

ЧТО НАДО ЗАПОМНИТЬ

Элементы оргструктуры – это должностные позиции. Взаимодействие элементов определяется способами разделения труда и координации работ.

Эффективной организационная структура становится при наличии трех признаков: она соответствует стратегии компании, внешней среде, ее параметры согласованы между собой.

Изменение стратегии, как правило, требует изменения организационной структуры.

Основные звенья оргструктуры формируйте на базе стратегически значимых видов деятельности компании.

Подчиняйте связанные виды деятельности одному руководителю. Если это невозможно, – используйте специальные инструменты взаимодействия.



ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

В данной главе мы рассмотрим основные модели организационных структур, покажем их достоинства и недостатки и определим, при каких условиях применима каждая модель.

Департаменты могут формироваться на базе функции, продукта, региона, клиента, проекта – в зависимости от того, какое из этих оснований является наиболее значимым для достижения стратегических целей организации. Структуры, департаменты которых формируются вокруг базовых функций организации, называются функциональными. Структуры, принявшие за основу группирования продукт, регион или клиента, – дивизиональными. Структуры, формируемые на базе проекта, – проектными. Структуры, в которых организационные звенья создаются на базе двух признаков одновременно, называются матричными.



Исторически первой возникла и получила наибольшее распространение функциональная структура.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Первое научное описание функций предприятия было дано в начале XX века классиком менеджмента Анри Файолем.



Он выделял шесть функций организации, в их числе:

- техническая функция (производство);
- коммерческая функция (закупка, продажа);
- учетная функция;
- финансовая функция;
- обеспечение безопасности (сохранность материальных благ и персонала);
- административная функция (предвидение, организация, руководство, координация, контроль).

Современные исследователи выделяют более широкий список базовых функций организации. Так, в частности, В. В. Кондратьев и

Функциональная структура – структура, в которой должностные позиции группируются в организационные звенья по признаку выполняемых ими функций.

В. Б. Краснова (авторы книги «Реструктуризация управления компанией») предлагают выделять основные и дополнительные функции компании.

К основным функциям относятся:

- сбыт;
- производство;
- закупка;
- финансирование;
- общее управление, включая операции, связанные с наймом персонала.

Дополнительные функции:

- учет;
- управление персоналом за исключением найма и увольнения (зарботная плата, подготовка, взаимоотношения с профсоюзами и т. д.);
- исследования и разработки;
- обеспечение безопасности;
- административная функция в узком смысле (деятельность секретариата).

Данное деление носит самый общий характер и, естественно, не может учитывать специфику каждой фирмы. Так, для исследовательской фирмы функция исследований и

Основные функции

определяются экономической ролью компании.

Дополнительные функции – те, без которых предприятия могут обойтись при отсутствии специальной регламентации, обязывающей выполнять эти функции.



Функциональная структура хорошо знакома россиянам. Большинство промышленных предприятий в советские времена было структурировано по функциональному признаку, на многих предприятиях эта форма организационной структуры эффективна до сих пор.

разработок переходит из ранга дополнительных в ранг основных. Аналогично, для горнодобывающего предприятия функция обеспечения безопасности становится основной. А у торговой компании функция производства вообще отсутствует. Более того, на состав основных функций будет влиять среда функционирования организации.

Для фирм, работающих в сфере телекоммуникаций, где технологии меняются столь стремительно, функция исследований и разработок играет если и не определяющую, то не менее важную роль, чем функции маркетинга и производства.

Схема функциональной структуры управления



Визитной карточкой функциональной структуры являются централизация, профессионализм, экономичность.

Централизация

В ситуации, когда каждый функциональный руководитель отвечает только за одну производственную функцию, ответственность за реализацию производственного процесса в целом лежит на генеральном директоре компании. Аналогично распределяются и полномочия в принятии решений.

Функциональная структура — наиболее централизованной из всех рассматриваемых форм организационных структур. Одновременно она является наиболее простой в построении — за счет однозначности цепочки команд и официальных линий коммуникаций.

Профессионализм

Функциональная структура, стимулируя профессиональную специализацию работников, обеспечивает рост их квалификации (за счет эффекта кривой опыта/обучения), облегчает задачу координации деятельности специалистов внутри департамента (сотрудники говорят

«Плюсы» функциональной структуры



Основными достоинствами функциональной структуры являются легкость координации в функциональных областях и эффективное решение стандартных профессиональных проблем (повторяющихся задач, находящихся в сфере компетенции каждого отдельно взятого функционального департамента).

«на одном языке»), а в результате обеспечивает быстроту и четкость решения профессиональных задач. Как правило, работники подобных структур получают большое моральное удовлетворение от возможности профессионального роста в избранной области и адекватной оценки специалистами их профессиональных достижений.

Экономичность

Данная структура, в отличие от прочих форм, исключает дублирование функций в разных подразделениях организации. Так, финансовый департамент полномочен решать финансовые вопросы в любой сфере деятельности компании — в производстве, закупках, сбыте, исследованиях.

Однако как у любой медали есть обратная сторона, так и функциональная структура не лишена недостатков. Она разбивает производственный процесс на отдельные стадии (функции) и фокусирует внимание менеджеров на эффективном выполнении каждой функции в отдельности. Но решение, оптимальное с точки зрения загрузки производственных мощностей, не всегда является наилучшим с точки зрения сбытового отдела предприятия.

Данная структура порождает проблему межфункциональной координации, с которой связан ряд негативных последствий для организации.

Задача межфункциональной координации неизбежно возлагается на высшее руководство, которое одно обладает широким видением целей и задач компании. Это обеспечивает ему максимальную полноту контроля над функционированием организации, но одновременно создает перегруженность оперативными вопросами, что не позволяет руководству сосредоточиться на задачах стратегического управления компанией.

Вынесение вопросов, требующих скоординированных действий функциональных подразделений, на уровень высшего руководства создает многозвенные бюрократические процедуры согласования, это замедляет скорость реакции организации на внешние импульсы.

В крупных организациях, отличающихся длинной цепью команд, данный фактор может оказаться критическим в условиях быстро меняющейся ситуации на рынке.

