

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №2, Том 10 / 2018, No 2, Vol 10 <https://esj.today/issue-2-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/36ECVN218.pdf>

Статья поступила в редакцию 30.03.2018; опубликована 24.05.2018

Ссылка для цитирования этой статьи:

Курихин С.В. Клиентоориентированная организационная структура управления // Вестник Евразийской науки, 2018 №2, <https://esj.today/PDF/36ECVN218.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Kurihin S.V. (2018). Client-oriented organizational structure of management. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 2(10). Available at: <https://esj.today/PDF/36ECVN218.pdf> (in Russian)

УДК 334

ГРНТИ 06.71.51

Курихин Сергей Валерьевич¹

ГКОУ ВО «Российская таможенная академия», Люберцы, Россия

Научно-исследовательского институт

Доцент кафедры «Управления»

Старший научный сотрудник

Кандидат экономических наук

E-mail: ksv1012@gmail.com

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=744310

Клиентоориентированная организационная структура управления

Аннотация. В статье рассмотрен новый тип организационных структур управления, появившийся в настоящее время на рынках услуг в связи с их ростом и развитием в сочетании с общемировой тенденцией к дифференциации благосостояния и доходов разных слоев населения.

Автором изучены тенденции роста и развития российского рынка услуг и усиления имущественного неравенства в обществе. На примере рынков юридических и информационных услуг России сделан вывод об их росте. Также, в статье приведены данные об изменении значений коэффициента Джини и динамике доли благосостояния десяти процентов самого обеспеченного населения стран мира, в том числе и России. Приведенные данные свидетельствуют о сохранении и усилении имущественного неравенства в стране. Сочетание этих тенденций ведет к появлению новых типов организационных структур управления на рынках услуг, один из которых изучен в статье. Автором предложено назвать такую структуру клиентоориентированной в связи с тем, что фактическим руководителем организации выступает непосредственно сам получатель услуги. В статье приведено схематичное отображение этой структуры, выделены ее ключевые отличия от сетевой структуры, перечислены достоинства и недостатки, а также потенциальная польза от понимания принципов ее создания и механизма функционирования. На основе сравнения клиентоориентированной и других наиболее распространенных организационных структур выделены ее наиболее отличительные признаки: возможность динамичного получения клиентом качественной услуги, высокая стоимость создания подобной структуры, фактическим руководителем является сам клиент, конкуренция среди поставщиков услуг,

¹ Социальные сети: <https://vk.com/id243264453>

формирование организационной структуры второго порядка в процессе оказания услуги и наличие тенденции к переходу в сетевую структуру.

Ключевые слова: организационная структура; рынок услуг; дифференциация доходов; имущественное неравенство; коэффициент Джини; сетевая организационная структура; линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, матричная структура; клиентоориентированная структура

В настоящее время в мировой экономике динамично развивается и стабильно растет рынок услуг, состояние которого в отдельной стране служит одним из наиболее обоснованных индикаторов того, насколько уровень ее развития соответствует постиндустриальному экономическому укладу. Не противоречит указанной международной тенденции и процесс экономического развития Российской Федерации, в которой активно растет объем и происходит развитие рынков самых разных видов услуг: юридических, информационных и прочих.

Для подтверждения наличия этой тенденции в настоящей статье приведены, в частности, данные о количестве рассмотренных (оконченных производством) дел в судах общей юрисдикции и арбитражных судах (табл. 1). Поскольку в работе поставлена задача только зафиксировать рост рынка юридических услуг России, а не оценить его объем, приведенные сведения наиболее полно ей соответствуют. Тем более, что существующие методики оценки обладают значительными недостатками, среди которых следует особо выделить невысокую достоверность данных. В то же время они не характерны для статистики судебных органов, которая, напротив, отличается точностью.

В представленной далее таблице приведены обобщенные сведения о работе судов общей юрисдикции по рассмотрению уголовных, гражданских, а с 2017 года – и административных дел, а также дел об административных правонарушениях. Помимо этого, приведены сведения о работе арбитражных судов, в том числе суда по интеллектуальным правам. «...можно выделить сегменты рынка юридических услуг в зависимости от вида судопроизводства ... но такое деление будет условным, учитывая многообразие правовой системы...» [1].

