

Министерство транспорта Российской Федерации  
Федеральное агентство железнодорожного транспорта  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Дальневосточный государственный  
университет путей сообщения»

Кафедра «Финансы и кредит»

Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев

## **КЛАССИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Рекомендовано  
Методическим советом ДВГУПС  
в качестве учебного пособия

Хабаровск  
Издательство ДВГУПС  
2012

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ - на сайте электронной библиотеки по экономике, менеджменту и праву**

**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф)**

Проблемная лаборатория XI АЭП

(главный научный сотрудник, доктор экономических наук, профессор  
*Мун Де Ен*)

Доктор экономических наук, профессор  
кафедры государственного и муниципального строительства  
Дальневосточного института-филиала РАНХиГС при Президенте РФ  
*Е.Н. Галичанин*

**Розенков, Д.А.**

**Р 642** Классический менеджмент: организационные структуры управления : учеб. пособие / Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2012. – 192 с.

В учебном пособии рассмотрены классические типы организационных структур управления (ОСУ), представлен кибернетический анализ ОСУ, приведены некоторые подходы и принципы формирования ОСУ, выявлены формальные взаимоотношения в организациях и условия построения их ОСУ, дана классификация ОСУ рыночных производственных организаций. Отражено влияние характера зарубежных операций на формирование ОСУ производственных организаций, исследованы трансформации ОСУ организаций в зависимости от применяемых в их рамках технологий управления, показаны примеры ОСУ организаций рыночной инфраструктуры,

Предназначено для студентов высших учебных заведений, изучающих дисциплину «Исследование систем управления». Может использоваться студентами, обучающимися по техническим специальностям, в рамках общего курса по менеджменту, преподавателями вузов, менеджерами-практиками, специалистами рыночных и государственных организаций.

© ДВГУПС, 2012

## ВВЕДЕНИЕ

Предназначение, направленность изложения материала и содержательные аспекты настоящего учебного пособия в значительной степени определяют следующие положения [8, 16, 29, 31].

Внутренняя среда экономической организации формируется в зависимости от ее миссии и целей, которые во многом определяются внешней средой. Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения как статике, выделяя состав ее элементов и структуру, так и динамики – протекающих в ней процессов. Она включает все основные элементы и подсистемы, которые обеспечивают процесс производства товаров и услуг и процесс управления, состоящий в разработке и реализации управленческих решений. Деятельность организации охватывает также экономические, социальные, технологические, информационные и другие процессы.

Внутренняя среда организации включает людей, технику, технологии, информацию, организационную культуру и другие составляющие. В организации можно выделить следующие подсистемы:

1) *социальную* – совокупность людей, работающих в организации, со сложным комплексом отношений между ними;

2) *производственно-техническую* – комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструмента;

3) *информационную* – совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих каналы и сети организации соответствующей информацией для эффективных коммуникаций в управлении организацией;

4) *экономическую* – совокупность экономических процессов: движение капитала, денежных средств, соотношение затрат и доходов, другие экономические показатели;

5) *маркетинговую* – обеспечение потребностей клиентов в товарах или услугах организации путем изучения рынка, создания системы сбыта, формирования оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Все внутриорганизационные процессы протекают в рамках *организационной структуры управления*, которая отражает внутреннее строение организации, сложившееся в ней разделение труда, связи и взаимодействие ее подразделений. Организационная структура управления закрепляет задачи, функции, права и обязанности за каждым структурным подразделением. Существуют различные варианты построения организации – от жестко централизованного до гибкого, динамичного. От выбора типа организационной структуры, умелого проектирования и своевременного изменения во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках организационной структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение. С этих позиций организационную структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение намеченных целей менеджмента.

Таким образом, организационная структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому ее можно рассматривать как обратную сторону характеристики механизма функционирования (как процесса реализации структурных связей системы управления). Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями – свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Многосторонность содержания организационных структур управления предопределяет множественность *принципов их формирования*. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем пол-

номочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

Организации создают структуры управления, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга *сложностью* (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), *формализацией* (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), *соотношением централизации и децентрализации* (т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для эффективного достижения цели необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, ориентированы на их достижение. Вот почему необходимо ознакомиться с разных сторон со структурным подходом, который применяется в различных организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Структурный подход предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Организационная структура управления – это те фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов.

Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако следует иметь в виду, что такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и на усилия по согласованию действий, не может быть изображен на схеме. Именно человеческое поведение определяет эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями.

Вот почему организационную структуру управления любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения или органов с любым видом деятельности следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

1) действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

2) действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

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

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать, что деятельность по управлению никогда не происходит в еще неорганизованном пространстве. Реальный управленческий труд осуществляется в среде множества отношений, целей, связей, норм, сформированных ранее. По отношению к работе управляющего они выступают как объективные условия и ограничения, т. е. управляющий действует в рамках от него во многом независимой нормативной системы. Такие объективные ограничения являются следствием предшествующего и текущего опыта практической и интеллектуальной деятельности. Например, продукция прошлого труда реализуется в организационных отношениях, таких как административный порядок, режим работы, должностные инструкции, законодательные нормы. При этом продуктами управления становятся формальные и неформальные связи, позиции членов коллектива, руководителей, а также такие объекты, как социальные инструменты, организации, различные целевые группы.

Кроме того, прошлый управленческий труд воплощается в таких факторах, как знания, представления, цели, установки, т. е. участвует еще и в формировании сознания.

Развитие управления предполагает, прежде всего, накопление информации, созданной в прошлой управленческой деятельности. Последствия этого накопления неоднозначны. С одной стороны, управление может опираться на большее количество средств воздействия; управляющий получает больше инструментов для своей деятельности. С другой стороны, сужаются возможности целенаправленного регулирования, т. е., наряду с возможностями появляются, и множатся ограничения.

Таким образом, нарастание продуктов прошлой управленческой деятельности приводит к усложнению управления. Здесь проявляется такая историческая

закономерность, согласно которой влияние прошлого управленческого труда над нынешним трудом (господство опыта) усиливается. Данная проблема имеет три важных аспекта:

1) организационный порядок, в котором объективируется прошлый труд, обладает свойством обезличенности. Он устанавливается независимо от индивидуальных особенностей его носителей;

2) организационный порядок является важным элементом преодоления субъективизма в управлении, ограниченности интеллектуальных возможностей управляющего;

3) организационный порядок характеризуется относительной неполнотой, с его помощью невозможно контролировать все элементы системы, что является основанием для развития настоящего управленческого труда.

# 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

## 1.1. Понятие организационной структуры управления

Категория «структура» отражает строение и внутреннюю форму любой системы. Наличие структуры неотъемлемый атрибут всех реально существующих систем, поскольку именно структура придает им целостность. Структура способствует сохранению устойчивого состояния системы и является стержнем ее организации.

Переходя к абстрактной категории «структура» к понятию *организационной структуры управления (ОСУ)*, следует иметь ввиду следующее. Объектом структуризации может быть предприятие, фирма или компания в целом (структура предприятия), производство (структура производства), аппарат управления (структура управления) и каждая подсистема системы производства и системы управления, если ее (систему) рассматривать как элемент соответствующей системы в отдельности (структура технологических средств, структура управленческого персонала, структура методов управления, структура информационного обеспечения, структура основных фондов, структура основного и вспомогательного рабочего персонала, структура оборотных средств и т. д.). ***Структура предприятия представляет собой, прежде всего, синтез структуры производства и структуры управления.***

Система, между элементами которой установлен ряд связей, обеспечивающих направленное на достижение определенных целей взаимодействие этих элементов, является организованной. Структура управления, отражающая состав и соподчиненность различных элементов, звеньев, ступеней и связей управления, функционирующих для достижения определенных целей, называется организационной. ОСУ любой системы связана с достижением ее глобальной цели.