Функциональная структура больна «ведомственностью»: ее работников отличает узкопро-

«Минусы» функциональной структуры



Основная проблема функциональной структуры — межфункциональная координация. Фактически в этой структуре есть только одно лицо, ответственное за удовлетворенность потребителя продукцией/услугой компании, — генеральный директор компании.



фессиональное видение проблем, ориентация на цели «своего» подразделения в ущерб общим целям организации. Она не стимулирует развитие у функциональных специалистов системного подхода к решению общих проблем компании.

Функциональная структура не способствует развитию духа новаторства и предпринимательства.

Квинтэссенцией слабых сторон структуры является характерный для нее **тип руководителя**.

По словам Валерия Хруцкого, директора Центра международного бизнеса и регионального развития, «многие из высших руководителей, выросших и сделавших карьеру в рамках таких оргструктур, никогда в жизни сами не начинали нового бизнеса, не стояли у истоков нового предприятия, продукта или вида услуг. Их деятельность поэтому пронизана инстинктивным стремлением максимально уменьшить риск при принятии важного решения и не брать на себя большой ответственности».

Попробуем представить «плюсы» и «минусы» данной структуры в виде таблицы.

Преимущества	Недостатки
Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций	Возможна чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
Легкость координации в функциональных областях	Проблемы межфункциональной координации
Эффективное решение стандартных профессиональных задач	Замедленность реакции на изменения внешней среды
Централизованный контроль важнейших решений руководством компании	Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб задачам стратегического управления
Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала в функциональных областях	Ведомственность, отсутствие у менеджеров системного подхода к решению проблем организации

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА

Пионерами во внедрении дивизиональных структур в 20-х годах XX столетия стали компании «Проктер энд Гембл», «Дженерал Моторс», «Дюпон», «Сирс». Опыт оказался столь удачен, что уже к концу 60-х годов свыше 75% компаний из списка «Fortune 500» использовали дивизиональную структуру.



Дивизиональная модель организационной структуры основана на диверсификации деятельности компании. Модель предусматривает автономию (полную или частичную) рыночно ориентированных организационных звеньев от головного офиса компании.

Виды дивизионов



В чем же причина популярности дивизиональной структуры?

Организация разбивается на департаменты, каждый из которых оперирует на отдельном целевом рынке, причем департаментам предоставляется значительная автономия от центрального офиса компании.

В литературе подобные автономные департаменты получили название дивизионов. Руководитель дивизиона уполномочен решать все вопросы (как оперативные, так и стратегические), связанные с операциями компании на соответствующем целевом рынке. Одновременно задачи стратегического управления деятельностью компании как единым целым остаются за ее головным офисом.

В зависимости от признаков выделения компанией целевых рынков различают клиентские, продуктовые, региональные дивизионы.

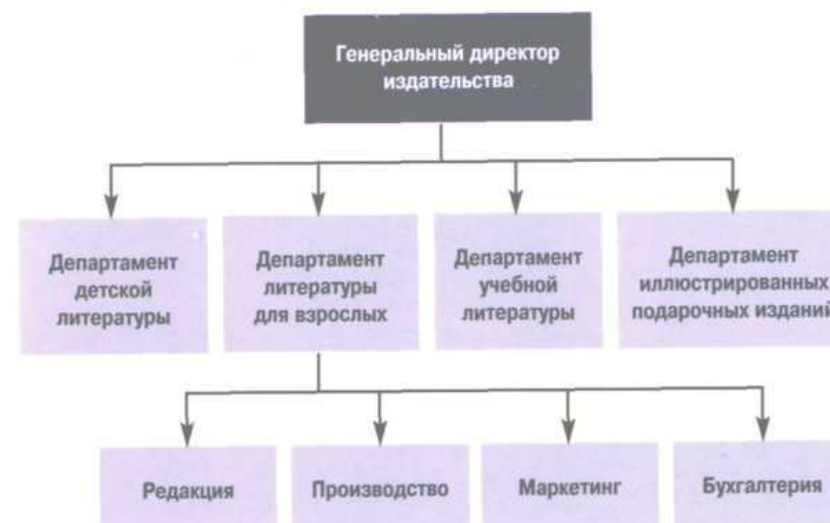
Организационные структуры, ориентированные на клиента

Они возникают тогда, когда у компании появляются несколько групп потребителей, ко-

торые для нее настолько важны, а потребности их настолько специфичны, что фирма решает создать подразделения, каждое из которых будет обслуживать только свою группу потребителей и действовать как практически независимая единица.



Клиентская (дивизиональная) схема организационной структуры



Другой пример структуры, ориентированной на клиента, — высшие учебные заведения (общеобразовательные программы, программы повышения квалификации, MBA, бизнес-тренинги и семинары).

«Руководить — это значит не мешать хорошим людям работать».

Петр Капица

Продуктовая структура

В этой структуре дивизионы формируются на основе видов производимой продукции. Руководитель продуктового дивизиона, по сути, командует однопродуктовой компанией. Ему подчиняются руководители функциональных служб по производству, сбыту, финансам.

Схема продуктовой (дивизиональной) структуры



Региональные структуры

Данные структуры широко используют компании, осуществляющие международные операции.

Яркий пример — международные консалтинговые фирмы.

На начальном этапе, когда компания еще только разворачивает зарубежные операции, ей бывает достаточно ввести должность управляющего по экспорту, который подчиняется руководителю маркетинговой службы. По мере роста зарубежных операций компании могут создавать зарубежные филиалы для каждой страны. Руководитель зарубежного филиала подчинен исполнительному директору или президенту компании.