Таблица 1

**Количество рассмотренных
(оконченных производством) дел в судах Российской Федерации²**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Суды общей юрисдикции по I инстанции						
Окончено производством дел	16932509	19584859	21270799	23402553	24416177	26258238
Суды общей юрисдикции в апелляционном и кассационном (надзорном) порядке						
Окончено производством дел	1425703	1426306	1464272	1642367	1763603	1742473
Арбитражные суды субъектов России						
Рассмотрено дел			1425500	1531473	1571316	1747979
Арбитражные суды субъектов России по рассмотрению дел о банкротстве						
Окончено производством дел			26264	30660	31788	46642

² Данные судебной статистики. Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.cdep.ru/index.php?id=79> (дата обращения: 20.05.2018).

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Арбитражные апелляционные суды						
Рассмотрено дел			265606	280594	294279	299783
Арбитражные суды округов						
Рассмотрено дел			86318	90865	94365	95270
Суд по интеллектуальным правам (первая инстанция)						
Рассмотрено дел			783	703	748	680
Суд по интеллектуальным правам (кассационная инстанция)						
Рассмотрено дел			1390	1451	1451	1387

Составлено автором

Динамика данных, представленных в таблице, наглядно демонстрирует рост количества рассмотренных (оконченных производством) дел практически во всех инстанциях, что свидетельствует об увеличении объема работы у юристов и адвокатов, а также правоохранительных органов, а это, в свою очередь, подтверждает рост объема рынка юридических услуг России.

Аналогичная тенденция может быть отмечена и на рынке информационных услуг. Согласно оценке новостного и аналитического агентства TAdviser, специализирующегося на корпоративной информатизации, с 2012 по 2017 годы российский рынок услуг и аутсорсинга в сфере информационных технологий характеризуется непрерывным ростом (рис. 1).

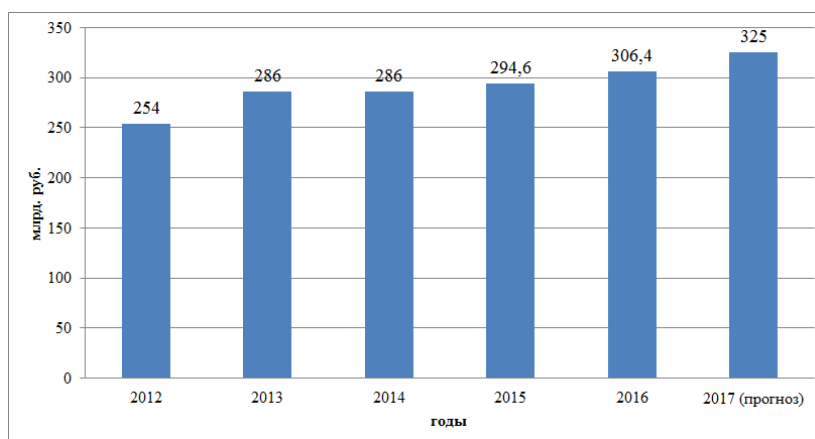


Рисунок 1. Изменение объема российского рынка услуг и аутсорсинга в сфере информационных технологий за 2012-2017 годы³

Другой очевидной тенденцией современного мира является все большая дифференциация доходов и неравномерность распределения благосостояния населения мира. Неравенство в их уровне различных слоев общества не только сохраняется, но и увеличивается. Для оценки дифференциации денежных доходов используются различные показатели, однако наиболее часто применяются кривая Лоренца и коэффициент Джини, а также децильное отношение.

«Кривая Лоренца – график, демонстрирующий степень неравенства в распределении дохода в обществе, отрасли, а также степени неравенства в распределении богатства» [2], представлен далее (рис. 2).

³ ИТ-услуги (рынок России). TAdviser. Государство. Бизнес. ИТ. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/ИТ-аутсорсинг> (дата обращения: 20.05.2018).

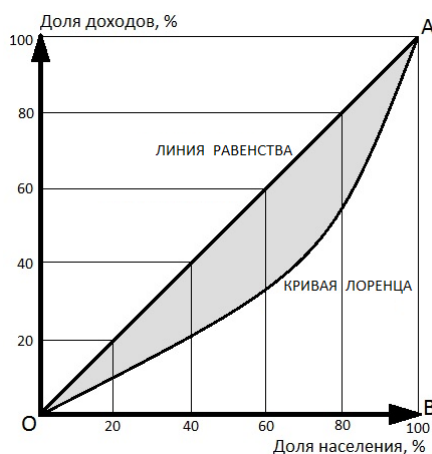


Рисунок 2. Графическое представление кривой Лоренца (составлено автором)

Построение указанной кривой выступает одним из способов определения коэффициента Джини, который в данном случае рассчитывается как отношение площади фигуры, выделенной темным цветом на рисунке, к площади треугольника ОАВ. Данный показатель демонстрирует степень неравенства различных вариантов распределения доходов и принимает значения в пределах от 0 до 1. Чем ближе это значение к единице, тем выше концентрация доходов у отдельных групп населения.

