

## ПРОЦЕСС ОРГАНИЗАЦИИ: СТРАТЕГИЯ И СТРУКТУРА

**Орифжонов Окилхон**

студент 3-курса

Ташкентский государственный  
экономический университет

**Аннотация:** Формирование организационной структуры предприятия сложный, неоднозначный и трудный для понимания вопрос, неразрывно связанный со стратегией предприятия: стратегия определяет структуру. В статье предпринята попытка последовательного формирования стратегии предприятия от цели и миссии, и до его организационной структуры, показаны основные циклические шаги формирования стратегии и организационной структуры. Приведены примеры формирования стратегии и организационной структуры предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, цель, предприятие, политики, миссия, видение, иерархия, организационная структура, подразделение.

**Abstract:** The formation of the organizational structure of an enterprise is a complex, ambiguous and difficult to understand issue, inextricably linked to the strategy of the enterprise: the strategy defines the structure. The article attempts to consistently form an enterprise's strategy from the goal and mission to its organizational structure, and shows the main cyclical steps in forming a strategy and organizational structure. Examples of the formation of the strategy and organizational structure of the enterprise are given.

**Keywords:** strategy, goal, enterprise, policy, mission, vision, hierarchy, organizational structure, division.

**Annotatsiya:** korxonaning tashkiliy tuzilishini shakllantirish murakkab, noaniq va tushunish qiyin bo'lgan, korxonona strategiyasi bilan uzviy bog'liq bo'lgan savol: strategiya tuzilmani belgilaydi. Maqolada korxonona strategiyasini maqsad va missiyadan tortib to uning tashkiliy tuzilishigacha izchil shakllantirishga harakat qilingan, strategiya va tashkiliy tuzilmani shakllantirishning asosiy tsiklik bosqichlari ko'rsatilgan. Korxonaning strategiyasi va tashkiliy tuzilishini shakllantirishga misollar keltirilgan.

**Kalit so'zlar:** strategiya, maqsad, korxonona, siyosat, missiya, qarash, ierarxiya, tashkiliy tuzilma, bo'linma.

**Введение**

Организация как процесс играет ключевую роль в управлении, обеспечивая эффективное достижение целей компании через формирование

стратегии и структуры. Стратегия определяет долгосрочные направления развития, а структура закрепляет распределение ресурсов, полномочий и ответственности. В современных условиях динамичной бизнес-среды гармоничное сочетание этих элементов становится критически важным для конкурентоспособности и устойчивого роста.

### Обзор литературы

Проблема взаимосвязи стратегии и организационной структуры широко освещена в трудах классиков менеджмента. И. Ансофф в работе *"Стратегическое управление"* (2020) подчеркивает, что структура должна соответствовать выбранной стратегии, иначе компания столкнется с неэффективностью. М. Портер в *"Конкурентной стратегии"* (2019) акцентирует роль структуры в создании устойчивых конкурентных преимуществ, выделяя ключевые модели организационного построения в зависимости от типа стратегии.

Б.З. Мильнер в *"Теории организации"* (2022) рассматривает структуру как систему распределения полномочий и ответственности, отмечая, что ее гибкость определяет адаптивность компании. Г. Минцберг в *"Структура в кулаке"* (2021) предлагает классификацию организационных конфигураций (например, адхократия, механистическая бюрократия), каждая из которых эффективна в определенных стратегических условиях.

### Методология исследования

В данной статье применяется комплексный подход, сочетающий:

1. Теоретический анализ – изучение классических и современных концепций стратегического управления и организационного дизайна (Ансофф, Портер, Минцберг и др.).
2. Сравнительный метод – сопоставление различных типов организационных структур и их соответствия стратегическим целям.
3. Синтез данных – обобщение ключевых принципов эффективной организации на основе литературных источников.

### Анализ и результаты

Первоначальные принципы управления были сформулированы специалистами по управлению Ф. Тейлором, Ф. и Л. Гилбертамми, Г. Гаттом, Г. Фордом, Х. Эмерсоном и др. (Школа научного управления) еще в конце XIX – начале XX века, они включают, в частности, такие принципы, как:

- Наличие ясной цели деятельности;
- Квалифицированные кадры, авторитетное и компетентное руководство;
- Централизация и внутренняя иерархия - Единоначалие

Особое место в создании теоретической модели системы управления принадлежит теории Макса Вебера, сформулированной в начале 1900-х годов.

