в корпоративном управлении, что проявляется в низкой реакции на запросы рынка и потребителей, а также в низкой скорости принятия стратегических, тактических и оперативных решений необходимых для быстрой и адекватной реакции корпорации на новые вызовы;

2. Бюрократизация и сосредоточение на корпоративном контроле, которые проявляются в отсутствии самостоятельности в принятии решений подразделениями и филиалами, постоянными согласованиями с высшим руководством различных решений, в ориентации на получении квартальных дивидендов, а не в защите инвестиций, и в постоянной работе над совершенствованием процессов, продукции и услуг.

Здесь следует отметить, что нацеленность российских корпораций на сиюминутный результат в погоне за квартальными дивидендами и к краткосрочным прибылям нарушает постоянство корпоративных целей. Проблемы российского корпоративного управления заключаются в целях корпоративных менеджеров, большинство которых считают, что они пришли в бизнес, чтобы делать деньги, а не товары и услуги. Например, популярными мерами по повышению прибыльности операций является внедрение программ контроля над основными видами затрат, сокращение числа работников, концентрацию производства, контроль дебиторской задолженности и управление запасами. Э. Деминг по данному поводу пишет «Ежегодный отчет для акционеров — это обычно искусство словесных приукрашиваний в сочетании с творческой бухгалтерией... Бумажные прибыли — единственное, что легко доступно для профессиональных менеджеров организации спроектированной для производства... В то же погоня за бумажными прибылями отвлекает внимание и ресурсы от трудной работы по преобразованию ресурсной базы. Предпринимательство на бумаге имеет свойство самоувековечивания, если его не контролировать, ведет нацию к новому упадку» [5].

Стремление корпораций к контролю и участию во всех стадиях нефтяного бизнеса порой приводит к не всегда оправданному дублированию производственных и сбытовых структур. Иными словами, экономия в издержках (как преимущество), достигаемая внутри вертикально-интегрированных компаний, имеет своей оборотной стороной небрежливое расходование ресурсов;

3. Структура корпорации и ее стратегия. По поводу стратегии и структуры в управленческой литературе уже много лет идет научный спор. А. Чандлер считал, что стратегия определяет структуру [6]. Этот тезис настолько крепко вошел в управленческую жизнь, что, кажется, спорить с ним бесполезно. Согласно тезису корпорация сначала определяет стратегические цели, а затем перестраивает свою структуру в соответствии с ними. Например, если мы выбрали путь по густому лесу (наша стратегия), то лучше всего двигаться в колонну по одному (наша структура). Если мы выбрали путь по широкому полю (наша стратегия), то тут возможно движение в шеренгу (наша структура). В зависимости от внешних обстоятельств корпорация выбирает стратегию и организует деятельность в соответствии с выбранной стратегией.

С данным тезисом спорит профессор И. Адизес, который считает, что структура определяет поведение людей, следовательно, структура определяет стратегию. Если требуется изменить поведение, то сначала надо изменить структуру. Для доказательства И. Адизес использует следующую аналогию. Если вы хотите, чтобы подводная лодка полетела, вы должны сначала превратить ее в летательный аппарат, а потом разрабатывать стратегию выполнения ее новой функции. Никакая новая стратегия не может быть реализована прежде, чем появится новая структура. Пользуясь аналогией о движении в колонну и шеренгой, получается так, если мы двигались по полю, то перед движением по лесу мы должны вначале перестроиться.

Многие российские компании в основном имеют линейно–функциональную структуру. Даже если они структурированы по сетевому, проектному или матричному паттерну, все равно прослеживается линейно–функциональный признак. Например, крупный банк имеет множество региональных филиалов (региональная структура), у которых есть свой руководитель, имеющий некую толику в самостоятельности (децентрализация). Головной офис централизованно устанавливает ключевые показатели деятельности филиалов (например, количество выданных кредитов в месяц) не учитывая региональную специфику. Тем самым самостоятельность филиала ограничивается не достижением плановых показателей, а их значением. Тем более сам филиал имеет линейно–функциональную структуру, которая и обуславливает его действия (структура определяет стратегию).