В следующей далее таблице (табл. 2) представлена динамика этого показателя в разных странах мира, в том числе и в России.

Таблица 2

Динамика коэффициента Джини в России, США и Германии

год	1991	1992	1994	1995	1997	2000	2004	2007	2010	2013	2016
коэффициент в России ⁴		0,289		0,387	0,390	0,395	0,409	0,422	0,421	0,419	0,414
коэффициент в США ⁵	0,382		0,402		0,408	0,404	0,405	0,411	0,404	0,410	0,415
коэффициент в Германии ⁶	0,292		0,292			0,288	0,304	0,313	0,302	0,311	

Составлено автором

Если рассматривать весь период, то очевидным становится увеличение значения показателя во всех приведенных странах, а следовательно, и рост неравенства распределения доходов. «Переход России к рыночной экономике сопровождался не только беспрецедентным ростом неравенства в распределении доходов, но и существенным увеличением уровня бедности» [3].

Помимо кривой Лоренца и коэффициента Джини, применяется децильный коэффициент, который отражает отношение совокупного дохода 10 % богатейшего населения к совокупному доходу 10 % беднейшего населения.

⁴ Россия в цифрах. Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135075100641 (дата обращения: 20.05.2018).

⁵ GINI index (World Bank estimate). – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI> (дата обращения: 20.05.2018).

⁶ Там же

На представленном далее рисунке (рис. 3) отображено изменение доли благосостояния 10 % самого обеспеченного населения России, США, Китая и Франции за период с 2006 по 2015 годы.