Глобальная цель функционирования любого предприятия определяется назначением его основного производственного процесса. Поэтому способ формирования структуры производства базируется на выявлении стадий, этапов и объектов в процессе пространственно-временного преобразования потока ресурсов в конечную продукцию предприятия. При этом ОСУ рассматривается как необходимая форма реализации функций управления, обеспечивающих такое преобразование. Функции управления и ОСУ – две неразрывно взаимосвязанные и взаимообусловленные составляющие единого целого – системы управления и соответственно выступают как содержание и форма процесса управления. Взаимообусловленность функций управления и ОСУ предполагает первичность функций управления и вторичность ОСУ. Однако эти первичность и вторичность относительны, а не абсолютны.

Формирование ОСУ и ее развитие являются основой всей организации, вне рамок которых исключается возможность эффективной реализации функций



управления. Это обуславливает необходимость анализа функционального аспекта понятия ОСУ. Определение данного понятия в таком плане должно удовлетворять единственному требованию: отразить связь функций управления с ОСУ. Отсюда *ОСУ с заданными функциями управления есть ее устройство (строение), соответствующее по составу своих элементов назначению системы управления. Процесс формирования ОСУ представляет собой, прежде всего, организационное закрепление тех или иных функций за теми или иными звеньями управления.*

Смысл, вкладываемый во взаимосвязь «функции управления – ОСУ», состоит в том, что на практике и в понятийном отражении функции управления и ОСУ органически связаны, существуют лишь в органическом единстве, составляющем суть организации системы управления.

Итак, в основе формирования ОСУ лежит выделение функций управления, необходимых для организации и поддержания нормальной деятельности предприятия. Все остальные элементы системы управления – методы, персонал, информация, техника и т. д. – являются средством, необходимым для реализации той или иной функции управления.

Функции управления определяют задачи органов управления. Взаимосвязь последних предполагает формирование ОСУ, отражающей линейно-функциональные связи на основе координационно-субординационных отношений. Каждое звено ОСУ расположено как бы на стыке двух различных по характеру форм взаимодействия: координационной и субординационной. ОСУ является комплексной структурой, характеризующей организационные отношения системы управления. Определяющим условием выделения всех элементов организационной структуры управления служит функциональная специфика. Функции управления создают основу для формирования ОСУ, поэтому их совершенствование предвосхищает совершенствование ОСУ. Изменение функций, как количественное, так и качественное, порождает возникновение новых свойств элементов (звеньев, ступеней, связей) и редуцирование старых.

Следовательно, *организационная структура управления – это одна из категорий науки управления (менеджмента), отражающая организационную сторону отношений управления и составляющая единство звеньев и ступеней управления в их взаимосвязи и соподчиненности.*

## 1.2. Структура управления и ее элементы

Структура – это совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему. В общем случае она характеризует наиболее существенные и устойчивые свойства системы, отношения между ее элементами. Поэтому под структурой понимается также совокупность упорядоченных связей между системообразующими элементами, обеспечивающими устойчивость системы.

По вариантам возможных связей между звеньями (элементами) системы различают следующие разновидности структуры (рис. 1):

а) *линейная*, в которой звенья связаны друг с другом последовательно;

б) *кольцевая*, в которой звенья связаны друг с другом также последовательно, но выход последнего звена является одновременно входом первого;

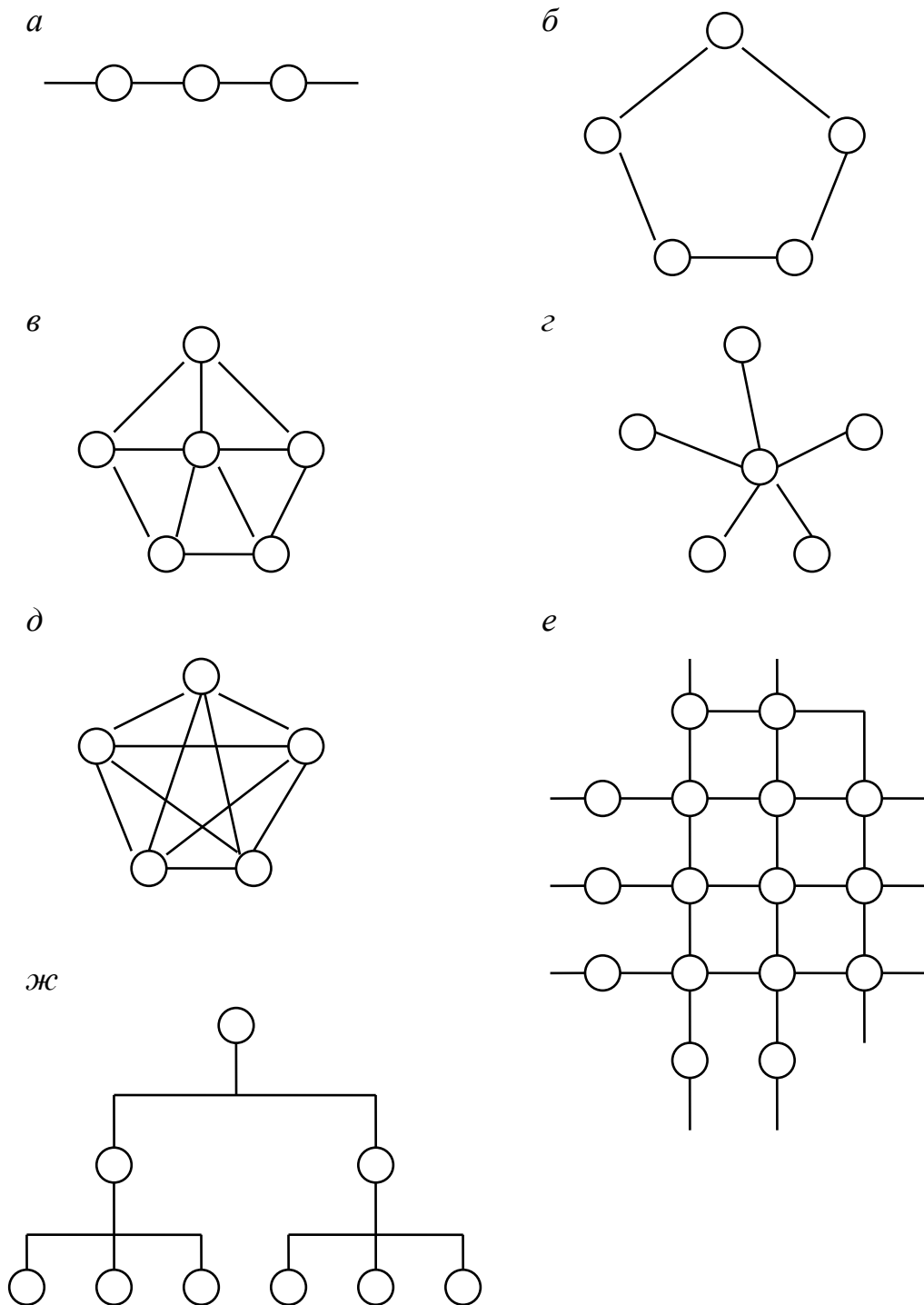


Рис. 1. Разновидности структуры

в) *«колесо»* – структура, в которой, в отличие от кольцевой, в центре (на месте «оси») имеется звено, связанное со всеми остальными;

г) *звездная*, в которой, в отличие от структуры «колесо», отсутствуют периферийные связи («обод»), а звенья связаны между собой лишь через центральное звено;

д) *многосвязная*, в которой, в отличие от кольцевой структуры, каждое звено связано со всеми остальными;

е) *сотовая*, в которой каждое звено связано либо с четырьмя другими, либо с тремя другими и имеет один внешний выход (вход), либо с двумя другими и имеет два внешних выхода (входа);

ж) *иерархическая*, характеризующаяся наличием иерархии звеньев управления, т. е. уровнями (ступенями) управления;

и) *смешанная*, при которой в различных подсистемах системы управления могут использоваться указанные здесь разновидности структуры.