Следующая стадия развития — создание международного отделения во главе с руководителем высокого ранга, подчиненным президенту компании. В международном отделении сосредоточены все функции (производство, маркетинг, финансы, кадры), необходимые для руководства деятельностью зарубежных филиалов. Когда же компания перестает делать основную ставку на операции внутри страны и становится глобальной

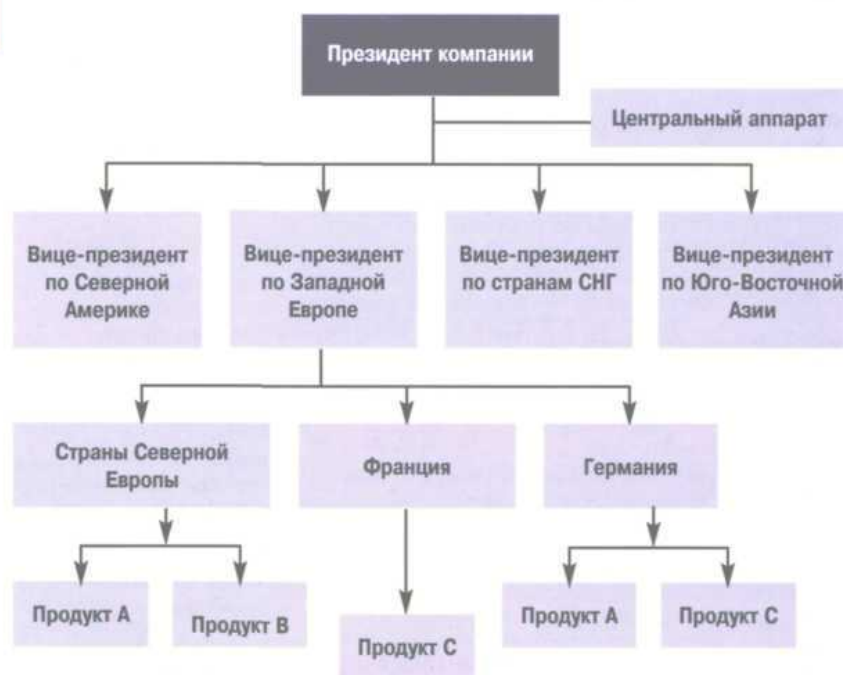


Региональные структуры позволяют лучше учесть различия в законодательстве, потребностях местных клиентов.



по характеру своей деятельности, организационная структура вновь претерпевает изменения. Наибольшее распространение получили глобальная продуктовая структура и глобальная региональная структура.

Схема глобальной региональной структуры



В сильно диверсифицированных корпорациях дивизионы формируются на основе видов бизнеса или стратегических бизнес-групп,

объединяющих до нескольких десятков предприятий родственных сфер деятельности. Вводится должность президента стратегической бизнес-группы (СБГ), функциями которого являются общее руководство, координация и контроль деятельности предприятий группы. Президент СБГ, с одной стороны, является проводником политики высшего руководства компании в своей группе, а с другой — отстаивает интересы своих предприятий в головном офисе компании. Это обеспечивает необходимый баланс интересов в фирме. Кроме того, сокращается число руководителей подразделений, подотчетных непосредственно высшему руководству, что повышает управляемость компании.

Диверсификация – одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых товаров отдельными компаниями.

Схема дивизиональной структуры на базе стратегических бизнес-групп (СБГ)



«Плюсы» дивизиональ- ной структуры

Переход к дивизиональной структуре на базе СБГ позволил крупным корпорациям управлять видами бизнеса как однопродуктовыми компаниями, оперирующими на собственных рынках сырья и сбыта. Это дало возможность сочетать диверсификацию рисков, присущих многопрофильным корпорациям, с эффективностью управления, свойственной узко специализированным фирмам.

Дивизиональная модель на базе СБГ отличается большой гибкостью.

Существует принципиальная возможность сформировать отдельные дивизионы в соответствии с различными организационными концепциями, учитывающими дифференцированные условия функционирования дивизионов. Это касается и степени централизации управления внутри дивизиона. Предприятия здесь сохраняют полную оперативную самостоятельность либо руководство оперативной деятельностью сосредоточивается в руках руководителя дивизиона. Может быть централизовано управление одной или несколькими основными функциями, например сбытовой или экспортной деятельностью.

За счет организационной гибкости способность компании приспосабливаться к различным условиям внешней среды повышается.



Дивизиональная структура управления на базе стратегических бизнес-групп (на примере компаний «Du Pont» и «General Motors»)

Исходная ситуация

Руководство компаний «Du Pont» и «General Motors» столкнулось с одинаковой проблемой – в результате диверсификации деятельности компания превратилась в федерацию независимых фирм, практически не поддающихся управляющим сигналам из центра. Традиционная структура управления – централизованная, функционально структурированная организация – уже не справлялась с возросшим объемом и сложностью управленческих задач. В попытке консолидировать компанию, сохранив при этом оперативную независимость предприятий, обе компании пришли практически к одинаковой организационной структуре на базе СБГ.

Как была внедрена дивизиональная структура управления

Акционеры и Совет директоров получили только право вето в управлении компанией. Они не обладали достаточно полной информацией о текущей ситуации в компании, чтобы быть в состоянии предложить реалистичные пути альтернативного развития. При Совете директоров были созданы два комитета – Финансовый и Исполнительный. В них входили управляющие, не имеющие оперативных функций и не возглавляющие ни один из департаментов. Это позволяло им сконцентрироваться на функциях стратегического планирования и гарантировало их беспристрастность в оценке деятельности департаментов корпорации. Функции Финансового комитета – формирование общей финансовой политики:

- дивидендная политика;
- выпуск и продажа акций;
- привлечение финансовых ресурсов;
- оплата топ-менеджеров;
- утверждение годовых и полугодовых оценок необходимых инвестиций;

**Закон управления
Веллингтона:
«Наверху
собираются
сливки.
И пена тоже».**



- утверждение наиболее крупных инвестиционных проектов, рекомендованных Исполнительным комитетом;
- утверждение бюджетов департаментов.

Исполнительный комитет являлся реальным управляющим органом. Он руководил компанией как единым целым и отвечал перед Советом директоров и акционерами за результаты ее деятельности. Его функции – планирование, оценка, координация, наблюдение за функциональной активностью в производственных группах. Только по наиболее важным решениям, например, крупным приобретениям, решения Исполнительного комитета должны были быть одобрены Финансовой комиссией или Советом директоров. Каждый член Исполнительного комитета курировал один департамент корпорации. У «Du Pont» комитет состоял из членов, ответственных за основные функции (финансы, продажи, закупки, производство и НИОКР), и президента, в «General Motors» – за деятельность групп (финансовый департамент, оперативный департамент, консультационный департамент) и президента. Членами Исполнительного комитета были управляющие без оперативных функций (общие управляющие). Их задача – выработка политики, задача оперативных управляющих (директоров предприятий или директоров групп предприятий) – оперативное управление производством и реализацией продукции. Члены Исполнительного комитета не имели линейных полномочий в отношении оперативных управляющих, а только могли давать советы главам департаментов, которым те следовали по своему усмотрению. Комитет распределял фонды и персонал и мог сместить глав департаментов, но не вмешивался в административную деятельность руководства оперативных подразделений.