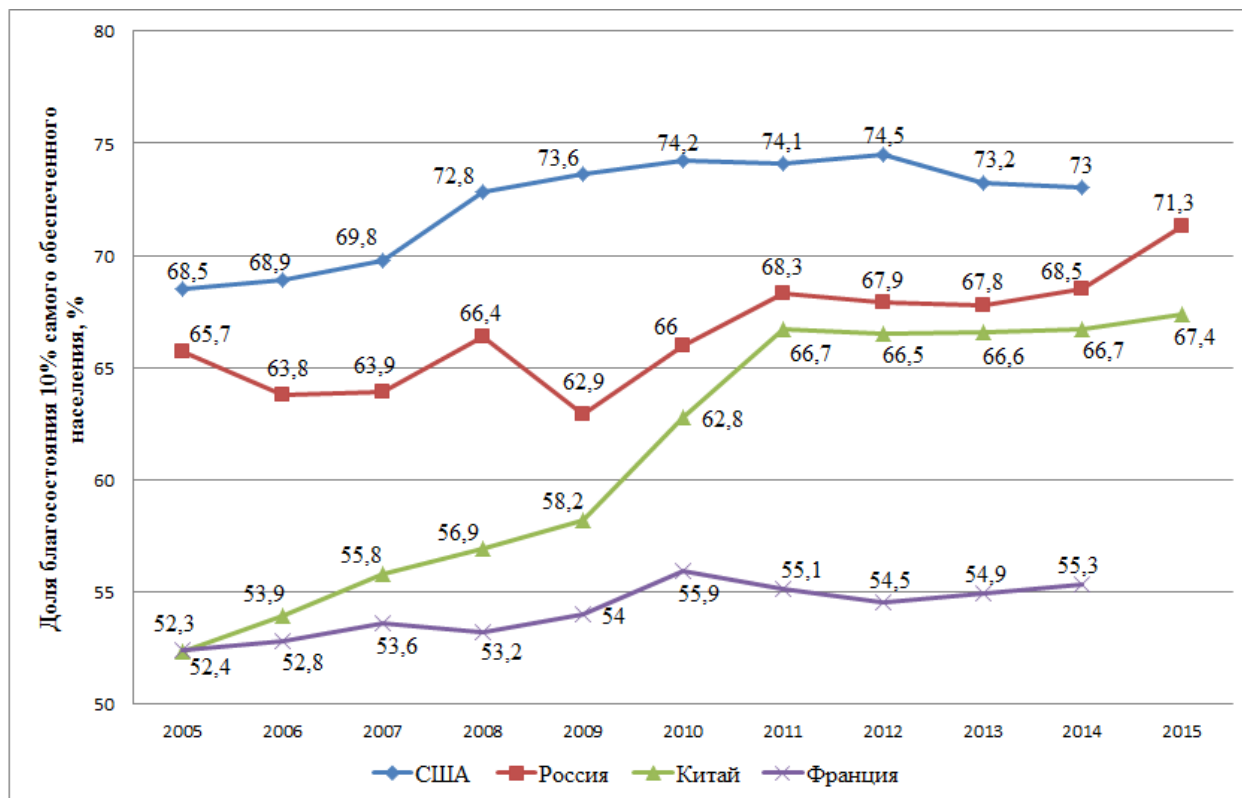


Рисунок 3. Динамика доли благосостояния 10 % самого обеспеченного населения США, России, Китая и Франции (составлено автором)⁷

Изменение доли свидетельствует об увеличении неравномерности распределения благосостояния во всех странах, за исключением незначительного снижения в США в 2013 и 2014 годах. То есть, можно достаточно обоснованно говорить о росте дифференциации доходов в современном мире, когда наиболее обеспеченные слои населения становятся еще более богатыми и формируют все более существенный спрос в экономике.

Сочетание обеих вышеуказанных тенденций в современном мире ведет ко множеству самых разнообразных последствий, среди которых, в частности, можно выделить появление новых, ранее нерассмотренных в теории менеджмента организационных структур на рынках услуг. «При этом главным показателем эффективности организационной структуры выступает способность максимально быстро и адекватно реагировать на изменения обстоятельств внешней среды...» [4].

Необходимо отметить, что этот аспект науки подробно прорабатывался ранее. В научной и учебной литературе приведено множество различных организационных структур управления, однако «среди них наиболее распространенными являются: линейные, линейно-штабные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, матричные, сетевые» [5].

⁷ Top 10 % net personal wealth share. World Inequality Database. – Режим доступа: http://wid.world/world/#shweal_p90p100_z/RU/last/eu/k/p/yearly/s/false/51.6115/80/curve/false/country (дата обращения: 20.05.2018).

Одной из простейших является линейная структура, базирующаяся на принципах единоначалия и централизма, а также построения иерархии. При этом руководитель каждого подразделения имеет нескольких подчиненных и, в свою очередь, подчиняется руководителю вышестоящего уровня. Чаще всего такая структура используется при создании небольшой организации.

Важнейшей характеристикой функциональной структуры является наличие подразделений, разделенных по функциональному критерию. То есть основу штата составляют специалисты, компетентные прежде всего в своей области и работающие в соответствующем направлении.

«Следует отметить, что организационная структура большинства предприятий в России – линейно-функциональная, основанная на иерархическом принципе...» [6], сочетающая в себе черты обеих ранее рассмотренных. Также, как и линейная, базируется на принципе единоначалия и линейном построении подразделений, однако при этом, как и функциональная, распределяет функции управления между ними.

Ее разновидностью является линейно-штабная структура, важнейшим отличием которой является создание функциональных подразделений на каждом уровне иерархии. Эти подразделения состоят из высококвалифицированных специалистов и образуют штабы при руководителях.

Дивизиональные структуры также базируются на линейно-функциональных связях. Однако отличаются повышенной гибкостью и адаптивностью в связи со специфическим построением подразделений на основе ориентации на регион, продукт или потребителя.

В отличие от ранее рассмотренных структур, матричная основана на использовании принципа двойного подчинения. Фактически, у каждого подчиненного есть два руководителя с равными правами, один из которых управляет функциональной (технической) частью работы, а другой – продуктовой (административной).

Одной из наиболее современных выступает сетевая структура, ключевой особенностью которой является то, что основная (головная) компания, обычно небольшая, распределяет свои основные функции между различными компаниями на основании заключенных контрактов. Этот тип структур, по сравнению с ранее рассмотренными, в наибольшей мере полагается на рыночные механизмы. «Многие исследователи считают, что традиционные автономные предприятия в ближайшее время будут вытесняться предприятиями, ориентированными в первую очередь на сетевое взаимодействие» [7].

Нельзя не отметить, что «со современных условиях ... есть множество структур, которые отражают различные подходы к принципам построения организационных структур управления проектами в свете того, на какой рынок они рассчитаны...» [8].

