

# Эволюция организационных структур

Антонов В.Г.

Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом №1 / 2000

Организационная структура управления (ОСУ) — это внутреннее строение любой производственно — хозяйственной системы, то есть способ организации элементов в систему, совокупность устойчивых связей и отношений между ними. ОСУ является не только основой существования количественно определенной системы управления, но и формой, в рамках которой протекают изменения, зреют предпосылки для перехода системы в целом в новое качество. Вместе с тем ОСУ является наиболее консервативным элементом системы управления. Этот консерватизм объясняется не только тем, что изменения ОСУ затрагивают интересы целых коллективов, но и объективными требованиями сохранения устойчивости системы. Вместе с тем история развития менеджмента в XX веке показывает, что консерватизм этот достаточно относителен. В XX веке ОСУ претерпели значительную эволюцию. Анализ эволюции ОСУ предусматривает определенную типизацию. При всем многообразии подходов к решению этого вопроса, по нашему мнению, можно принять следующую классификацию (рис. 1).

Механистическая (бюрократическая) структура выступает как жесткая иерархия, как пирамида управления. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающей машине, механизму. Органистические структуры получили свое название по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Они являются более гибкими и адаптивными. Для них характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовом уровне. Конечно такая классификация достаточно условна. В больших организациях многоуровневые ОСУ дифференцируются одновременно по нескольким признакам. В этом контексте различают “стратифицированные” и “совмещенные” ОСУ.

В стратифицированных структурах на одном уровне управления применяется один признак, а на более низком — другой. В отличие от этого в совмещенных структурах на одном и том же уровне применяется по два и более признака дифференциации, что порождает двойное и более подчинение и приводит к матричной организации.

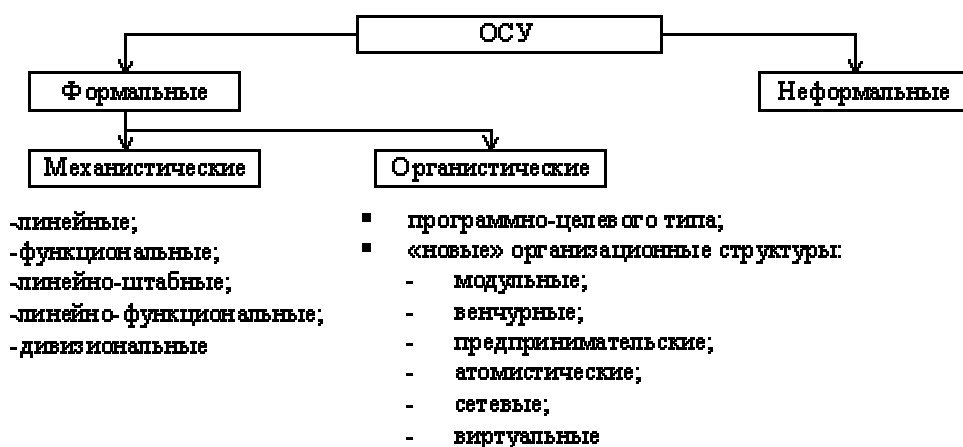


Рисунок 1. Классификация типов ОСУ

В первой половине XX века доминирующими были сначала линейные и функциональные ОСУ, а затем их комбинации. Во второй половине крупные западные корпорации стали практически повсеместно переходить к дивизиональным структурам.