Главный исполнительный менеджер – Президент. Роль Президента – интерпретировать и контролировать выполнение политики, определенной Финансовым и Исполнительным комитетами. Только Президент имел прямую линейную власть над директорами предприятий.

В штаб-квартире компании действовал *Центральный консультационный штаб*, состоящий из функциональных отделов и фирм. Его роль – помогать координировать, оценивать деятельность производственных групп и разрабатывать политику. Его функции в отношении топ-менеджеров – консультации, обеспечение финансовой и деловой информацией, необходимой для оценки деятельности отдельных единиц корпорации и для выработки общей политики. Функции по отношению к оперативным подразделениям (предприятиям и организациям, входящим в состав компании) – услуги и специализированные консультации без обязательств со стороны последних следовать рекомендациям. Основное содержание работы штаба – плановая и проверочная деятельность, координация программ и процедур, применяемых функциональными подразделениями в разных производственных группах. Руководитель каждого функционального звена подотчетен Исполнительному комитету.

В рамках Центрального консультативного штаба был создан *Финансовый департамент*. Его функции – статистический и информационный контроль, в частности, контроль за текущими и капитальными затратами подразделений компании, контроль

за корпоративной наличностью, осуществление расчетов между предприятиями компании, разработка и внедрение унифицированных бухгалтерских процедур и финансовой отчетности, оценка финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятий.

Предприятия были объединены в группы по признаку связанных продуктов одной отрасли. Группы возглавлялись *групповыми вице-президентами*, имеющими рекомендательные функции по отношению к директорам предприятий. Функция вице-президента – детализировать политику президента, Совета директоров, Финансового и Исполнительного комитетов применительно к данной группе. Он не имеет оперативных полномочий. Индивидуально, в манере совета, он руководит работой предприятий своей группы и коллективно (совместно с другими вице-президентами) участвует в выработке политики корпорации. Введение позиции вице-президента в иерархию управления обеспечивает более эффективную координацию и оценку работы предприятий группы, а также сокращает количество руководителей, непосредственно отчитывающихся перед президентом. *Степень централизации управления внутри группы была различной.*

У «Du Pont» управление группой было централизовано. Кроме должности группового вице-президента, ответственного за широкое долгосрочное планирование, оценку и координацию, вводилась должность директора группы, руководившего оперативной деятельностью предприятий группы. Вице-президент при этом сохранял ответственность за результат функционирования группы.

Директору группы подчинялись руководители групповых функциональных департаментов – по закупкам, сбыту, производству, бухгалтерии, НИОКР. Функции центрального аппарата группы:

- координация и интеграция деятельности функциональных отделов предприятий группы в соответствии с меняющимися требованиями рынков;
- предоставление специализированных услуг предприятиям группы;
- распределение ресурсов между предприятиями группы и оценка результатов их использования.



Закон Пфейфера:
«Никогда не принимайте решение сами, если можно заставить решить кого-то другого. Следствие. Никто не запишет то, что вы могли бы сделать, но не сделали. Однако у каждого есть список ваших ошибок».

Центральный консультационный штаб был лишен линейных полномочий в отношении функциональных департаментов группы, имел право лишь давать рекомендации по совершенствованию деятельности групповых департаментов, принятие которых – прерогатива директора группы. Обращение функциональных департаментов Центрального консультативного штаба к соответствующим функциональным департаментам группы также осуществлялось через директора группы. Исключение составлял только финансовый департамент Центрального консультационного штаба, имевший некоторую линейную власть над финансовыми департаментами групп. Он предписывал последним процедуры и формы отчетности, которым групповые департаменты были обязаны следовать.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ «DU PONT»



«General Motors» предоставил производственным единицам большую автономию. Общий принцип управления – делегировать ответственность как можно ниже по

иерархии управления. Ответственность за успехи и неудачи предприятий, входивших в группу данного вице-президента, лежала всецело на их директорах. Должность директора группы отсутствовала. Соответственно, директора предприятий сами разрабатывали детальную политику для своего предприятия, являющуюся предметом контроля со стороны группового вице-президента. Введение постов групповых вице-президентов и центральных штабных отделов позволило трансформировать корпорацию из федерации независимых компаний в консолидированное предприятие без использования централизованной, функционально структурированной организации.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ «GENERAL MOTORS»



Правило Берке:

«Никогда не ставьте задачу, решение которой вам неизвестно.

Следствие. Ставьте задачи, по которым решение есть у вас».



Дивизиональная модель организационной структуры преодолела многие ограничения функциональной модели.

1 Значительно снизилась острота проблемы межфункциональной координации за счет переадресации задачи координации с уровня исполнительного директора на уровень руководителей дивизионов. Это также позволяет избежать чрезмерной фрагментации стратегически важных процессов, свойственной функциональной структуре.

2 Устранена проблема медленной реакции на изменения внешней среды. За счет передачи полномочий по принятию оперативных решений руководителям дивизионов значительно сократилась длина цепочки команд, соответственно, повысилась оперативность принятия решений. Кроме того, дивизиональная организация позволяет увязать деловую стратегию для каждого дивизиона со спецификой соответствующего целевого рынка. В результате достигается лучшее соответствие продукции компании специфическим требованиям целевых рынков и максимально используются открывающиеся возможности.

3 Проблема перегруженности руководства оперативными вопросами полностью снимается. Передача оперативно-тактических решений в области производства и сбыта продукции дивизиональным руководителям позволяет высшему руководству сосредоточиться на задачах стратегического управления компанией.

При этом дивизиональная структура оказалась не свободна от недостатков.