В результате сочетания ранее указанных тенденций появляются новые структуры, которые по своим признакам не соответствуют приведенным в настоящей статье. «...рынок стимулирует компании к росту и развитию (усложнению) организационных структур, и, исходя из целей менеджмента и стратегии, фирма трансформируется...» [9]. Данному процессу способствует укрупнение бизнес-структур в России. «...с усложнением характера и масштабов деятельности предпринимательских объединений усиливается тенденция к применению ими сложных организационных структур управления» [10]. Одну из таких структур, которая формируется на рынках услуг, и изучена далее, предлагается назвать клиентоориентированной в связи с тем, что фактическим руководителем в рамках нее выступает непосредственно сам получатель услуги. Схематично эта структура отражена на следующем рисунке (рис. 4).



Рисунок 4. Клиентоориентированная организационная структура (составлено автором)

В центре организационной структуры этого типа находится клиент, который сам либо через свое доверенное лицо выступает фактическим руководителем организации. При этом недостаток знаний и навыков по вопросу предоставления услуги компенсируется наймом нескольких узкоспециализированных профессионалов и созданием конкурентных условий между ними. Для этого один из таких поставщиков услуг, создающих ближайшее окружение клиента, выбирается для исполнения роли руководителя над остальными и координатора процесса оказания услуги. Эта позиция во многом условна, и, при некачественном оказании услуги, может быть передана клиентом другому поставщику. Разумеется, при таких обстоятельствах логичным для клиента представляется набор поставщиков из разных организаций, однако это не является обязательным условием и некоторые из них могут быть коллегами.

Также, разумно при выборе поставщиков услуг учитывать их специализацию для получения максимально полной, всесторонне профессионально оказанной услуги. Например, привлечь для построения информационной сети разных поставщиков услуг, одни из которых специализируются в большей мере на программном обеспечении, а другие – на техническом снабжении. Также и применительно к юридическим услугам целесообразно обратиться к профессионалам, имеющим опыт работы в разных отраслях права.

Поставщики услуг могут занимать должности в компаниях, построенных на основе любой из организационных структур, что позволяет использовать все их преимущества. Данное обстоятельство является несомненным достоинством рассматриваемой структуры. В качестве штаба и места встреч также может быть выбрано местоположение любой компании, наиболее удобной клиенту и поставщикам.

Клиент, непосредственно взаимодействующие с ним поставщики услуг и ресурсы компаний, в рамках которых они осуществляют свою деятельность, составляют организационную структуру первого порядка. Помимо них, побочным результатом процесса оказания услуги выступает формирование структуры второго порядка, которая состоит из различных вспомогательных организаций, а также обслуживающего персонала. Между этими субъектами также формируются связи, причем не всегда идентичные связям между поставщиками услуг и компаниями, по причине чего эту структуру необходимо выделить. Этот процесс не должен быть недооценен, поскольку может быть как выгоден, так и невыгоден компании, которая с ними взаимодействует.

При этом несомненными преимуществами обладает исключение дублирования функций среди вспомогательных организаций и обслуживающего персонала. Требования к их профессионализму не столь критичны, как к непосредственным поставщикам, поэтому создание конкурентных условий среди них не является фактором, существенно способствующим оказанию качественной услуги. Взаимодействие всех поставщиков с одними и теми же организациями и персоналом может снизить расходы для клиента и упростить коммуникацию всех участников процесса.

Среди перечисленных ранее организационных структур, наиболее часто выделяемых в научных и учебных материалах, наибольшим сходством с клиентоориентированной обладает сетевая структура, которая схематически отображена на следующем рисунке (рис. 5).