Переход к дивизиональной ОСУ был значительным шагом вперед к созданию условий для ускорения научно — технического развития производства. Руководители высшего звена стали больше уделять внимания вопросам перспективного развития производства. Децентрализация оперативного управления производством стала сочетаться с жесткой системой финансового контроля и с централизацией НИОКР. Однако, наряду с положительными моментами проявились и негативные стороны дивизиональных структур. Открывшиеся возможности для расширения ассортимента выпускаемой продукции вызвали в ряде фирм усиление диверсификации производства. Этот процесс в его экстремальной форме привел к появлению фирм-конгломератов, занимающихся производством совершенно разных по своему характеру видов продукции, руководствуясь лишь стремлением обеспечить наибольшие прибыли. Многие из них в условиях ухудшения общего экономического положения и усиления конкуренции потеряли управляемость и потерпели банкротство. Также серьезным недостатком дивизиональной ОСУ явилось увеличение затрат на содержание административно-управленческого персонала. Опыт многих крупных компаний показал, что дивизиональная ОСУ может способствовать повышению эффективности управления лишь до определенных пределов, после чего начинают ощущаться все большие трудности. Основной их причиной является все та же замедленность процесса подготовки и принятия решения, что характерно и для линейно-функционального типа ОСУ. Процесс формирования дивизиональных структур в крупных компаниях сопровождался созданием подразделений, которые наделялись значительной хозяйственной самостоятельностью. Такие подразделения именовались отделениями и формировались главным образом по продуктовому признаку, реже по региональному или по рыночному. В американском менеджменте этот подход получил название “централизованная координация — децентрализованная администрация” и связывался с именем президента компании “Дженерал Моторз” А. Слоуна. Такие отделения постепенно развиваясь послужили основой современных центров. То есть, прежде всего, центров прибыли, центров реализации, центров инвестиции и т.д. По мере развития концепции стратегического управления такие центры постепенно стали трансформироваться в стратегические хозяйственные центры (СХЦ) — внутрифирменные подразделения, отвечающие одновременно и за развитие будущего потенциала. Основная проблема при создании СХЦ — это распределение ответственности. Решают эту проблему по-разному. В частности, фирма “Дженерал моторз” распределила свои подразделения, занимающиеся текущей производственно-хозяйственной деятельностью, между СХЦ с тем, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат — получение прибыли.

Одной из самых главных проблем ОСУ постепенно становилась проблема гибкости. Эту проблему пытались решить, создавая новые варианты комбинированных структур путем внедрения в основной костяк (например, линейно-функциональной) структуры новых элементов, что вызвало к жизни новые ОСУ, такие как с временными (создаваемыми на срок) органами, с комитетами, управление по проекту (продукту, объекту), матричные структуры и т.д. Все эти варианты ОСУ получили общее название программно-целевых структур. При этом роль и место руководителя программы меняется в зависимости от условий, в которых осуществляется управление. Необходимо отметить существенное отличие ОСУ программно-целевого типа от структур механистического типа, состоящее в том, что в основе, например, линейно-функциональной, лежит комплексное управление объективно складывающимися подсистемами, в то время как программно-целевые структуры базируются на комплексном управлении всей системой в целом, как единым объектом, ориентированным на определенную цель.

Современными модификациями программно-целевых ОСУ являются венчурные и инновационные. Крупные фирмы интегрируют такие структуры в свой менеджмент. Это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка. Принципы построения и действия венчурного отдела в фирме те же, что и в самостоятельном венчурном предприятии. Венчурные (инновационные) структуры в крупных фирмах имеют несколько разновидностей в зависимости от ряда факторов:

- значимости разрабатываемых проектов;
- их целевой направленности и сложности;
- от степени формализации и самостоятельности деятельности.

Таким образом, эволюция ОСУ в XX веке однозначно показывает, что совершенной, универсальной структуры нет и процесс поиска будет продолжаться и в новом столетии. Следует отметить, что существует и другая точка зрения, состоящая в том, что совершенной, идеальной ОСУ нет и быть не может. Это так называемая концепция “размороженной системы” или организации без ОСУ. Последователи этой концепции считают, что время “организованных организаций” прошло и что современная экономика вступает в такой этап, когда особую важность приобретает самоорганизация. Не отрицая важности самоорганизации мы все же считаем, что задача поиска эффективных ОСУ остается актуальной.

Какие же факторы будут оказывать наибольшее влияние на этот процесс? На наш взгляд к ним относятся:

- краеугольным камнем любого производственного процесса в мире становится информация; преобладание значения информации над другими производственными факторами — самое крупное изменение в современной экономике;
- возрастание роли человеческого фактора;
- рынок крупных корпораций будет доминировать и иметь огромное преимущество в эффективности перед рынком предприятий.

Действительно в 80-ые годы в индустриально развитых странах начался качественно новый этап развития общественного производства — этап перехода от индустриальной фазы к информационной. Это революционное преобразование производства должно было вызвать и революционные преобразования в управлении. “Процесс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество” (1).