Названные виды структуры имеют разную сравнительную эффективность в процессе управления. Более простым и четко поставленным задачам, а также рутинным заданиям, допускающим возможность ошибки, лучше соответствуют звездная и иерархическая структуры, поскольку они обеспечивают быстрые решения. Многосвязная структура лучше в смысле безотказности и правильности решения сложных задач при неполной информации, хотя здесь процесс решения занимает больше времени и осуществление связей обходится дороже. Линейная структура дает неплохие результаты при решении простых задач с малым объемом исходных данных. Кольцевая же предпочтительнее там, где требуется творческий подход к решению, она способствует наибольшей удовлетворенности работников своей деятельностью. Наименьшее влияние на результат решения оказывает квалификация работников в многосвязной и сотовой структурах, а наибольшее – в звездной и иерархической.

**Основные элементы ОСУ** – это звено управления, уровень (ступень) управления, связь между звеньями или уровнями (ступенями) управления.

**Звено управления** – обособленная ячейка (орган или работник), наделенная определенными функциями управления. Звено управления выступает как основной структурообразующий элемент системы управления, как ее подсистема. В зависимости от масштаба системы управления в качестве ее звеньев могут являться дочерние предприятия (фирмы, компании), филиалы предприятий, структурные подразделения (самостоятельные производства, службы и отделы, цеха, участки, корпуса и т. п.), органы управления и отдельные управляющие (менеджеры), а также отдельные работники (специалисты и вспомогательный персонал). Звенья управляющей части (подсистемы) системы управления называются управляющими или субъектами управления, а звенья управляемой подсистемы – управляемыми или объектами управления. Необходимым и достаточным условием выделения элемента системы управления в качестве

управляющего звена является закрепление за ним хотя бы одной функции управления.

**Уровень управления** – граница между соподчиненными подсистемами системы управления. В иерархически построенной ОСУ имеются, как минимум, два уровня управления. А общее их число определяется сложностью взаимосвязей объектов управления нижнего уровня, образующих в совокупности управляемую часть системы управления. Эта система разделяется на управляющую и управляемую части условно, с позиции некоторого уровня управления. При этом субъекты управления нижележащего уровня  $i$  выступают по отношению к субъекту управления вышестоящего уровня  $i+1$  объектами управления. Создание возможно меньшего числа уровней управления обеспечивает повышение надежности коммуникаций и оперативности системы управления. Однако осуществляемой без достаточных оснований сокращение числа уровней управления влечет за собой неоправданное расширение диапазона контроля, что ведет к перегрузке управляющих звеньев, ухудшение качества разработки и реализации решений.

**Масштаб ОСУ** – степень детализации представления или графического изображения ОСУ. Масштаб иерархической ОСУ определяется глубиной вертикальной декомпозиции образующих ее подсистем. При этом возможная степень детализации характеризуется различием звеньев управления. Соответственно различают *макроструктуру* системы управления, звеньями которой являются комплексные органы управления; *месоструктуру*, которую составляют структурные подразделения органов управления; *микроструктуру*, звеньями которой являются отдельные работники.

Например, звеньями системы управления транснациональной корпорации в масштабе макроструктуры будут материнская компания, дочерние компании, филиалы компании. А в масштабе месоструктуры – линейные и функциональные структурные подразделения (управления, комитеты, департаменты, службы, отделы, цеха, участки, бюро, сектора и т. д.).

Уровень управления при рассмотрении ОСУ в масштабе микроструктуры, т. е. при персонифицированном управлении, называется **ступенью управления**. Ступень управления характеризуется единством звеньев управления на данном уровне иерархии управления. Ступени и уровни управления отражают последовательность подчинения одних звеньев другим звеньям.

**Связь управления** отражает форму взаимодействия элементов (звенья, уровни, ступени) системы управления, являясь в то же время одним из элементов структуры такой системы. Посредством связей управления формируются отношения, определенные для данной ОСУ (отношения управления, отношения подчиненности, экономические отношения, социальные отношения и т. д.).

Связи бывают прямые и обратные. Они отличаются друг от друга по направлению движения информации. Если контур управления представлен

управляющей и управляемой частями, то *прямая связь* характеризует воздействие субъекта управления на объект, а *обратная* – воздействие объекта на субъект управления.

Связи управления подразделяются на вертикальные и горизонтальные. *Вертикальные связи* отражают взаимоотношения руководящих и подчиненных звеньев, *горизонтальные* – взаимоотношения равноправных звеньев, находящихся на одном уровне (ступени) управления.

Важной характеристикой связей является *масштаб (норма) управляемости*, определяемый числом подчиненных определенному звену управления нижестоящих звеньев. Для характеристики горизонтальных связей используется показатель общего числа звеньев, с которыми устанавливаются контакты в процессе управления.

Во избежание терминологической путаницы необходимо различать понятия «структура производства», «производственная структура», «структура аппарата управления» и «ОСУ».

**Структура производства** – это соотношение между количествами продукции разных видов и назначения, выпускаемой данной производственной системой. Данное соотношение измеряется с помощью натуральных и стоимостных показателей. Здесь это понятие не рассматривается как подсистема (элемент) системы управления.

**Производственная структура** – состав управляемых звеньев производственной системы (материнской компании, дочерних предприятий, филиалов, отдельных производств, корпусов, цехов, участков и др.), обладающих технологическими, экономическими и кооперационными взаимосвязями. Производственная структура отражает состав структурных образований как объектов управления.

На уровне предприятий, в зависимости от вида объекта управления, производственная структура может выступать как цеховая, бесцеховая, корпусная.

*Цеховая* производственная структура предусматривает специализированные по предметному или технологическому признаку объекты управления – цеха.

*Бесцеховая* производственная структура не предусматривает в своей совокупности организации цехов и характерна для небольших предприятий.

*Корпусная* производственная структура отличается формированием отдельных производств как структурных подразделений, специализированных по предметному признаку. Такая структура имеет место на крупных предприятиях. Внутри корпусов структура может быть как цеховой, так и бесцеховой. Корпусная производственная структура увеличивает иерархичность ОСУ предприятия, но позволяет соблюдать рациональную норму управляемости для управляющих звеньев.

**Структура аппарата управления** определяется как совокупность органов управления, их структурных линейных и функциональных подразделений и ра-

ботников, взаимосвязанных в процессе принятия и реализации управленческих решений.

***ОСУ – это совокупность производственной структуры (управляемой подсистемы) и структуры аппарата управления (управляющей подсистемы).***

ОСУ характеризуется сложным сочетанием ее формальной и неформальной сторон.

Под *формальной* структурой управления понимается ОСУ, установленная соответствующими законами и другими нормативными актами, а также инструкциями, приказами и распоряжениями органов управления. Она формируется на основе правового статуса, закрепленного в уставах, положениях и инструкциях.

*Неформальная* структура формируется на основе взаимоотношений сотрудников предприятия, единства и противоречивости их взглядов, интересов и т. д.

Совершенствование ОСУ связано с улучшением как формальной, так и неформальной сторон. В первом случае предполагается проектирование и закрепление с помощью правовых актов такой ОСУ, которая бы соответствовала объективным целям, задачам и функциям управления. Во втором – улучшается подбор, расстановка, подготовка и повышение квалификации персонала, совершенствуются методы и стиль руководства и т. д.