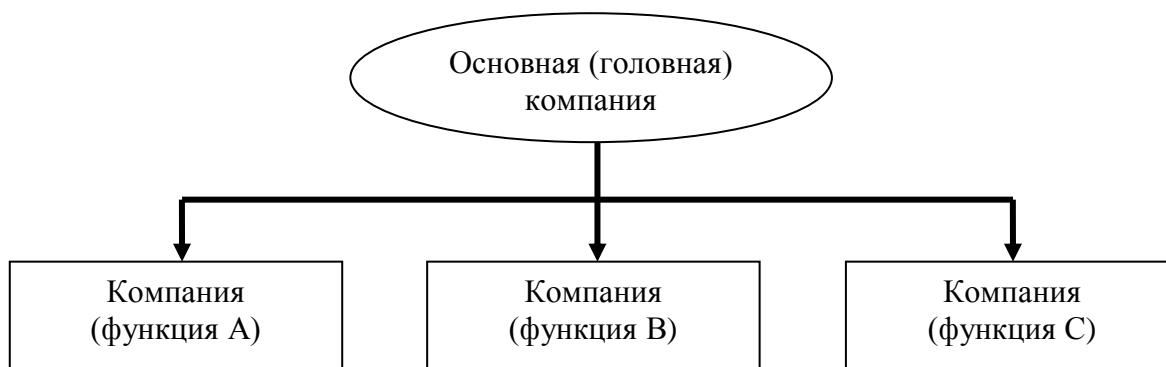


Рисунок 5. Сетевая организационная структура управления (составлено автором)

В качестве примера можно привести следующие общие для этих структур признаки:

1. высокая гибкость и адаптивность;
2. повышенная активность и заинтересованность участников;
3. использование современных информационных технологий для установления коммуникации между участниками;
4. объединение усилий для достижения поставленного результата;
5. высокий потенциал к совершенствованию, поскольку каждый из участников привносит в структуру свои сильные стороны.

Несмотря на несомненные сходства, клиентоориентированная организационная структура управления имеют ряд ключевых отличий:

1. в центре структуры находится сам клиент, а не руководитель головной организации;
2. головной организации фактически не существует, ее роль условно выполняет один из равных поставщиков услуг;
3. роль головной организации может быть передана клиентом другому поставщику услуг;
4. организации – контрагенты поставщиков услуг, а также обслуживающий персонал, взаимодействуя друг с другом в процессе оказания услуг, образуют организационную структуру второго порядка.

Необходимо отметить, что при длительном характере оказываемой услуги и сохранении роли условного руководителя за одним и тем же поставщиком возможен переход клиентоориентированной в сетевую структуру со снижением важности клиента для поставщиков и, соответственно, ухудшением качества оказываемой услуги. «При этом необходимо, чтобы трансформации организационных изменений были не запаздывающими и (или) вынужденными, а своевременными, осознанными и обоснованными» [11]. Напротив, периодическая смена условного руководителя способствует высокой динамичности ее предоставления. Однако, подобные действия могут привести к чрезмерной конкуренции между поставщиками и негативным последствиям для клиента, в связи с чем при принятии им решения о смене руководителя следует учитывать все эти обстоятельства.

Сравнение клиентоориентированной с иными организационными структурами позволяет выделить присущие ей достоинства и недостатки. В качестве первых можно привести следующие характеристики:

1. возможность использования преимуществ всех существующих организационных структур;
2. высочайшая гибкость организационной структуры;
3. возможность получения клиентом профессионально оказываемой, всесторонне проработанной услуги;
4. высокая динамичность процесса оказания услуги в связи с возможностью смены поставщика, выполняющего роль головной организации, в случае ухудшения качества предоставляемой услуги.

В качестве недостатков можно назвать:

1. высокая стоимость для клиента;
2. конкуренция среди поставщиков услуг может привести к негативным для клиента последствиям.

Все вышеприведенное позволяет выделить наиболее характерные для клиентоориентированной структуры черты, отличающие ее от других. К таким особенностям можно отнести:

1. возможность создания лишь при наличии значительных ресурсов у клиента;
2. побочным результатом функционирования клиентоориентированной структуры является формирование организационной структуры второго порядка, состоящей из обслуживающего персонала и вспомогательных организаций;

3. клиентоориентированная структура имеет тенденцию к переходу в сетевую структуру при отсутствии смены поставщика услуг, выполняющего роль головной организации.

Понимание принципов формирования и функционирования клиентоориентированной структуры может быть полезно для всех участников процесса оказания услуги:

1. для клиента – обеспечит возможность получения услуги высокого качества и поддержания динамичности ее предоставления;
2. для поставщика – способствует установлению эффективной коммуникации с другими поставщиками, что может привести к заключению выгодных контрактов в перспективе, и формирует понимание важности получения и удержания роли условного руководителя;
3. для вспомогательных организаций и обслуживающего персонала – также способствует установлению эффективных коммуникативных связей.