Чем независимее дивизиональные лидеры от высших эшелонов власти компании, тем опаснее разрыв стратегического и оперативно-тактического руководства. Утратив контроль над ситуацией в дивизионах, руководство компании не в состоянии сформировать реалистичную общую стратегию, а лидеры дивизионов, лишённые ориентиров

**«Минусы»
дивизиональной
структуры**

Объединение стратегического и оперативно-тактического уровней управления — основная проблема для дивизиональной организации.

развития, принимают решения, зачастую противоречащие интересам фирмы в целом. В итоге стратегические цели компании не достигаются, а менеджеры высшего уровня становятся зависимыми от дивизионального руководства.

Высокая автономия подразделений в дивизиональной структуре связана с опасностью усиления дивизионального «местнического» эгоизма, нацеленного на преимущества собственного подразделения в ущерб общему результату.

В случае когда руководители дивизионов не являются членами высших органов компании, проблема дивизионального эгоизма не играет большой роли. Не связанные с дивизионами топ-менеджеры смогут рассмотреть ключевые вопросы с точки зрения корпорации в целом, а не ее отдельной части, а также непредвзято и независимо оценить запросы, предложения и оценки, поступающие от дивизионов. В противном случае борьба с центробежными тенденциями и согласование интересов выходят на первое место в перечне проблем дивизиональной организации.

Дивизиональная структура приводит к дублированию функциональных департаментов



на корпоративном уровне и на уровне дивизионов. При этом функции, выполняемые службами разных дивизионов, могут быть родственны в отношении технологии и рынков (аналогичные виды сырья и материалов, однотипные технологии, общие заказчики для разных дивизионов). И если нет механизмов координации деятельности дивизионов, то дублирование усилий и расточительное использование ресурсов практически неизбежно.

Дивизиональная структура часто не может воспользоваться эффектом экономии на масштабе производства, поскольку размер ее рыночно ориентированных подразделений не достигает оптимального с точки зрения экономии затрат размера.

Итогом перехода от функциональной структуры к дивизиональной, как правило, становится снижение качества выполнения функциональных задач. Исследователи отмечают, что данный переход может привести к потере фирмой наиболее квалифицированных специалистов, в частности, из-за притупления у них чувства профессиональной ценности.

Достоинства и недостатки дивизиональной модели можно свести в следующую таблицу.

Закон Майлса:
«Угол зрения зависит от занимаемого места».



Достоинства	Недостатки
Корпоративное руководство освобождается от оперативных функций и имеет возможность сконцентрироваться на стратегии	Возможен разрыв стратегического и оперативно-тактического уровней управления
Использование дивизионами преимуществ рыночной специализации, эффективность в условиях динамичной внешней среды	Проблема согласования интересов корпорации и входящих в нее дивизионов, возможны центробежные тенденции
Организационная гибкость (возможность применения в дивизионах разных организационных структур, процедур и методов управления, степени централизации в соответствии со спецификой среды функционирования дивизиона)	Проблема согласованности функциональных действий на корпоративном уровне и в дивизионах, снижение качества выполнения функциональных задач
Опыт руководящей работы на дивизиональном уровне — хорошая школа для подготовки менеджеров высшего уровня	Рост затрат из-за дублирования функциональных департаментов на корпоративном и дивизиональных уровнях и неоптимального размера подразделений

ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА

С начала 60-х годов получили распространение более гибкие типы организационных структур, способные модифицироваться в соответствии с изменениями внешней среды и потребностями самой организации.

Такие структуры получили название адаптивных или органических, в противоположность жестко упорядоченным механистическим структурам, к которым относятся функциональные и дивизиональные структуры.

Основные типы органических структур — проектные и матричные.

Во главе проектной структуры стоит руководитель, который отвечает за реализацию проекта в заданный срок и в пределах выделенной сметы. Для осуществления проекта формируется временная команда лучших специалистов из представителей необходимых функциональных служб.

Руководителю проекта полностью подчинены выделенные под его реализацию ресурсы и члены проектной команды.

Проектная структура — это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи.



«Плюсы» проектной структуры

По завершении проекта команда распускается, специалисты либо начинают работать над выполнением новой идеи, либо возвращаются на места своей постоянной работы в организации или покидают ее.

Преимуществом структуры является то, что члены проектной команды и ее руководитель **концентрируются на реализации одного-единственного проекта и не отвлекаются на другие задачи.**

Данная структура является наименее бюрократизированной из всех рассмотренных выше, решения принимаются в ходе обсуждения со всеми членами команды.

Хотя это и удлиняет срок принятия решения, зато обеспечивает выигрыш в сроках его реализации ввиду отсутствия сопротивления персонала (подобное явление часто препятствует реализации решения, навязанного подчиненным вышестоящим руководством).

Введение должности руководителя проекта обеспечивает **идеальные возможности для межфункциональной координации.** Кроме того, в проектной структуре в полной мере можно реализовать **междисциплинарный подход к решению нестандартных задач,** конечно,



если удастся наладить кооперацию между специалистами разного профиля.

Проектная структура является идеальной организационной базой для решения проблем инновационного характера.

С проектной работой связан ряд специфических трудностей. Прежде всего, это **продолжительный период «настраивания» команды на работу,** включающий периоды формирования команды, приспособления ее членов друг к другу и нормализации взаимоотношений внутри коллектива.

Более того, не исключены случаи, когда **нормальные рабочие отношения между членами проектной команды так и не складываются** ввиду отсутствия у руководителя проекта необходимого управленческого опыта и способностей, либо вследствие неоправданной амбициозности некоторых специалистов и их неспособности работать в команде.

По завершении проекта или отказе организации от проекта возникает **проблема с трудоустройством высвободившихся специалистов.** Если проект был достаточно продолжительным по времени, то велика вероятность то-



«Минусы» проектной структуры





го, что прежнее рабочее место специалиста уже занято.

В результате организация сталкивается с дилеммой: или занять высвободившихся специалистов на временной работе, часто не соответствующей уровню их квалификации, или избежать лишних трат и уволить бывших членов команды, лишившись ценных специалистов. Подобная неопределенность по поводу будущего создает дополнительное напряжение в проектной команде.

Существенным недостатком проектной структуры является дублирование существующих в организации функциональных служб.