### **1.3. Происхождение организационной структуры управления производством**

Зарождение элементов организации производства наблюдалось задолго до появления самой ОСУ производством. Уже на стадии ремесленного производства существовала его определенная организация. Для достижения конечной цели своего труда ремесленник выполнял весь комплекс производственных функций: вел подготовку производства, обеспечивал нормальный производственный процесс, реализовывал продукцию. Устойчивая реализация производственных функций образует простейшую форму организации процесса производства, т. е. его первоначальную структуру. Таким образом, при ремесленном производстве ОСУ находилась в зародышевом состоянии. Но как у каждого явления, развивающегося в скрытой форме, существует сама основа феномена – производство, которое затем приводит к выделению функций управления, формирующих ОСУ производством (рис. 2).

Решающим фактором формирования ОСУ производством выступает разделение труда, появление функций управления. Этот фактор более отчетливо проявляется в условиях кооперации труда. Кооперация порождает количественные нормы и пропорции общественного процесса труда. Здесь ОСУ производством необходима для обеспечения непрерывности производственного процесса. Связи ее становятся более устойчивыми и обуславливаются расчетом

трудоемкости операций в каждом отдельном звене управления. Совместный труд, кооперация рабочей силы порождают новый тип отношений, складывающийся как отношения между участниками производственного процесса.

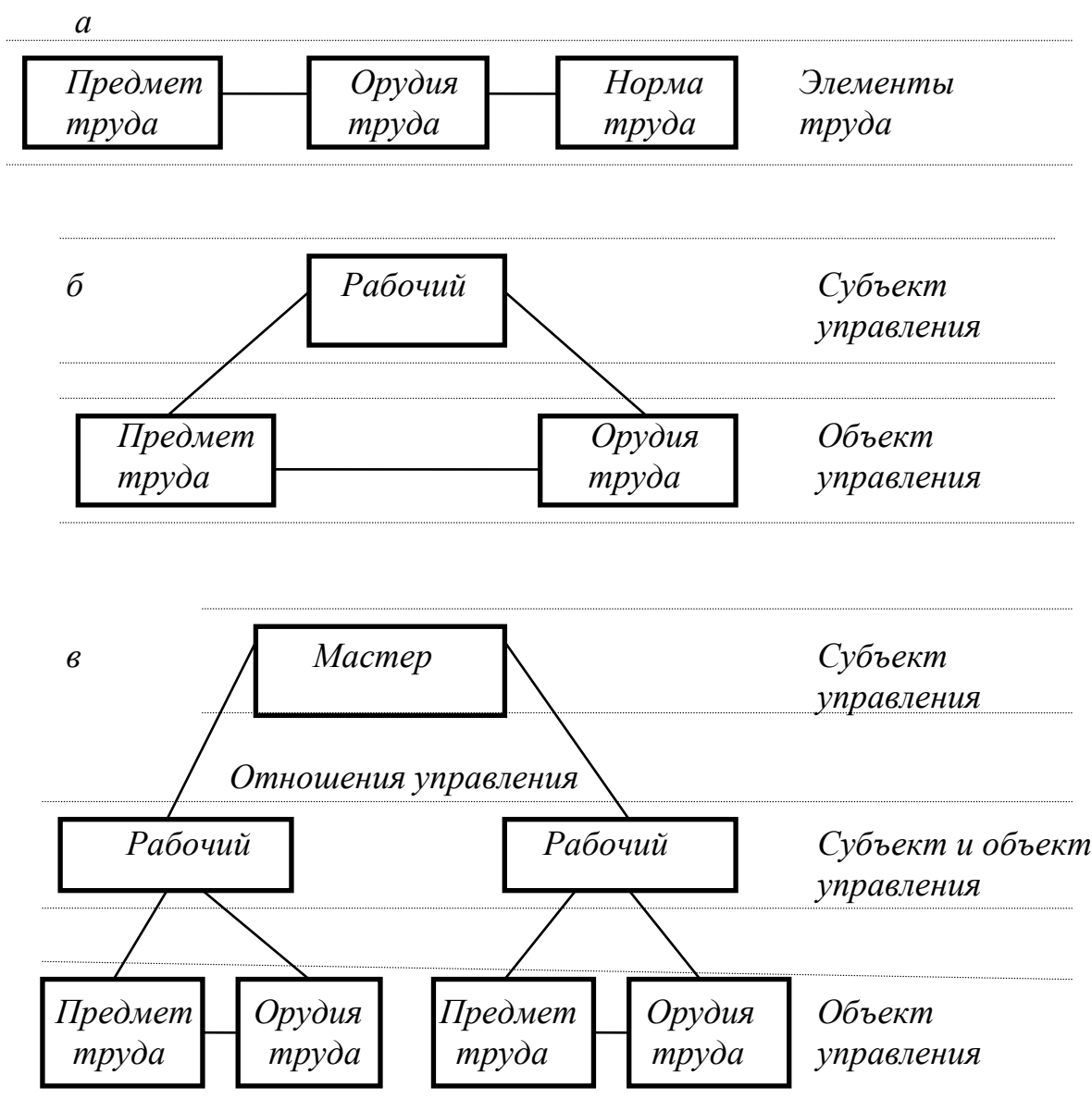


Рис. 2. Формирование отношений управления между участниками производственного процесса: *а* – организация труда; *б*, *в* – организация управления производством

На стадии кооперации производства отношения управления представляют собой подчинение работников, занятых выполнением функций производства и управления, единой воле управляющего (менеджера). Возникает качественно новая связь, т. е. появляется новая форма движения – управленческая. Процесс возникновения ОСУ подходит к своему завершению, вступая в следующий этап развития и появления новых типов ОСУ, соответствующих более высоким формам развития производства.

## 1.4. Основные (классические) типы ОСУ

В реальных системах управления ОСУ весьма разнообразны, но в этом разнообразии имеются общие устойчивые явления, закономерности. В зависимости от характера связей между различными звеньями управления выделяют следующие (классические или традиционные) типы ОСУ: линейная, функциональная, линейно-штабная, ограниченного функционализма, по проекту, матричная (рис. 3).

**Линейная ОСУ** образуется в результате построения системы управления, в которой звенья нижележащих уровней управления находятся в непосредственном подчинении у одного руководителя (звена управления) вышестоящего уровня.

В линейной ОСУ каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю. Линейный руководитель каждого из структурных звеньев наделен всеми полномочиями, единолично руководит подчиненными работниками, сосредотачивает в своих руках все функции управления, отвечает (на основе принципа единоначалия) за всю деятельность своего подразделения и наряду с общим руководством осуществляет выполнение всех функций управления. Сам линейный руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему линейному руководителю. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. На этой основе создается иерархия руководителей данной ОСУ (например, директор предприятия, начальник корпуса, начальник цеха, начальник участка, мастер, бригадир).

*Принцип единоначалия* предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий руководитель или вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

При линейной ОСУ каждое звено управления, как правило, имеет одну вышестоящую и несколько нижестоящих инстанций. Все вопросы решаются по одному каналу связи. Это приводит к централизации полномочий в отношении принятия стратегических, текущих и оперативных решений. Линейные ОСУ очень эффективны, когда круг решаемых проблем невелик, сами проблемы просты и могут быть решены в ближайших вышестоящих звеньях управления.

