

3. *Можейко, А.* Экономическая безопасность Республики Беларусь / А. Можейко // Банкаўскі веснік. — 2021. — №6. — С. 44—52.
4. Министерство финансов Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.minfin.gov.by/>. — Дата доступа: 16.09.2021.
5. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/>. — Дата доступа: 16.09.2021.
6. Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nbrb.by/>. — Дата доступа: 16.09.2021.

УДК 331

НИ Сюзэн, О. А. Лабейко

*Учреждение образования «Барановичский государственный университет», Барановичи, Республика Беларусь*

## КОМПЛЕКС УСЛОВИЙ И ФАКТОРОВ ОПТИМИЗАЦИИ (ТРАНСФОРМАЦИИ) ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Введение.** Важным фактором формирования организационной структуры управления производством было разделение труда, появление функции управления. Совместный труд, кооперация рабочей силы породили новый тип отношений, сложившийся как отношения между участниками производственного процесса, между руководителями и подчиненными. На стадии машинного производства произошло полное обособление функций управления. Рост масштабов производства способствовал быстрому развитию организационных структур управления.

**Основная часть.** В основе образования и, соответственно, построения организационных структур лежит горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.

Горизонтальное разделение труда (департаментизация) представляет собой выделение относительно обособленных видов деятельности. Примерами такого разделения могут быть:

- функциональное, когда выполняемая работа делится в соответствии со специальными или конкретными функциями менеджмента, это может быть управление производством, финансами, персоналом, сбытом и т. д.;
- региональное, когда выполняемая работа делится в соответствии с тем местом, в котором выполняется работа; для предприятия, занимающегося розничной торговлей, это могут быть районы города, для промышленного предприятия — те страны, где расположены его филиалы, и т. д.;
- по виду выпускаемой продукции — для хлебопекарни это может быть выпечка хлеба и производство кондитерских изделий;
- по виду потребителя — наиболее распространенным является деление на оптовых и индивидуальных покупателей, на внутренний и внешние рынки и т. д.;
- проектное, которое имеет место в том случае, если организация занимается проектной деятельностью и за определенным коллективом исполнителей закрепляется выполнение какого-либо проекта [1, с. 128].

Вертикальное разделение труда является следствием необходимости управлять трудом большого числа людей, занимающих различной деятельностью. В такой ситуации руководитель, не в состоянии полностью делать это самостоятельно, набирает штат помощников, наделяя их соответствующими полномочиями и создавая при этом уровни управления. По виду передаваемых полномочий можно выделять структуры линейные и штабные.

Необходимо различать масштаб и глубину работ. Масштаб работ — это количество выполняемых работ, их объем. Сотрудник, выполняющий, например, восемь заданий, имеет более широкий масштаб работ, чем тот, кто выполняет четыре различных задания. Что же касается глубины работ, то это определение относится к объему контроля, который работник использует, чтобы изменять или влиять на свою работу. Глубина контроля носит личностный характер, она может быть равной, большей или меньшей на одном и том же организационном уровне [2, с. 72].

Увеличение количества элементов и уровней в структуре неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации [3, с. 83].

Кроме того, организационные структуры управления отличаются большим разнообразием форм, в основе которых лежат отличительные признаки, в частности размеры производственно-коммерческой деятельности организации, производственный профиль, степень финансово-экономической самостоятельности, централизация (децентрализация) управления и др.

В состав организации может входить одна фирма или несколько компаний, объединенных так называемой системой участия (для контроля за деятельностью организации достаточно, к примеру, владеть определенной долей ее акций).

Переход к рынку привел к образованию ряда новых форм организаций. Наиболее распространенной организационной формой являются арендные. С их появлением централизованное управление приобрело огра-

нический характер. В связи с этим организационная структура таких формирований строится с учетом полного хозрасчета и самоуправления [4, с. 41].

Совместные предприятия создаются на основе вложения капитала отечественных и иностранных партнеров, совместно осуществляющих хозяйственную деятельность, управление организацией и распределение прибыли. Создание совместных предприятий направлено на привлечение в экономику современных видов оборудования и технологий; материальных и финансовых ресурсов, а также управленческого опыта; на насыщение рынка качественными товарами; решение проблем конкурентоспособности продукции.

Акционерное общество – организационная форма объединения средств организаций и граждан в целях осуществления хозяйственной деятельности. Акционерное общество имеет уставный фонд, разделенный на определенное число акций, равное номинальной их себестоимости, несет имущественную ответственность по обязательствам только своим имуществом. Общая номинальная стоимость акций составляет уставный фонд.

Холдинговые компании — держательские компании, создаваемые с целью владения контрольными пакетами ценных бумаг, главным образом промышленных фирм. В данном случае преобладает функция контроля, поскольку, контролируя промышленную компанию, которая принимает участие в ряде других фирм и кредитно-финансовых учреждений, можно полностью или частично контролировать всю цепь этих компаний [4, с. 42].

Существуют и другие организационные формы организаций, отличающиеся содержанием и пропорциями функций, структурой и степенью централизации управления. Поэтому организационная структура организации и ее управление не являются чем-то застывшим, они постепенно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменениями внешней среды.

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, например, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы.

Важный фактор формирования управленческих структур — уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится прежде всего к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятиях.

В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название «виртуальных» компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся «прозрачными», и каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом [5, с. 70].

Итак, организационную структуру любого предприятия с любым видом деятельности следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

- действительные взаимосвязи между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;
- действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;
- полномочия и функций работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем) [6, с. 65].

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

**Заключение.** Экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

#### Список цитируемых источников

1. *Веснин, Р. В.* Основы менеджмента : учеб. / Р. В. Веснин. — М.: Спарта, 2020. — 188 с.
2. *Шинкевич, Н. В.* Организация производства на предприятии : учеб.-метод. комплекс / Н. В. Шинкевич, Е. А. Зубелик, Ю. В. Карпилович. — Минск: Изд-во МИУ, 2014. — 151 с.
3. *Лагоша, Б. А.* Методы и модели совершенствования организационных структур : учеб. / Б.А. Лагоша. — М.: Юрайт-Издат, 2011. — 354 с.
4. *Кабушкин, Н. И.* Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. — Минск: Новое знание, 2011. — 381 с.
5. *Симонов, А. В.* Основные факторы формирования организационной структуры управления предприятием / А.В. Симонов // Науч. тр. Большого эконом. о-ва. — 2018. — № 1. — С. 65–71.
6. *Коротков, Э. М.* Концепция менеджмента : учеб. пособие / Э.М. Коротков. — М.: Юристъ, 2018. — 221 с.