Вебер предложил бюрократическую модель организации, он выделяет следующие основные черты «идеального типа» бюрократии:<sup>1</sup>

- иерархия (каждый служащий имеет четко очерченное поле компетенции, область полномочий и ответственен за свои действия перед вышестоящим начальником);

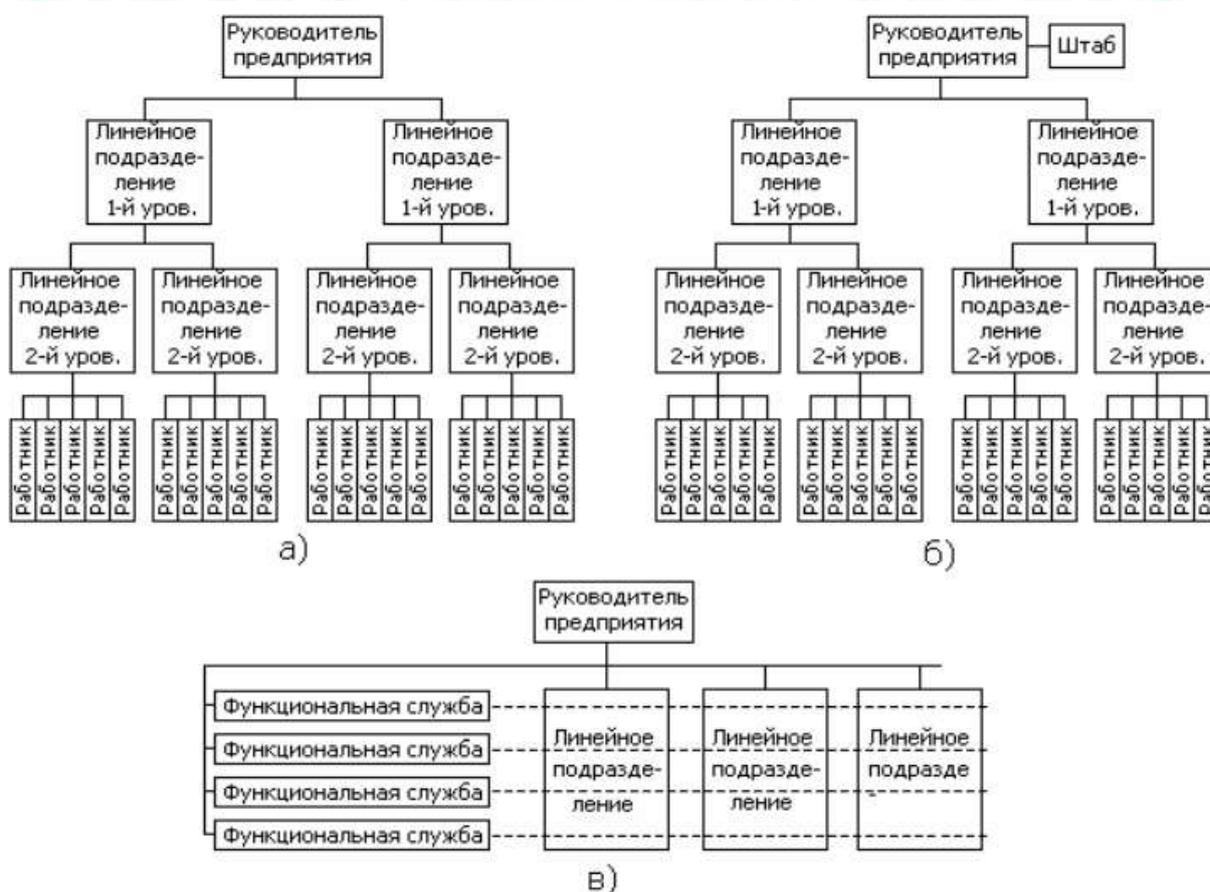
- безличность (всякая работа выполняется в соответствии с определенным набором правил, исключающих как произвол, так и фаворитизм;

- всякая сделка регулируется и оформляется соответствующим договором);

- постоянство (учреждение обеспечивает полную занятость своих служащих в течение рабочего времени, создает для них гарантии долгосрочного пребывания в должности и перспективы стабильного продвижения по службе);

- экспертиза (служащие отбираются по профессиональным качествам и проходят специальное обучение для возможности исполнения своей функции, при этом обеспечивается контроль за доступом к сведениям, содержащимся в подведомственных документах).