Так как по всем вопросам подчиненный обращается к одному руководителю, то последний должен «знать все», что в сложных системах управления невозможно обеспечить. Кроме того, каждое звено управления не может иметь беспредельное число подчиненных звеньев. Поэтому для новой группы подчиненных звеньев приходится создавать еще одно вышестоящее звено управления. Если деятельность двух равноправных звеньев надо скоординировать, то возникает необходимость создания нового звена вышестоящего уровня управления. Когда число нижестоящих звеньев удваивается, то иерархия (количество



уровней управления) вырастает более чем в два раза. В линейных ОСУ присутствует явная опасность волокиты при принятии решений, так как для связи с соседним звеном надо обратиться к своему руководителю, который, в свою очередь, должен обратиться к руководителю, общему для контактирующих двух звеньев и т. д.

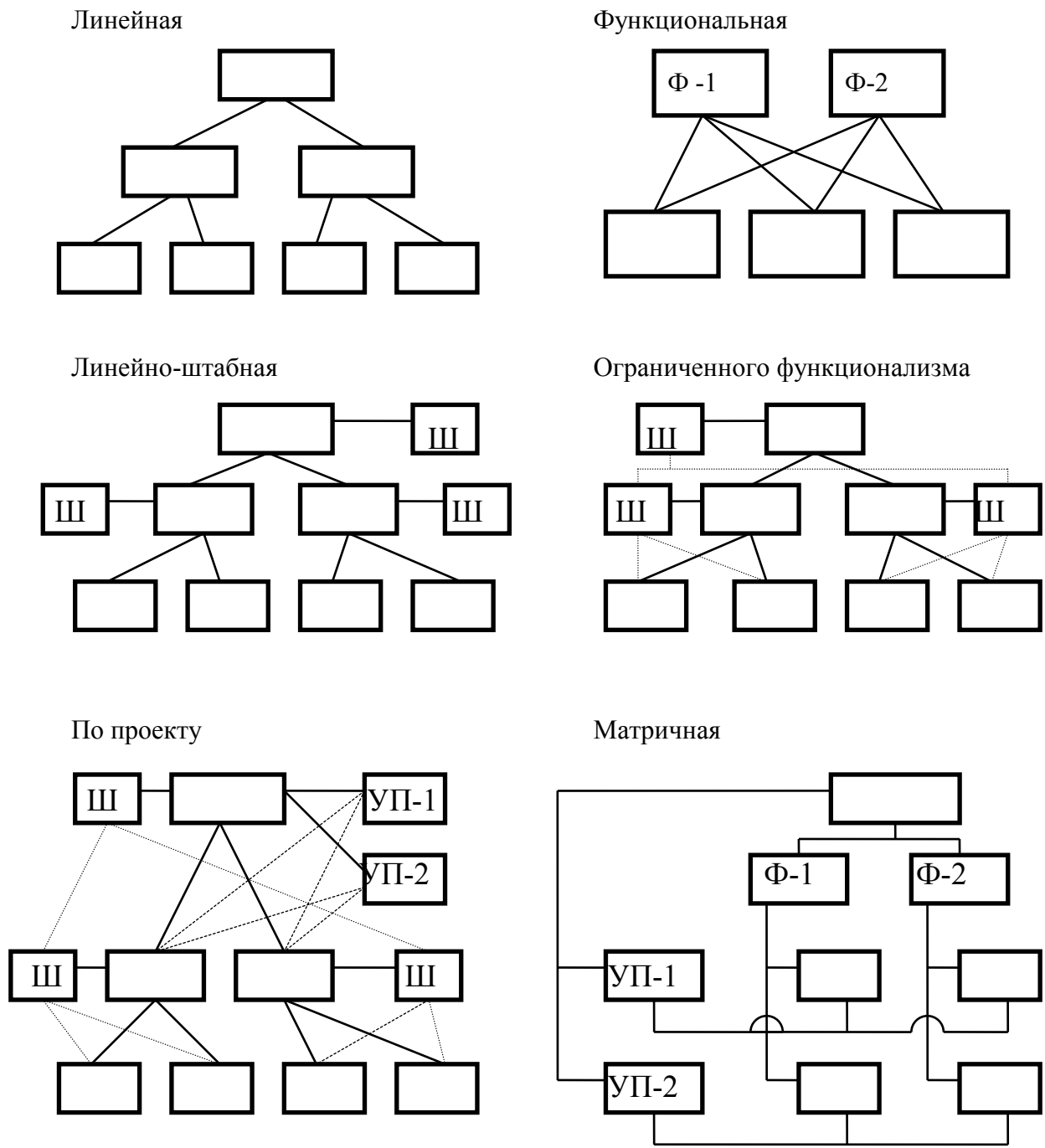


Рис. 3. Основные типы организационной структуры управления

Линейная ОСУ является логически наиболее стройной и формально определенной. Каждое звено управления обладает всей полнотой власти. Следует отметить следующие *преимущества линейной ОСУ*: единство и четкость распорядительства; согласованность действий исполнителей; повышенная ответственность руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения; оперативность в принятии решений; получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

К уже отмеченным *недостаткам линейной ОСУ* необходимо добавить следующие негативные свойства: высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные, разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, что, в свою очередь, ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению; большая перегрузка руководителя информацией, огромный поток корреспонденции, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями; ограниченные возможности решения сложных функциональных проблем, неприспособленность к выполнению комплексных задач, доминирование в работе руководителей оперативных вопросов над стратегическими;

Линейная ОСУ используется индивидуальными частными и малыми предприятиями, мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии кооперационных связей с другими предприятиями.

**Функциональная ОСУ** – результат увеличивающейся сложности процесса управления и развития специализации управленческого труда, результат попыток преодоления недостатков линейной ОСУ. Функциональная ОСУ предполагает, что каждое звено управления (орган управления, исполнитель) специализировано на выполнении отдельной функции управления. Она требует создания иерархии функциональных звеньев управления для выполнения каждой функции управления на всех уровнях управления.

Функциональная специализация аппарата управления повышает его эффективность. Универсальных линейных руководителей, вынужденных заниматься выполнением всех функций управления, заменяет аппарат специалистов, компетентных в своей области, имеющих в подчинении рядовых работников и отвечающих за выполнение отдельных функций управления. Выполнение указаний функционального органа управления или функционального руководителя в пределах его компетенции обязательно как для соответствующих нижестоящих функциональных звеньев управления, так и для производственных подразделений.

Обычно выделяют следующие *преимущества функциональной ОСУ*: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций управления; базирование на разделении труда и специализации работников

управления, ориентированное на минимизацию издержек производства, благодаря целенаправленному воздействию каждой функции управления на производственные процессы; дифференциация и делегирование полномочий.

К числу недостатков функциональной ОСУ можно отнести следующее: *возникновение* проблем межфункциональной координации; *трудности* поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными подразделениями; *возможность* координации функциональных звеньев только на самых высших уровнях управления; *отсутствие* взаимопонимания и единства действий между работниками различных функциональных подразделений; *программы деятельности* разрабатываются каждым функциональным подразделением на всех уровнях управления, но контроль за их исполнением осуществляется только по вертикали; те или иные согласованные решения могут приниматься только на высших уровнях управления, поскольку на средних уровнях связи между отдельными функциональными звеньями формально не существуют; *снижение* ответственности непосредственных исполнителей на низшем уровне управления за работу в результате обезличивания при выполнении ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указание от нескольких функциональных руководителей; *нарушение* принципов единоначалия и единства распорядительства; длительная процедура принятия решений; *недостаточное* внимание к решению вопросов перспективного развития организаций; одна и та же группа высших руководителей ответственна за оперативные, административные и стратегические решения; по этой причине функциональная ОСУ ориентирует руководителей в основном на получение текущего эффекта; *внедрение* нововведений с долговременным эффектом получает второстепенное значение; отдельные функциональные подразделения, уделяя слишком много внимания выполнению своей функции, имеют тенденцию к организованному консерватизму и сопротивляются переменам; каждый функциональный руководитель и каждое функциональное подразделение ставят «свои» вопросы на первое место; в результате в одних случаях возникает дублирование, в других – рассогласование указаний и распоряжений, получаемых работниками от вышестоящих звеньев управления. Функциональное и профессиональное многообразие в современных производственных и других организациях со всей остротой выдвигают проблему конфликтов между функциональными звеньями. Функциональная ОСУ приводит к раздроблению единого процесса управления по основным функциям, таких как планирование и контроль, которые рассредоточиваются в этом случае по различным функциональным звеньям согласно формальной организационной иерархии.