Проектная структура используется для реализации очень крупных проектов инновационного характера типа создания лекарства против СПИДа или строительства завода для производства сахара по принципиально новой технологии.

Если проекты невелики по масштабу, то затраты на дублирование не оправданы. В этой ситуации руководитель проекта становится консультантом руководства фирмы, реализация проекта осуществляется в рамках обычной функциональной структуры, а ко-



ординацию осуществляет один из высших руководителей фирмы.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА

В матричной структуре происходит наложение одной структуры на другую — проектной на функциональную, региональную на товарную, клиентской на региональную и т. д. Причем принципиальным моментом в матричной структуре является подчинение сотрудников двум руководителям одного иерархического уровня.

Например, маркетолог, занятый в проекте разработки нового продукта, подотчетен одновременно руководителю проекта и директору департамента маркетинга.

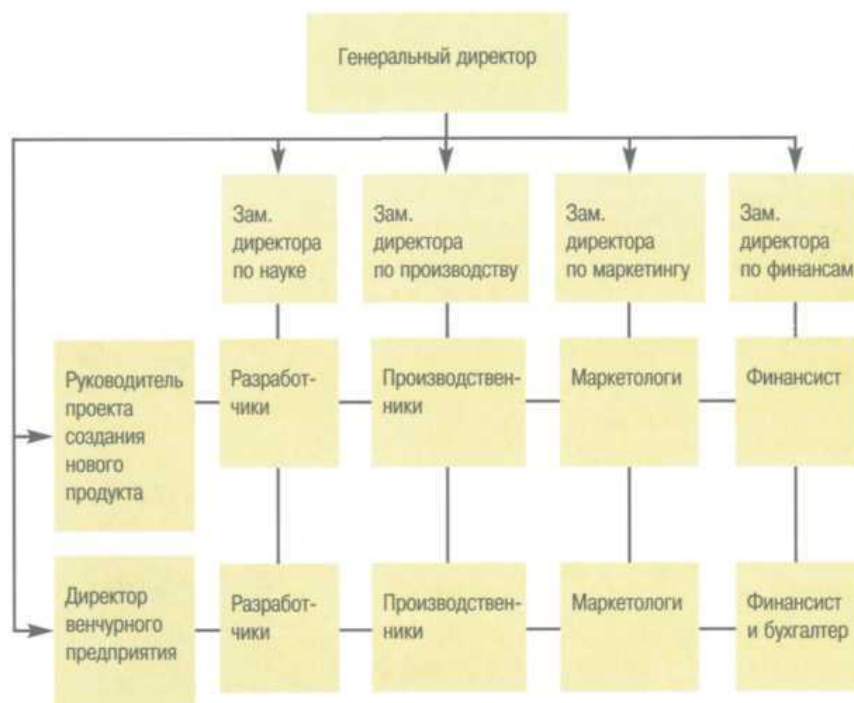
Руководитель проекта ставит задачи перед членами проектной команды, составляет графики выполнения задач, осуществляет контроль затрат, сроков, количественных и качественных показателей. Руководители функциональных служб определяют способ решения поставленных перед соответствующими специалистами задач и контролируют ход их решения.



Два основных отличия
матричной структуры от проектной структуры:

1. Матричная структура является постоянным образованием;
2. В матричной структуре сотрудники подчиняются сразу двум руководителям, находящимся на одном уровне управленческой иерархии.

Схема матричной организационной структуры



Матричная структура применяется, когда хотя бы две переменные (товар, потребитель, регион, технология, функция, сегмент рынка) становятся одинаково важными для компании.

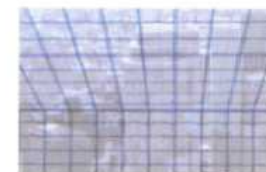
Данная структура поддерживает два направления стратегии одновременно, обеспечивая непосредственное руководство каждым из них и скоординированность их реализации.

Матричная структура обладает всеми достоинствами проектной структуры при том, что лишена некоторых ее недостатков.

Так, в частности, она позволяет перераспределять функциональных специалистов между проектами, избегать дублирования функциональных служб, в ней отсутствует проблема трудоустройства специалистов по завершении проекта.

Однако есть в матричной структуре и свои негативные стороны.

Матричная структура чрезвычайно сложна в управлении. Основная сложность заключается в сохранении баланса между двумя линиями ответственности.



**«Плюсы»
матричной
структуры**



**«Минусы»
матричной
структуры**



«Если какое-то новшество трудно приживается, это означает, что в нем нет необходимости».

Люк де Клапье
де Вовенарг

Один из «минусов» модели — **ощутимый рост затрат** на ведение деловых операций и **удлинение сроков** принятия решений из-за необходимости многочисленных согласований.

Кроме того, происходит значительное **увеличение управленческого аппарата**, поскольку у каждого человека появляются два начальника.

Так, руководитель фирмы по реализации кондиционеров в России, входящей в международную диверсифицированную корпорацию, должен одновременно отчитываться перед руководителем, курирующим товарное направление «Кондиционеры», и руководителем регионального дивизиона «Страны СНГ».

В матричной структуре не прекращается борьба за власть, и она постоянно балансирует между диктатурой и анархией.

Психологические проблемы персонала

Исследователи отмечают, что работа в условиях матричной структуры порождает особые психологические проблемы персонала:

- низкая лояльность работников вследствие частных переходов из одного проекта в другой;
- отсутствие четкости в должностных инструкциях, отношениях с начальством и направлениях коммуникаций;
- невозможность планирования индивидуального профессионального и служебного роста из-за частой смены менеджеров;
- необходимость постоянно сражаться за ресурсы, признание и вознаграждение.

По оценке Г. Минцберга, автора книги «Структура в кулаке: создание эффективной организации», сочетание неопределенности с взаимозависимостью делает матричную структуру самой политизированной из всех структур.

Для матричной структуры характерна система соперничества, узаконивающая организационные конфликты.

Большинство компаний ограничиваются применением матричной структуры только для некоторых важных функций. И только отдельные смельчаки, подобные компании «АВВ», осмеливаются применить матричную



структуру к управлению всеми своими диверсифицированными бизнесами во всем мире.