Реализация этих правил, по мнению Вебера, становится возможной, потому что особенность социального положения чиновника состоит в том, что



<sup>1</sup> Спиридонова В.И. Бюрократия и реформа (анализ концепции М.Крозье). – М: ИФ РАН, 1997 г. - 203 с.

последний отделен от собственности на средства управления. При этом управленческая деятельность превращается в профессию.

Рисунок 1 - Бюрократические организационные структуры: а) линейная, б) линейно-штабная, в) линейно-функциональная

Линейная структура (рис.1 а) характеризуется тем, что руководитель предприятия единолично управляет предприятием. Нижестоящие руководители структурных подразделений осуществляют лишь декомпозицию полученных установок и планов на свои подразделения (субординация).

Может показаться, что в такой структуре все решения принимает только руководитель предприятия, однако это не так. Любой управляющий и даже любой работник может и даже обязан принимать решения по ходу работ своего подразделения, которые способствуют выполнению порученных заданий и планов и, при этом не влияют на работу соседних подразделений и показатели структурного подразделения. Любой руководитель структурного подразделения единолично руководит своим подразделением: «начальник моего начальника мне не начальник» - это принцип единоначалия.

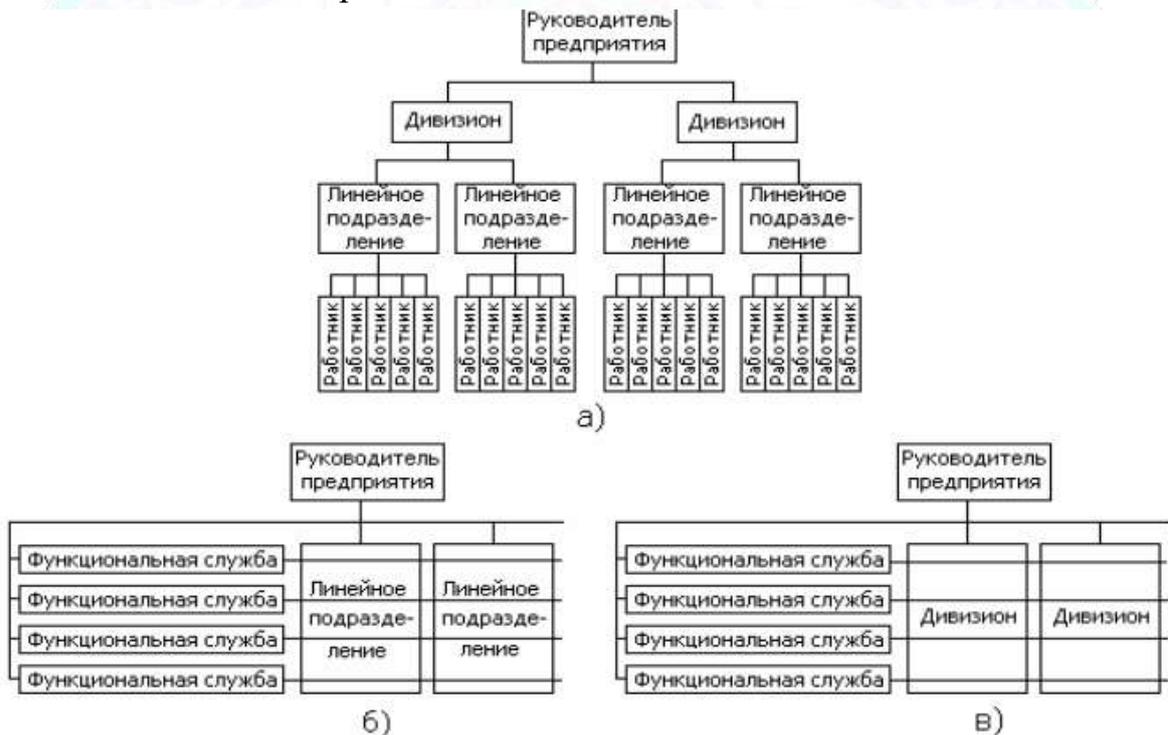


Рисунок 2 - Адаптивные организационные структуры: а) дивизиональная, б) матричная, в) сетевая

Отличительная характеристика матричной структуры – двойное подчинение, нарушение принципа единоначалия, связанные с этим возможные проблемы. И, как отметил Ансофф: «Потенциал матричной организации вряд ли можно будет использовать, если руководство фирмы не примет необходимые меры для разрешения конфликтов и избегания сбоя, вызванных разрывом в

полномочиях и ответственности, характерным для матричной структуры».<sup>2</sup> Основное – это разграничение полномочий между линейными и функциональными службами, что бы они не пересекались.