Функциональная ОСУ нацелена в основном на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные подразделения обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

**Линейно-штабная ОСУ.** Реакцией на трудности линейной и функциональной ОСУ было появление смешанных структур. В линейно-штабной ОСУ за основу берется линейная ОСУ, но при каждом линейном руководителе создается аппарат (штаб), состоящий из подразделений или отдельных работников специализированных по проблемам отдельных функций. Эти функциональные подразделения и специалисты не обладают правами принятия решений и руководства, а лишь помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, в анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами указаний или инструкций управляемому объекту и нижестоящим функциональным подразделениям не дают. Утверждает подготовленные штабом решения и передает их для исполнения подчиненным производственным подразделениям и отдельным работникам только линейный руководитель.

Уровень и качество линейного руководства при данной ОСУ резко повышается. Однако линейно-штабной ОСУ присущ ряд недостатков: разбухание аппарата управления, отрыв от актуальных для производственных подразделений и исполнителей проблем. При большом числе проблем и соответственно при большом штабе нагрузка на линейного руководителя становится огромной. При этом либо линейный руководитель работает «на износ», либо организация становится неуправляемой, либо эффективность управления резко падает.

**ОСУ ограниченного функционализма (линейно-функциональная ОСУ)** позволяет, как и линейно-штабная ОСУ, создать на вышестоящем уровне управления при линейном руководителе специализированные (штабные) подразделения. Но, в отличие от линейно-штабной ОСУ, в ОСУ ограниченного функционализма эти подразделения обладают определенными (ограниченными) управленческими правами в отношении нижестоящих звеньев управления.

ОСУ ограниченного функционализма предполагает, что вышестоящим линейным руководителям в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (комитетов, управлений, департаментов, служб, отделов, бюро, секторов и т. п.), отдельных функциональных руководителей и специалистов. Такие подразделения проводят свои решения либо через своего линейного руководителя, либо в пределах специальных полномочий прямо доводят их до специализированных подразделений или отдельных исполнителей нижестоящих уровней. Функциональные подразделения, как правило, не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения линейным руководителям, производственным подразделениям. Однако по определенному кругу вопросов (например, административное подразделение по управлению персоналом направляет директору завода решение о необходимости направить на переподготовку столько-то специалистов этого завода) могут отдавать приказы и распоряжения нижестоящим линейным и производственным звеньям.

Роль функциональных подразделений зависит от масштабов деятельности и ОСУ организации. Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку производства, подготавливают варианты решений по руководству производством, освобождают линейных руководителей от непосредственных плановых и финансовых расчетов, материально-технического обеспечения и других вопросов. В ОСУ ограниченного функционализма устраняются многие недостатки линейной, функциональной и линейно-штабной ОСУ. Но ей свойственны другие недостатки: усложнение связей, увеличение их видов и типов; чем крупнее организация и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом управления она располагает; в связи с этим остро стоит вопрос координации функциональных подразделений или вопрос создания крупных специализированных звеньев с высококвалифицированным персоналом, имеющим в своем распоряжении соответствующую оргтехнику и компьютеры; двойная зависимость и связанные с ней трудности управления являются тоже своего рода платой за повышение эффективности ОСУ; сложность проблемы взаимоотношений линейного руководства и функциональных подразделений состоит в том, что, с одной стороны, линейное руководство не располагает столь необходимыми специализированными знаниями и не способно связать свои задачи с возможностями функциональных подразделений; с другой стороны, у руководства функциональных подразделений зачастую нет должного понимания общих проблем управления; специализация управленческих функций, дробя совокупный процесс руководства, порождает обезличку в ответственности за управляемый объект; отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий между производственными подразделениями одного уровня; чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно подчинения по иерархии управления.

**ОСУ по проекту** – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл такой ОСУ состоит в том, чтобы собрать в одну группу или подразделение самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, эта группа или подразделение распускаются. Сотрудники либо возвращаются к постоянной работе в свое «родное» подразделение, либо переходят в новое проектное подразделение, либо совсем уходят из организации.

Собственно ОСУ по проекту не отличается от базовой ОСУ постоянного действия, которая может принадлежать к любому из указанных выше классических типов ОСУ. Однако если в базовой ОСУ появляется временное звено, которое «выходит» и на линейные, и на функциональные органы, но только по тому вопросу, для ускорения решения которого данное звено и создано, то данная структура относится к типу ОСУ по проекту. Временное звено следит за решением вопроса или осуществлением проекта от начала работ до конца, вы-

ступая в роли своего рода «ответственного» во всех органах за это решение или осуществление. Деятельность временного звена как бы накладывается на всю ОСУ, усложняя ее. Но это необходимо в интересах дела. Звенья управления такого типа иногда наделяются правом распоряжаться ресурсами, что еще больше усиливает их возможности в воздействии на процесс управления.

В **матричной ОСУ** на каждого работника функциональных подразделений возлагается ответственность за реализацию определенного проекта (программы, темы). В соответствии с характером функциональных подразделений осуществляется управление (по горизонтали) по отдельным сферам деятельности: маркетинг, производство, НИОКР, финансы, персонал. В соответствии с программно-целевым комплексом организации осуществляется управление (по вертикали) отдельными проектами, программами, темами.

При формировании вертикальных связей в матричной ОСУ необходимы следующие *действия*: подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подпрограммам (темам) в соответствии со структурой программы; определение и назначение ответственных исполнителей в каждом функциональном подразделении; организация специального органа управления программой (проектом).

В матричной ОСУ руководитель программы (проекта) не управляет непосредственно специалистами, которые подчинены функциональным руководителям. Он определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе (проекту). Функциональные руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

*Преимущества матричной ОСУ:*

– значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных или проектных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

– разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители программных или проектных управлений, отделов и групп), и руководителями, ответственными за наиболее эффективное использование имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (руководители функциональных подразделений); указанные руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;

– вовлечение руководителей и специалистов всех звеньев и уровней управления в сферу активной творческой деятельности и совершенствования выпускаемой продукции и производимых услуг.

Кроме того, матричная ОСУ позволяет осуществлять следующие действия: сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем деле-

гирования полномочий по принятию решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне управления; обеспечивать целенаправленность, гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ или проектов в рамках одной организации; ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами или проектами; усилить ответственность руководителя за выполнение как программы (проекта) в целом, так и ее отдельных элементов; организовать четкое взаимодействие на базе рационального перераспределения задач в системе управления; применять современные методы и технические средства управления; решать такие задачи, как сокращение сроков создания новой техники и технологии, уменьшение издержек производства, улучшение качества там, где сама специфика производства требует быстрого совершенствования выпускаемой продукции и технологии ее изготовления.

*Недостатки матричной ОСУ* заключаются в следующем:

– возникают проблемы двойного подчинения исполнителей, так как каждый из них числится одновременно в программном или проектном подразделении и в функциональном подразделении;

– проблемы, затрудняющие установление приоритетов заданий и распределение времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования организации и затруднить достижение ее долгосрочных целей;

– предъявляются очень высокие требования к разграничению прав и обязанностей отдельных звеньев управления;

– в целях обеспечения координации работ в условиях матричной ОСУ центр управления программами или проектами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными подразделениями.