Сама по себе структура может быть препятствием для реализации стратегии. Корпорация может разрабатывать амбициозные стратегии и планы, которые не могут быть реализованы, так как она становится заложником своей структуры и чтобы этого избежать она должна измениться. Например, правительственные учреждения и организации имеют линейно–функциональную структуру. Правительством разрабатываются различные планы и программы по улучшению их деятельности (например, повышение качества предоставления медицинских услуг населению), но улучшения не происходит, потому что их структура не соответствует новым стратегиям.

Поведение многих российских корпораций свидетельствует о том, что их структура определяет стратегию (мнение И. Адизеса), они не хотят меняться, но добавляют в свои структуры определенные «надстройки», типа «Департамента организационного развития», «Управления аналитического сопровождения», могут укрупнять элементы структуры по различным функциональным признакам в целях некой «оптимизации». В результате получается «раздутая», неповоротливая и не гибкая структура, имеющая множество бюрократических элементов и соответствующая стратегия, что свидетельствует об определенных признаках неэффективного руководства [7, с. 549].

Если мы рассматриваем любую корпорацию как систему, то возникает вопрос: механистическая или органическая она? Многие корпорации являются механистическими, в которых используются формальные правила и процедуры, централизованное принятие решений, узко определенная ответственность в работе и жесткая иерархией власти. Такие корпорации бюрократичны по своей сути. Если выходит из строя какой-либо элемент, то это приводит к снижению эффективности всей системы, причем «здоровый» элемент не сможет заменить сломанный.

Если российские корпорации хотят изменений, меняют рынки, отрасль или продукт, то они должны внутренне измениться в соответствии с выбранной стратегией, что позволит устранить рассмотренные недостатки. Основной вопрос заключается в том, захочет ли высшее руководство корпорации изменить ее структуру, так как это может привести к потере контроля, власти и ресурсов, то есть здесь вступают в силу встроенные элементы сопротивления изменениям и структура защищает саму себя.

Список литературы:

1. Шиткина И. С. Правовое регулирование и корпоративное управление компаниями с государственным участием: особенности, проблемы и пути их решения // Предпринимательское право. 2014. №2. С. 30-37.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент. 3-е изд. перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. 448 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. М.: Гардарики, 1999. 528 с.
4. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. 7-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 864 с.
5. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
6. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962 / 1998.
7. Бгашев М. В. От руководства к «Руководжению»: признаки неэффективного менеджера // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2013. Т. 13. №4-1. С. 549-553.

References:

1. Shitkina, I. S. (2014). Legal regulation and corporate governance of companies with state participation: features, problems and solutions. *Predprinimatelskoe pravo*, (2), 30-37. (in Russian)
2. Gerchikova, I. N. (2003). *Menedzhment (Management)*. 3rd ed. pererab. and additional. Moscow, Banki i birzhi, YuNITI, 448. (in Russian)
3. Vikhanskii, O. & Naumov, A. (1999). *Menedzhment (Management)*. Uchebник. 3-e izd. Moscow, Gardariki, 528. (in Russian)
4. Milner, B. (2008). *Teoriya organizacii: uchebник*. (Theory of organization: textbook). 7-e izd., pererab. i dop. Moscow, INFRA-M, 864. (in Russian)
5. Deming, E. (2007). *Vyhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i processami* (The way out of the crisis. A new paradigm for managing people, systems and processes). Per. s angl. Moscow, Alpina Biznes Buks, 370. (in Russian)
6. Chandler, A. D. (1962/1998). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MIT Press
7. Bgashev, M. V. (2013). From the leadership to the “Guidance”: signs of an ineffective manager. *Proceedings of the Saratov University. New episode. Series Economics. Control. Right*, 13, (4-1), 549-553

*Работа поступила
в редакцию 12.11.2017 г.*

*Принята к публикации
16.11.2017 г.*

Ссылка для цитирования:

Бгашев М. В., Луценко А. В. К вопросу о построении эффективной организационной структуры российских корпораций // Бюллетень науки и практики. Электрон. журн. 2017. №12 (25). С. 269-275. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/bgashhev-lutsenko> (дата обращения 15.12.2017).

Cite as (APA):

Bgashev, M., & Lutsenko, A. (2017). On the issue of building an effective organizational structure of Russian corporations. *Bulletin of Science and Practice*, (12), 269-275