Другой путь снижение загрузки руководителя – это делегирование существенных полномочий своим структурным подразделениям, придание им некоторой самостоятельности, при которой им ставятся ограниченный круг отчетных показателей, в основном, экономических. И они сами могут решать многие вопросы (вплоть до того, сколько и какой продукции выпускать) если они не выходят из заданных экономических рамок.

Так мы приходим к дивизиональной организационной структуре (рис 2 а).

Дивизион становится, фактически, предприятием в предприятии, он отвечает уже, как и функциональные подразделения матричной структуры, за выполнение своих функций. Командная роль руководителя предприятия снижается, снижается и управляемость предприятия, но повышается его адаптивность.

Если требуется, чтобы дивизионы подчинялись каким-либо единым функциональным нормам, применяют сетевую организационную структуру, симбиоз матричной и дивизиональной организационной структуры (рис.2 в).

Стратегия – это выбранный путь достижения поставленной цели. Каждый из нас является стратегом, сам того не подозревая. Каждый из нас время от времени ставит цель и разрабатывает путь ее достижения – разрабатывает свою стратегию.

Основная проблема при разработке стратегии – определить видение предприятия, видение того, что оно должно собой представлять для того, чтобы обеспечивать эффективную деятельность и в ближней, и в дальней перспективе, для того, чтобы оно могло исполнять свою миссию. Видение должно показывать продукцию предприятия и инфраструктуру ее разработки, производства, продвижения и реализации, причем, как в ближней, так и в дальней перспективах. Т.е., фактически мы получаем матрицу видения размерностью 2x2.<sup>3</sup> Но в дальней перспективе мы не сможем увидеть ни продукции (существующие идеи уже закончат свой жизненный цикл), ни соответствующей инфраструктуры. Тут мы сможет только «видеть» то, как на предприятии будут создаваться новые идеи, как по продукции, так и по инфраструктуре.

<sup>2</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.

<sup>3</sup> Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Стратегическое видение и стратегия предприятия. Журнал «Проблемы экономики и менеджмента» №1 2011 г. С.23-29.

Как писал еще Макс Вебер, управленческая работа основывается на письменных документах и каждая должность имеет четко выраженную в юридическом смысле сферу компетенции.

Если имеется только организационная структура управления как схема, то это никак не снимает споры и противоречия внутри предприятия. Кроме управляющих связей по структурной схеме, у каждого подразделения есть еще входы и выходы, и необходимо и определить эти связи, и документировать, что и в какой форме передается/принимается. Например, может ли конструктор сделать правку в чертеже и передать его в серийное производство? Конечно, нет, производство получает документацию только в учтенном виде, и только из бюро технической документации. Управляющих связей между этими подразделениями нет, и все эти связи должны быть отражены в Положениях о подразделениях.

В функциональных проектных или продуктовых структурных подразделениях имеются сотрудники, наделенные особыми полномочиями – Главные конструктора и Руководители проектов. Эти полномочия должны быть закреплены в Положении о Главном конструкторе (Руководителе проекта), в противном случае между функциональными и линейными структурными подразделениями, да и между Главным конструктором и различными руководителями, включая вышестоящего, будут возникать различные трения, никак не способствующие эффективной работе.

### Заключение

Формализованная структура управления – это не чертеж с квадратиками - подразделениями (это все есть и в организационно-штатной расстановке), это именно структура управления, показывающая, как осуществляется управляющие, информационные и материальные потоки внутри предприятия, подчиненность, полномочия, права, обязанности. Оптимальная организационная структура конкретного предприятия, это структура, обеспечивающая эффективную деятельность предприятия по реализации его видения и исполнения им своей миссии.

### Список литературы:

1. Спиридонова В.И. Бюрократия и реформа (анализ концепции М.Крозье). – М: ИФ РАН, 1997 г. - 203 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Стратегическое видение и стратегия предприятия. Журнал «Проблемы экономики и менеджмента» №1 2011 г. С.23-29.