Итак, сравним достоинства и недостатки матричной структуры:



Достоинства	Недостатки
Возможность реализации сразу двух стратегических направлений развития компании	Подрыв принципа единоначалия, борьба за власть и склонность к анархии, конфликтность структуры
Поддерживает инновационную деятельность (междисциплинарный подход к решению нестандартных задач)	Психологические проблемы персонала, связанные с неопределенностью и переменчивостью структуры
Гибкость структуры, позволяющей перераспределять функциональных специалистов между проектами, избегать дублирования функциональных служб	Рост управленческого аппарата (у каждого специалиста два начальника)
Хорошая координация деятельности функциональных специалистов за счет введения позиции руководителя проекта	Удлинение сроков принятия решений из-за необходимости многочисленных согласований



Матричная структура управления корпорации «ABB»

Высший орган управления в корпорации ABB (Asea Brown Boveri) – Исполнительный комитет, состоящий из исполнительного директора и 12 высших менеджеров корпорации. Заседания Исполнительного комитета проходят каждые 3 недели в разных странах мира. Назначение комитета – разработка и реализация стратегии корпорации. Корпорация ABB представлена 50 сферами деятельности, сгруппированными в 8 бизнес-сегментов. Каждый сегмент курируется членом Исполнительного комитета. Каждая сфера деятельности возглавляется менеджером, ответственным за следующие вопросы.

- Разработка и осуществление глобальной стратегии по данному направлению.
- Установление стандартов по качеству и издержкам на всех предприятиях соответствующей сферы деятельности по всему миру.
- Распределение экспортных квот между предприятиями.
- Обмен персоналом между предприятиями с целью обмена опытом, создание многонациональных команд для решения общих проблем.
- Консолидация научного потенциала предприятий данной сферы деятельности.

Помимо управляющих по видам деятельности, корпорация ABB ввела позиции национальных президентов, руководивших деятельностью предприятий всех сфер деятельности, расположенных в данной стране. Область ответственности национального президента – эффективность и производительность всех видов деятельности корпорации на национальном рынке.



Максима Меркина:
«Если сомневаетесь в прогнозе, говорите, что данная тенденция будет иметь место и в последующем периоде».



Для достижения этих целей национальные президенты тесно сотрудничают с менеджерами сфер деятельности.

В состав корпорации входят 1200 предприятий со средним числом работников – 200 человек. Президент предприятия одновременно подотчетен двум менеджерам – национальному президенту и руководителю соответствующего вида деятельности. При этом руководитель вида деятельности определяет роль местных компаний в реализации глобальной стратегии АВВ, а национальный президент руководит их деятельностью на местном рынке. Матричная структура позволяет корпорации АВВ реализовывать глобальные бизнес-стратегии, сохраняя при этом небольшой размер предприятий, хорошо адаптированных к требованиям местного рынка. Таким образом, АВВ является одновременно и глобальной и местной компанией и рассматривает себя в качестве федерации независимых компаний с общим координационным центром.

КАК ВЫБРАТЬ ПОДХОДЯЩУЮ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ?

Стадии развития организационной структуры, как правило, совпадают с исторической последовательностью возникновения различных моделей организационных структур.



**«Новое – это хорошо
структурированное
старое».**

**Из «Семи нот
менеджмента»**

Большинство фирм начинают с предпринимательской стадии (реже – с ремесленной стадии с переходом к предпринимательской). На этом этапе оборот фирмы небольшой, номенклатура продукции ограничена, и предприниматель лично контролирует все процессы производства и реализации товаров или услуг.

Впоследствии рост масштабов операций и численности персонала заставит предпринимателя поделить власть с заместителями, которым он передает руководство над частью основных функций организации – закупками, производством, сбытом. Тем самым закладываются основы формирования функциональной структуры управления.

По мере развития фирмы появляется необходимость в контроле над основными поставщиками и потребителями продукции, что стимулирует процессы вертикальной интеграции фирм, расположенных вдоль



Каждая из структур имеет собственную область применения, в которой она является наиболее эффективной.



технологической цепочки производства профильной продукции фирмы. С присоединением новых компаний возникают новые функции, строятся новые уровни управленческой иерархии, структура управления усложняется и бюрократизируется. Небольшая специализированная фирма превращается в многопрофильную корпорацию.

С ростом ее размеров и числа входящих в нее фирм появляется возможность для дифференциации целевых рынков корпорации и соответственно создается основа для формирования организационных единиц, ориентированных на удовлетворение нужд целевых рынков.

Но переход к дивизиональной структуре произойдет не ранее, чем будут исчерпаны все ресурсы функциональной структуры, т. е. когда руководство столкнется с информационной перегрузкой, решения станут запаздывать и координационные механизмы начнут давать сбой.

Однако и дивизиональные структуры оказались недостаточно гибкими в условиях чрезвычайно сложного и динамичного окружения, с которым сталкиваются высоко технологичные компании и мультинацио-

нальные фирмы, оперирующие в глобальном масштабе. Изменение условий функционирования фирм повлекло новую трансформацию организационной структуры — переход некоторых компаний к матричной и проектной моделям структур.

Но из того факта, что матричная структура является наиболее современной из рассмотренных типов организационных структур, отнюдь не следует вывод о том, что функциональная и дивизиональная структуры отмирают.

Функциональная структура применяется компаниями, строящими свои конкурентные преимущества на технологическом превосходстве в большей степени, чем на возможности раньше других удовлетворять потребности рынков.

Функциональная структура эффективна до тех пор, пока высшее руководство в состоянии осуществлять межфункциональную координацию и контроль над выполнением ключевых видов деятельности организации.

Это предполагает ограниченную сложность решаемых задач и стабильность условий функционирования организации.



Когда применяется функциональная структура?





Сфера применения функциональной структуры — компании с относительно ограниченной номенклатурой продукции, стабильным спросом, относительно низкой конкуренцией и неизменной технологией.

Таковыми, например, являются сырьевые отрасли, предприятия металлургической и резинотехнической промышленности.