Проблема возрастания роли человеческого фактора подробно проанализирована на страницах настоящего журнала. Отметим только тот факт, что отношение науки и практики управления к человеческим ресурсам в последнее время коренным образом изменилось. В центре всех современных концепций управления становится человек, и в практической деятельности несмотря на то, что данный подход “является более дорогостоящим, не всегда удобным, а где-то и конфликтным, именно он позволяет поддерживать и повышать результативность деятельности организации” (2).

По мнению многих экономистов “широкомасштабное формирование ФПГ и других мощных и жизнеспособных организационно-хозяйственных структур современного типа будет тождественно превращению у нас рынка предприятий Ж-Б. Сэя в рынок монополий Дж.-К. Гелбрейта (3). Таким образом, тенденция формирования оптимальной рыночной структуры должна привести к выработке стратегии, ориентированной на создание мощной корпоративной основы экономики. Но возникает вопрос, какова же должна быть организационная основа таких корпораций. П. Дракер считает, что корпорации XXI века будут “флотилией, состоящей из производственных модулей, каждый из которых включает

либо стадию производственного процесса, либо ряд схожих операций” (4). Таким образом, корпорация XXI века — это взаимосвязанная совокупность модулей, ориентированных на потребителя. Причем при сохранении общего руководства корпорацией у модулей будет своя полноценная система управления. И каждый модуль будет иметь возможность принимать самостоятельные решения по вопросам взаимодействия с внешней средой и с другими модулями. Такая организация корпорации обеспечит гибкость и возможность быстро вносить изменения в производственные процессы. При этом, как отмечает П. Дракер, для каждого модуля должен быть разработан “баланс” между стандартизацией и гибкостью. Такая организация потребует формирования новой системы коммуникации и информации. Одной из основных черт новизны является то, что часть информации будет передаваться по горизонтальным каналам связи, то есть произойдет постепенный переход от иерархии к сетевым организациям.

Такова вкратце характеристика факторов, в наибольшей степени влияющих на ОСУ. И все же, какой должна быть ОСУ в будущем? Ответить на этот вопрос однозначно невозможно. Тем не менее во второй половине XX века в ряде наиболее эффективных компаний происходили процессы, которые позволяют сделать некоторые предположения.

### ***Эдхократические организации***

Идея формирования эдхократической организации зародилась еще в середине века в американской компании “Хьюлетт-Паккард”. Эдхократия — это одновременно и ОСУ и управленческий стиль. Важнейший параметр эдхократии — компетентность. Вокруг этого и строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т.д. Отсюда следует, что ОСУ эдхократической организации порой жестко не определена, иерархическое строение ее может довольно часто изменяться, у менеджеров не всегда есть жесткая привязка к определенной сфере деятельности. ОСУ эдхократической организации обычно ассоциируют со схемой концентрической формы. Безусловно, что такой тип организации не универсален. Наиболее эффективен он для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т.п.

### ***Многомерные организации***

Дальнейшее совершенствование организации ОСУ получила в 70-е годы в развитии специальных горизонтальных механизмов матричного типа, действующих в рыночно-сбытовом направлении. Наиболее характерна здесь была структура американской химической корпорации “Доу корнинг”. Переход к новой ОСУ был обусловлен невысокой эффективностью существовавшей дивизиональной структуры, которая выражалась в недостаточной координации разных отраслей производства корпорации, использующих общие источники химического сырья, что в свою очередь приводило к снижению эффективности процесса управления. Основу многомерной структуры составили 9 центров бизнеса. Каждый из них являлся “центром планирования” и одновременно “центром прибыли” по определенной группе товаров. На корпоративном же уровне были созданы “глобальные центры бизнеса”, которые вырабатывали стратегию по своему направлению и обеспечивали разрешение межфункциональных конфликтов по данной группе товаров. Высшим органом управления стал корпоративный совет бизнеса, который устанавливал общекорпоративные цели и стратегию, осуществлял общекорпоративный контроль. Несколько по-иному рассматривал сущность многомерных организаций Р. Акофф (5). Основная его идея заключалась в том, что, во-первых, каждое подразделение в многомерной структуре может быть организовано как и компания в целом, во-вторых, многомерные структуры применимы абсолютно к любому подразделению организации. Это дает возможность предоставления автономии подразделениям организации и создает некоторое подобие рынка внутри ее. Р. Акофф выделил следующие основные преимущества многомерной ОСУ:

- максимально благоприятные условия для делегирования полномочий;
- четко фиксируемая мера эффективности — получаемая прибыль;
- автономность реорганизации отдельных подразделений.