Матричные ОСУ получили широкое применение и развитие прежде всего в аэрокосмической промышленности, где возникла объективная необходимость в координации деятельности большого числа промышленных компаний для осуществления уникальных крупномасштабных проектов и программ в пределах ограниченных временных рамок и выделенных финансовых средств.

Матричные ОСУ способствуют проведению частых реконструкций и перестроек, связанных с внедрением новейших технологических процессов и более производительного оборудования, что ведет к изменениям в системе управления организацией в целом.

При переходе к матричным ОСУ наибольший экономический эффект достигается на крупных производственных предприятиях и многозаводских промышленных комплексах, выпускающих сложную продукцию.

## 2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Определение понятия «организация»

Содержание понятия «организация» имеет много разнообразных трактовок. Его общефилософское толкование связано с представлением о некоторых обобщенных принципах, направляющих познание сложных систем по пути изучения внутренних динамических характеристик и структур.

В научной литературе по теории организации и управления «организация» рассматривается как важное свойство, характеристика системы, ее атрибут. В этом смысле «организация» означает внутреннюю упорядоченность, согласованность частей системы, обусловленную ее строением.

Термин «организация» («организовывание») используется также для обозначения одной из основных функций управления, которая реализуется в создании и совершенствовании системы, поддержании порядка при ее функционировании.

Наконец, «организация» отождествляется с социальной системой. Подтверждением этому является множество ее системных определений, например, «организация – это социальная группа, в которой существует функциональное разделение труда, направленное на достижение общей цели» или «организация – это не имеющая лишних элементов разумная система сознательно скоординированных видов деятельности».

Существует множество социальных организаций: политические, военные, творческие, спортивные, производственные и т. п. Однако, несмотря на их большое разнообразие, можно выделить ряд признаков, отражающих *сущность* данного понятия.

Во-первых, организация – это объединение людей. Люди со специфическими функциями и ролями образуют различные части организации.

Во-вторых, организация создается и существует для достижения общей цели, объединяющей людей в деле реализации определенных потребностей и интересов. Она может иметь миссию, общесистемные цели, а ее члены – свои цели, отличные от целей организации.

В-третьих, необходимое условие достижения общих целей – совместная деятельность, которая осуществляется в различных формах взаимодействия (совместное выполнение работ, их координация, обмен информацией и т. п.). Эти формы в каждой конкретной организации зависят от ее целей, видов деятельности, разделения труда и других факторов. Для лучшего взаимодействия групп и подразделений в организациях используются различные виды ОСУ. Взаимодействие позволяет интегрировать деятельность людей, способствует формированию организации как единого целого, имеющего качественно новые свойства, не сводимые к сумме свойств входящих в него частей (эффект синергии).



В-четвертых, организация имеет определенные границы, позволяющие ей существовать автономно от других формирований подобного рода не позволяющие ей рассеяться в окружающей среде. Границы определяются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т. п. Обычно они фиксируются, закрепляются в таких регламентах, как устав, учредительный договор, положение.

Таким образом, *организация как социальная система представляет собой относительно автономную группу людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, создаваемую (существующую) для достижения общей цели (целей).*

## 2.2. Организация как управленческий объект

Организация является объектом управления со стороны управляющей системы (управленческого персонала). При создании организации определяются ее основные параметры: цели, виды и масштабы деятельности, формы собственности, размер и вид организации. При этом осуществляется деятельность по обеспечению организации всеми необходимыми финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами: подбор и найм персонала, закупка сырья, материалов, приобретение и установка оборудования, аренда, строительство или покупка производственных помещений и т. д.

Функционирование организации как объекта управления предполагает осуществление всех управленческих функций в процессе принятия и реализации как долгосрочных, так и краткосрочных управленческих решений. Оно связано с подготовкой и проведением различного рода изменений технического, структурного и поведенческого характера.

На создание, функционирование и развитие организации в качестве объекта управления оказывает воздействие не только внутренняя, но и внешняя среда. Влияние последней может быть различным по характеру: прямым или косвенным, экономическим, организационным, правовым, социальным, политическим и т. п. Например, воздействие государственных, региональных и местных органов власти может иметь форму законов, указов и постановлений, касающихся налогов, собственности, ответственности.

Существуют различные подходы к рассмотрению организации как объекта управления. **Механистический подход** тесно связан с концепциями бюрократии классической теории научного менеджмента, разработанными в первой половине текущего столетия (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и др.). Суть данного подхода состоит в следующем. Организация функционирует как механизм, имеет сходство с машиной. Она работает по установленному порядку, эффективно, надежно. Ход и результат работы, выполняемой в тот или иной момент,

можно предвидеть, так как она заранее запланирована. Люди похожи на автоматы: простые и точные движения, многократно повторяющиеся рабочие операции, унификация и стандартизация не только движений, рабочих операций, одежды, но и поведения (улыбка, приветствие, вопросы и ответы). Организация строго следует установленным правилам, имеет стандартные оборудования, помещения, дизайн, систему обучения персонала и др.

В основе этого подхода лежат такие принципы классической теории научного менеджмента, как передача всех полномочий по планированию и организации работ менеджеру, использование научных методов для определения наиболее эффективных путей выполнения работ, тщательный отбор и систематическое обучение персонала, разделение труда, специализация, дисциплина, порядок, контроль, единство распорядительства.

Обычно организацию, которая работает как машина, называют *бюрократической*. **Основные ее признаки:** линейно-функциональная ОСУ; детальные правила и инструкции; жесткая иерархия управления; четкое распределение задач и обязанностей и строгий контроль за их выполнением; формализация и дегуманизация управленческих процессов и отношений между работниками.

Рационализм является основной чертой механистической организации. Эффективность функционирования такой организации обеспечивается за счет экономии времени и высокого качества выполнения работ на основе применения научных методов, разделения функций и полномочий, специализации и обучения, т. е. за счет высокой степени организованности и упорядоченности системы.

Несмотря на эффективность использования механистического подхода, он имеет следующие имманентные (присущие, свойственные) недостатки: неспособность организации быстро адаптироваться к меняющимся внутренним и внешним условиям и обстоятельствам; возможность ее превращения в бессмысленную бюрократическую систему; рафинирование и дегуманизация труда и человеческих отношений; возможность превалирования интересов работающих в организации людей над целями организации (превышение полномочий, корыстное использование власти и т. п.).

**Органический подход** – это отражение современных тенденций в развитие теории организации и теории управления (менеджмента). Школа человеческих отношений, теории мотивации позволили по-новому взглянуть на организацию, выделив в качестве основной ее характеристики человеческий аспект: людей, их ценности, интересы и желания.

Впервые термин «органический подход» был использован английскими исследователями Т. Барнсом и Д. Сталкером в 1961 году. По их мнению, организацию следует рассматривать как живой биологический организм. Следовательно, к ней применимы принципы, законы и теории сохранения и развития биологических систем, например, теории эволюции Ч. Дарвина. В организации как живом организме происходят процессы гомеостаза, т. е. саморегуляции,

которые позволяют ее сохранять относительное постоянство состава и свойств, обеспечивают устойчивость выполнения основных функций. Это достигается сложным взаимодействием между частями и уровнями системы. Организация имеет свой жизненный цикл: «рождение», «детство», «юность», «зрелость», «старость». Сохранение и выживание такой организации связано с тем, что в ней постоянно поддерживается внутреннее соответствие между частями системы и происходит адаптация к изменениям внешней среды.

