

Жизнь сказала: "поделись!.."

формирование организационной структуры
на основе бизнес - единиц

ОАО «Альметьевский завод «Радиоприбор» являлся предприятием оборонной промышленности, монополистом в области производства средств навигации авиационного назначения. Государственный заказ составлял 88% объема выпускавшейся заводом продукции. С изменением социально-политической обстановки в стране авиационная промышленность осталось без заказов, перед предприятием встал вопрос о проведении конверсии и перестройке организационной структуры.

Прежде мы имели ориентированную на выпуск конкретной продукции организацию, где все решения по разработке и реализации основных функций ее деятельности (планирование, производство, сбыт, финансирование и др.) разрабатывались в едином центре. Такие организации называют *функциональными*, потому что управление в них построено по принципу группировки работников для выполнения конкретных функций от самых верхних до самых низовых звеньев. Функциональное построение организации обеспечивало высокий профессионализм исполнителей и добротное качество выпускаемой продукции.

Однако функциональные организации выпускали большими сериями унифицированную продукцию, продажа которой была гарантирована лишь до той поры, пока рынок не был насыщен. По мере его наполнения, потребитель начинает отказываться от унифицированной продукции, требуя товар, который отвечал бы его индивидуальным желаниям.

В этих условиях возникает проблема интеграции всех функций по выпуску продукции не на стадии массового производства, а на уровне допроизводственных процессов, когда можно вносить коррективы в свойства изделий с учетом новых запросов потребителей. Так стали создаваться принципиально новые, рыночно ориентированные организации. Их суть заключается в том, что интеграция функций по выпуску про-

Михайлов А.М.
заместитель
генерального
директора ОАО
"Альметьевский завод
"Радиоприбор"

дукции происходит уже не на уровне крупного индустриального центра, а на уровне отдельных структурных подразделений, которые могут выпускать, скажем, товар небольшими партиями, отвечающий индивидуальным желанием потребителей.

Если раньше ответственность за выпуск продукции несло высшее руководство организации, а функциональные структурные подразделения отвечали лишь за выполнение отдельных видов деятельности (в рамках своих функций), то теперь ответственность за выпуск продукции и выполнение всех связанных с этим функций ложится на линейные подразделения, которые выполняют качественно иные задачи.

Такие подразделения выполняют работы по удовлетворению потребностей небольших групп клиентов, занимая при этом узкую нишу рынка. Чтобы охватить значительную массу заказчиков и занять как можно больше специализированных секторов рынка, таких подразделений должно быть достаточно много. Меняется и роль высшего руководства организации. Она отныне заключается в предоставлении необходимых общих условий для эффективной деятельности линейных подразделений (в частности, по защите их интересов во внешней среде, внедрению достижений НИОКР, созданию финансовых резервов и т.д.).

Одновременно высшему руководству необходимо заботиться о получении синергетического эффекта от интеграции всех подразделений. При этом оно должно исходить из того, что линейные подразделения, ответственные за выпуск продукции в соответствии с потребностями клиентов, не смогут нормально работать, если их деятельность будет жестко регламентирована. То есть такие подразделения должны быть достаточно самостоятельными, поскольку в изменившихся условиях они решают ряд функциональных задач, к числу которых относятся изучение меняющихся потребностей клиентов, объема рынка, методов конкурентной борьбы, возможностей поставщиков и других вопросов. Чрезвычайно важным становится процесс сегментирования рынка, в результате которого определяются предпочтения потребителей и потребное количество товаров.

В функциональной организации для выпуска продукции с учетом быстроменяющихся условий внешней среды нужно проводить массу согласований по вертикали функциональных связей, а потом коор-

***если раньше
ответственность
за выпуск
продукции несло
высшее
руководство
организации,
то сегодня
ответственность
на линейные
подразделения***

**чрезвычайно
важным
становится
процесс
сегментирования
рынка,
в результате
которого
определяются
предпочтения
потребителей и
потребное
количество
товаров**

Mihajlov A.M.

The assistant to the director general of Open Society «the Almetjevsk factory «Radio set»

Life tells: « Share!.. »

FORMATION OF ORGANIZATIONAL
STRUCTURE ON THE BASIS OF
BUSINESS - UNITS

The Open Society «the Almetjevsk factory «Radio set» was the enterprise of the defensive industry, a monopolist in the field of manufacture of navigation equipment for aircraft construction. The state orders made 88 % of volume of production released by a factory. Due to the change of sociopolitical conditions in the country the aviation industry lost its orders, the enterprise faced the problem of carrying out the conversion and reorganization of managing structure.

динировать действия с различными подразделениями по горизонтали. Пока все они пройдут, конкуренты могут занять самые перспективные рыночные ниши. Отсюда вытекает необходимость делегирования линейным руководителям ответственности за маркетинговые исследования.

Линейные подразделения получают возможность самостоятельно решать вопросы, связанные с изготовлением конкретной продукции: планированием выпуска, организацией процессов производства, транспортировки, рекламы, сбыта и т.д. Происходит децентрализация ответственности, т.е. интеграции на уровне линейного подразделения основных производственных и управленческих функций.

Если решение важнейших задач менеджмента организации передается с верхних на низовые звенья, то они решаются лучше, быстрее, эффективнее: менеджеры низовых звеньев лучше знают конкретные условия рынка и потребителей, умеют оперативно приспосабливаться к изменениям и извлекать из них выгоду для себя. Сегодня это крайне актуально, поскольку в подразделениях современных компаний трудятся не исполнители узкофункциональных операций, которые выполняют примитивные операции на конвейере, а высококвалифицированные сотрудники, которые могут управлять современными технологиями и информационными системами. Необходимость предоставления структурным подразделениям достаточной самостоятельности становится особенно актуальной в свете того, что в современных условиях выпуск любой продукции связан с активным использованием высоких технологий. В частности, маркетинг предусматривает разработку такого дизайна изделия, который рождал бы новую потребность. Понятно, что без новейших технических решений здесь не обойтись, следовательно, высокие технологии занимают все более значимое место в маркетинговых стратегиях.

Такое положение дел в корне меняет структуру менеджмента. Многие функции переходят к низовым звеньям. За высшим руководством остается решение проблем общей стратегии организации, вывода ее на новые рубежи с позиций освоения последних достижений научно-технического прогресса.

pn