### ***Партисипативные организации***

Организации такого типа связаны прежде всего с проблемой человеческого фактора. То есть партисипативные организации или организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляют своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы. Элементы такой организации были задействованы в СССР в середине 80-х годов, когда осуществлялась выборность руководителей, функционировали Советы трудовых коллективов (СТК) и т.п. При формировании партисипативных организаций необходимо очень четко разделить такие вещи как власть, иерархия и демократия, иначе могут возникать ситуации, когда, например, СТК вмешивается в профессиональные (чисто технические) вопросы подотчетных им руководителей и т.д. Представляется, что такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективны они могут стать только при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления. Именно система, а не отдельные ее элементы, как было в СССР.

### ***Сетевые организации***

В условиях расширения и диверсификации производства успех достигается децентрализацией управления и это стало главной тенденцией развития организационных форм крупных компаний. Процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления и от них — к сетевым организациям. Последняя форма получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежное средство выживания предприятий, прежде всего, малого бизнеса в условиях жесткой рыночной конкуренции. Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа — конкуренцию и кооперацию. Особое значение приобретают вопросы определения степени децентрализации и разукрупнения, так как отклонения в ту или иную сторону ведут к отрицательным последствиям. Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они могут соединять в себе элементы разных ОСУ. “В итоге сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации” (6). Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно, то есть традиционная иерархия должна последовательно замещаться на более “плоские” структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения. При этом существенно меняется роль менеджеров. В сетевой структуре все менеджеры оказываются практически в равных условиях, иерархия исчезает (рис. 2).

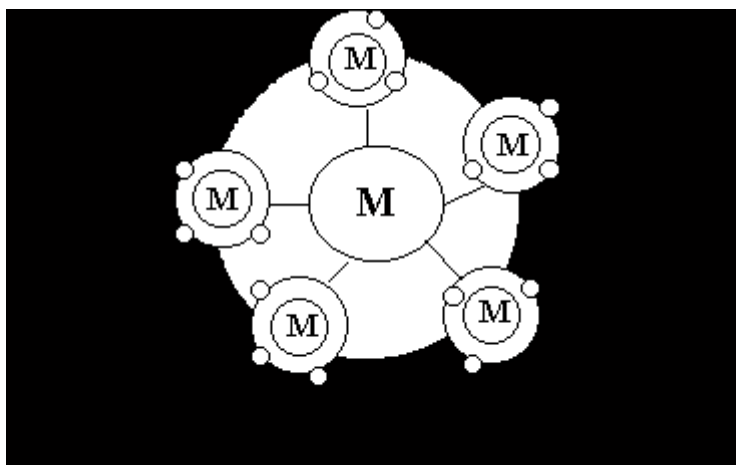


Рисунок 2. Сетевая структура организации

При этом происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций менеджеров. Вместо них появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе, то есть, прежде всего, подбор команды, организация совместной работы, обучение, а также представительские функции. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид — виртуальные структуры.

### ***Виртуальные структуры***

Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций. Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. “Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость” (7). Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и очевидно будет широко использоваться в XXI веке.

### **Литература**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — М.: Издательство Московского Университета, 1995.
2. Латфуллин Г.Р. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков//Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.
3. Черников Д.А. Крах радикализма и эволюционистская альтернатива//Российский экономический журнал. — 1995. — № 3.
4. Дракер П. Создание новой теории производства//Проблемы теории и практики управления. — 1991. — № 1.
5. Акофф Р. Планирование корпорации будущего. — М. 1985.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций. Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 1998.
7. Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента//Менеджмент в России и за рубежом. — 1997. — № 1.