Таким образом, в результате проведенного в рамках настоящей статьи исследования могут быть сформулированы следующие выводы:

1. очевидными тенденциями современной мировой экономики стали рост и развитие рынка услуг, а также нарастающая дифференциация распределения благосостояния и доходов различных слоев населения, что в совокупности ведет к появлению новых типов организационных структур управления на рынках услуг;
2. одним из таких новых типов является клиентоориентированная организационная структура, ключевыми особенностями которой выступают высокий профессионализм ее участников, гибкость и адаптивность, а также потребность в значительных ресурсах для ее создания;
3. несмотря на наличие схожих черт, следует различать клиентоориентированную и сетевую структуры в связи с наличием ряда существенных отличий, среди которых одним из наиболее важных является то, что фактическим руководителем выступает сам клиент, который делегирует полномочия по координированию процесса предоставления услуги одному из поставщиков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Захарьящева И.Ю., Самсонов И.И. Судебное представительство как сегмент развития рынка оказания юридических услуг // журнал «Вестник Саратовской государственной юридической академии». – 2017. – № 4 (117). – С. 148-153.
2. Назарова З.М., Забайкин Ю.В., Костин М.П., Обьедков А.С., Гаджиев Б.М. Причины неравенства доходов и коэффициент Джини // журнал «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт». – 2017. – № 13. – С. 6-15.
3. Дербенева А.В. Неравенство доходов и коэффициент Джини в России // журнал «Экономика и бизнес: теория и практика». – 2016. – № 11. – С. 25-27.
4. Стецюк А.Ю. Понятие управленческой патологии в организационных структурах // журнал «Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 9: исследования молодых ученых». – 2005. – № 4-2. – С. 64-67.
5. Булгакова С.В., Агапов Д.С. Дифференциация центров ответственности в различных организационных структурах управления // журнал «Международный бухгалтерский учет». – 2012. – № 9. – С. 16-25.
6. Титов А.А. Управление малыми проектами на предприятиях с иерархической организационной структурой // журнал «Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент». – 2012. – № 30. – С. 131-135.
7. Трифонов Ю.В., Визгунов А.Н. Перспективы перехода от многопрофильных предприятий к сетевым организационным структурам // журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование». – 2016. – № 3. – С. 161-169.
8. Горбова И.Н. Методические подходы к организационным структурам управления проектами // Вестник Брянского государственного университета. – 2014. – № 3. – С. 112-116.
9. Раудсепп Я.В. Интеграционные и дезинтеграционные процессы в организационных структурах // журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2015. – № 9. – С. 35-38.
10. Руденко А.А., Захаров С.О. Организационные структуры управления интегрированных корпоративных структур: современное состояние и перспективы развития // журнал «Вестник науки Тольяттинского государственного университета». – 2009. – № 7 (10). – С. 185-187.
11. Печиборщ Н.И. О методе проектирования организационных изменений в бизнес-структурах // журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование». – 2011. – № 3. – С. 153-154.

Kurihin Sergei Valerievich

Russian customs academy, Lyubertsy, Russia
E-mail: ksv1012@gmail.com

Client-oriented organizational structure of management

Abstract. The article considers a new type of organizational management structures that has appeared at the service markets due to their growth and development in combination with the worldwide trend towards differentiation of welfare and incomes of different strata of the population.

The author studied the trends of growth and development of the Russian market of services and strengthening of property inequality in the society. On the example of the markets of legal and information services of Russia, a conclusion is made about their growth. Also, the article presents data on the change in the values of the Gini coefficient and the dynamics of the welfare share of ten percent of the world's wealthiest people, including Russia. The given data testify to preservation and strengthening of property inequality in the country. The combination of these trends leads to the emergence of new types of organizational management structures in the service markets, one of which is studied in the article. The author proposed to name such a structure client-oriented in connection with the fact that the actual head of the organization is directly the recipient of the service. The article shows a schematic representation of this structure, its key differences from the network structure are highlighted, advantages and disadvantages are listed, as well as the potential benefit from understanding the principles of its creation and the mechanism of functioning. On the basis of comparison of client-oriented and other most common organizational structures, its most distinctive features are highlighted: the possibility of dynamically obtaining a high-quality service by a client, the high cost of creating a similar structure, the actual leader is the client itself, competition among service providers, the formation of a second-order organizational structure in the process of providing the service and presence of a tendency to transition to a network structure.

Keywords: organizational structure; market services; income differentiation; property inequality; the Gini coefficient; network organizational structure; linear, functional, linear-functional, linear-staff, divisional, matrix structure; client-oriented structure