Функциональная структура применяется в случаях, когда:

- производится один вид продукции или четко выделяется основной ее вид при незначительной доле остальных;
- подразделения тесно связаны между собой и вносят значительный вклад в производство конечной продукции организации; соответственно, предоставление им дивизиональной автономии может подорвать слаженность производственного процесса;
- внешняя среда организации отличается стабильностью (относительно невысока конкуренция, стабилен спрос на продукцию организации, технологии меняются медленно, макроэкономические и политические условия благоприятны);



- процесс труда является относительно простым либо может быть разделен на ряд простых операций, поддающихся стандартизации. Так, конвейерная сборка предполагает разделение производственного процесса на ряд простых операций, выполнение которых не требует высокой квалификации.

Функциональная структура применяется фирмами, занятыми массовым производством. Номенклатура производства подобных фирм ограничена, внешняя среда стабильна, операционная деятельность выполняется в основном рабочими, не обладающими высокой квалификацией. Операционная деятельность стабильна и однообразна и хорошо поддается стандартизации.

Другая сфера применения функциональных структур — **небольшие компании с простым производственным процессом**. Примером являются мебельные и швейные фабрики, мукомольные комбинаты.

Простота и однообразие операционной деятельности позволяют использовать функциональную структуру многим фирмам из сферы услуг, в частности, страховым и телефонным компаниям, банкам, гостиницам.



Закон Мейера:

«Усложнять просто,
упрощать —
сложно».



Особая сфера применения функциональной структуры — организации, от деятельности которых зависит безопасность граждан.

Это, например, пожарные команды, спасательные службы, авиационные компании. Деятельность персонала подобных организаций жестко регламентируется инструкциями.

Функциональные структуры, работающие как швейцарские часы в стабильных ситуациях, оказываются слишком неповоротливыми в условиях динамичной внешней среды, характеризующейся быстрой сменой потребительских предпочтений, быстрыми технологическими изменениями, широкой номенклатурой продукции.

Не подходит данная система и для международных компаний, оперирующих на рынках многих стран.

Когда применяется дивизиональная структура?

Переход к дивизиональной форме целесообразен тогда, когда появляется рыночное разнообразие и компания способна получить дополнительные преимущества за счет дифференциации своих продуктов/услуг под требования различных рынков.

Условиями применения дивизиональной структуры являются:

- наличие оснований для диверсификации деятельности (широкая номенклатура продукции, значительная дифференциация рынков по клиентам и регионам, большие размеры производства);
- ключевым фактором конкурентоспособности становится удовлетворение специфических требований целевых рынков, а не качество выполнения функциональных задач;
- отсутствие тесных взаимозависимостей между рыночно ориентированными подразделениями компании;
- возможность образовать дивизионы, оптимальные с точки зрения масштаба производства, отсутствие ограничений по неделимому производственному оборудованию; это означает, что емкость рынка должна быть достаточной, чтобы организовать производство с приемлемым уровнем издержек.

Данное условие особенно важно для компаний, эксплуатирующих дорогостоящее

Выгоды от дифференциации должны превысить издержки от дублирования функций.





оборудование (сталелитейные компании, доменное производство, судостроительные компании).

Дивизиональная структура естественна для:

- компаний с широкой номенклатурой продукции,
- компаний, ориентированных на несколько групп клиентов с кардинально различающимися потребительскими предпочтениями,
- фирм, действующих в нескольких странах или регионах.

Дивизиональная структура также применяется компаниями, которые становятся слишком большими, чтобы быть втиснутыми в три-четыре функциональных департамента.



В американской корпорации «3М» («Миннесота Майнинг энд Мэнюфэкчеринг») действует принцип: продуктовые отделения, чей оборот превышает 200–250 млн долларов, разделяются на несколько более мелких отделений.

По мнению менеджеров корпорации, с превышением данного порогового размера усиливается тенденция к замораживанию сложившегося ассортимента продукции.

Условиями применения матричной структуры являются:

- невозможность или нежелание организации ограничиться только одним принципом группирования;
- сложность трудового процесса, не поддающегося стандартизации, инновационный характер деятельности;
- динамичность и непредсказуемость внешней среды.

Матричную структуру используют **мультинациональные фирмы**, которые не хотят выбирать между региональным и товарным группированием. Менеджер по товару одновременно подотчетен вице-президенту по данной товарной группе и региональному вице-президенту.

Матричные структуры применяются **исследовательскими организациями и фирмами, специализирующимися на управленческом консалтинге**. При этом происходит наложение проектной структуры на функциональную.

Матричные структуры бывают полезны для организации инновационных подразделе-

Когда применяется матричная структура?

Теория прогресса Хокинса:
«Прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной теории на неправильную же, но уточненную».



ний в корпорациях, работающих в сфере высоких технологий, таких, как авиакосмическая промышленность, телекоммуникации, фармацевтика, электронная промышленность.

Матричная структура используется фирмами, функционирующими в условиях быстрой смены товарной номенклатуры.

Например, фирмы, производящие сложное оборудование по единичным заказам, редакции газет и журналов, компании звукозаписи, компании, специализирующиеся на выпуске остро модной одежды, косметические фирмы, рекламные компании.

Все они работают в условиях чрезвычайно динамичного и трудно предсказуемого рынка, каждый выпускаемый продукт является уникальным и может рассматриваться как отдельный проект. Во всех этих случаях происходит наложение проектной структуры на функциональную.

Матричные структуры применяются мультинациональными корпорациями, инновационными организациями и компаниями, работающими в условиях чрезвычайно быстрой смены товарной номенклатуры.



ЧТО НАДО ЗАПОМНИТЬ

Существуют несколько моделей организационных структур, проверенных временем и практическим опытом.

Исторически первой возникла функциональная структура. На многих предприятиях она эффективно действует и в настоящее время.

Дивизиональная структура основана на диверсификации деятельности компании и предусматривает относительную автономию отдельных звеньев от головного офиса. Сегодня ее широко используют компании с большим набором видов деятельности или рынков.

Помимо жестко упорядоченных структур (функциональной и дивизиональной), существуют более гибкие, способные быстро модифицироваться модели, – простые и матричные. Они получили название органических структур.

Каждая структура имеет свои достоинства и недостатки и свою собственную область применения, где она действует наиболее эффективно.