Развитие **системного подхода**, системные исследования показали, что организации, как и живые организмы, являются открытыми системами и могут существовать, если достигнуто определенное соответствие с внешней средой. **Ситуационный подход** позволил обосновать взгляды о том, что организация как открытая система нуждается в гибком управлении, которое адекватно бы реагировало на изменения внешней среды, позволяло организации приспособиться, выжить и существовать в условиях постоянно меняющихся внешних факторов.

### 2.3. Классификация организаций

Организации классифицируются в зависимости от признаков, положенных в основу классификации. Это могут быть формы собственности, размеры, источники финансирования, функции, цели, виды деятельности, применяемые технологии и т. п. Широкую известность получила классификация, предложенная канадским профессором Г. Минцбергом. С учетом типа ОСУ, степени централизации и специализации он предложил следующий перечень видов организаций:

1. **Предпринимательская организация.** Характеризуется относительно простой ОСУ, неразвитой иерархией менеджмента, незначительной формализацией деятельности, небольшими размерами, способностью к быстрому обновлению. В такой организации велика роль лидера, который осуществляет координацию и контроль.

2. **Машинная бюрократия («организация как машина»).** Отличается большой степенью рационализации и стандартизации производственной деятельности, не требующей высокопрофессиональной подготовки, иерархией и централизацией управления. Машинная бюрократия распространена в массовом производстве.

3. **Профессиональная организация.** Бюрократическая организация, характеризующаяся высоким профессиональным уровнем специалистов (речь идет об университетах, больницах, школах и т. п.). Сложная ОСУ таких организаций требует децентрализации управления и большой самостоятельности в работе специалистов.

4. **Диверсифицированная (дивизиональная) организация.** Состоит из относительно независимых частей, обычно называемыми отделениями.

**5. Инновационная организация.** Имеют ОСУ с низкой степенью формализации и высоким уровнем горизонтальной специализации высокопрофессиональной деятельности (речь идет о так называемой *адхократии*).

**6. Миссионерская организация.** Основу ее деятельности составляет идеология, высокий уровень доверия между членами организации. ОСУ такой организации характерна узкой специализацией работников, дифференциацией обязанностей, значительным уровнем стандартизации. Это относительно небольшие организации, как правило, независимые союзы, члены которых исповедуют одну идеологию.

**7. Политическая организация.** Ее наиболее характерные черты: противоречивость в действиях отдельных частей, высокая степень конфликтности составляющих структур, что, впрочем, не влияет на их высокую жизненную устойчивость.

По типологии Т. Паркинсона организации в зависимости от выполняемых в обществе функций делятся на производящие, политические, интегративные и организации поддержания образцов. *Производящие* создают продукцию и услуги, потребляемые обществом. *Политические* – преследуют политические цели и осуществляют власть в обществе. Цель *интегративных* – разрешение социальных конфликтов, обеспечение взаимодействия различных частей общества (церковь, те или иные общественные союзы и другие объединения). *Организации поддержания образцов* воспроизводят и развивают традиции в области образования, культуры и т. п.

Согласно мнению П. Бло и В. Скотта, организации следует классифицировать в зависимости от того, какой части общества они служат. Например, выделяются такие организации, как *организации общей выгоды* (политические партии, клубы, ассоциации, профессиональные объединения и т. п.); *деловые концерны* (фирмы, производящие товары и услуги, торговые компании и т. д.); *поддерживающие организации* (больницы, клиники, школы, университеты, агентства социальной службы и др.); *организации общественного правопорядка* (государственные учреждения, воинские части, полиция или милиция, пожарные и спасательные службы, тюрьмы).

Р. Уэстрем и Х. Самаха рассматривают три вида организаций: *предпринимательские, бюрократические и добровольные объединения*.

Специалисты выделяют также формальные и неформальные, правительственные и неправительственные, хозяйственные и общественные, прибыльные и неприбыльные организации.

*Формальная* организация – это организация, официально зарегистрированная и действующая на основе существующего законодательства и установленных регламентов (таких, как устав, положение, учредительный договор и др.). Организации, осуществляющие свою деятельность вне рамок законодательства, относятся к *неформальным*.

*Хозяйственные* организации производят продукцию и услуги. К ним относятся производственные, научно-производственные, посреднические и другие организации. В свою очередь производственные организации могут быть промышленными, транспортными, сельскохозяйственными и т. п.

К *общественным* организациям причисляются политические партии, союзы, блоки, движения, церковь и другие религиозные общества, профессиональные союзы, организации науки, культуры и спорта, экологические, правозащитные и другие организации, осуществляющие добровольную общественную деятельность.

*Прибыльными* называют организации, главной целью которых является получение прибыли.

*Неприбыльные* организации могут тоже получать определенную прибыль, идущую на функционирование и развитие организации (благотворительные фонды, религиозные и другие общественные структуры).

По источникам финансирования выделяют бюджетные и небюджетные организации.

К *бюджетным* организациям относят те, основным источником финансирования которых является государственный или местный бюджет.

*Небюджетные* организации имеют другие источники формирования собственных средств. Однако и эти организации могут в определенных случаях получать средства из бюджета (направляемые в качестве источников финансирования государственных программ, проектов, заказов).

По признаку собственности можно выделить государственные, муниципальные, частные и общественные организации, а также организации со смешанной собственностью.

Как показывает мировой опыт, *государственные* организации в разных странах достаточно сильно различаются по степени юридической и хозяйственной самостоятельности, но во всех случаях они находятся (полностью или частично) под контролем государства. Так, в ряде западно-европейских стран при полном бюджетном финансировании функционируют государственные предприятия почты, телеграфа и других видов связи, транспорта, жилищного строительства, добывающих отраслей промышленности, энергетики и некоторых других сфер экономики.

К *частным* относятся организации, созданные индивидуальными предпринимателями, а также акционерные общества, хозяйственные общества или товарищества, если уставной капитал формируется за счет частных вкладов, взносов.

Организации *смешанных форм собственности* образуются на основе сочетания различных ее видов: государственной, муниципальной, частной, иностранной и т. п. Например, смешанные акционерные общества, где, наряду с участием государственного капитала, привлекаются частные и иностранные инвестиции, получили распространение в странах с развитой системой госу-

дарственного регулирования. В нашей стране в конце 80-х гг. XX в. также стали создаваться акционерные предприятия с участием иностранного капитала.

Выделяют, как уже отмечалось, правительственные и неправительственные организации.

К *правительственным* относят организации, которые создаются непосредственно при правительстве с целью осуществления его политики. Это различные фонды, комитеты и комиссии, например, созданные для поддержки и развития предпринимательства, малого бизнеса и т. д..

К *неправительственным* относят независимые инициативные общественные организации в виде союзов, центров, фондов, ассоциаций, объединений, движений, партий. Часто цели правительственных и неправительственных организаций совпадают.

### **3. КИБЕРНЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **3.1. Кибернетические методы моделирования организационной структуры управления**

Практически все опубликованные работы, посвященные анализу и процедурам формирования ОСУ, раскрывают преимущественно *качественную* сторону этой проблемы. В них используется в основном качественная аналогия и исключается из поля зрения *количественная* сторона проблемы. Содержание этого раздела призвано устранить указанный недостаток.

При исследованиях ОСУ применяют три кибернетических метода моделирования: метод качественной аналогии, метод количественной аналогии и проблемно-ориентированный метод.

**Метод качественной аналогии.** При применении этого метода кибернетический анализ ОСУ носит преимущественно качественный характер. Здесь чаще всего исходят из структурных сопоставлений, не дополняя их количественными исследованиями. Результаты качественного анализа динамических технических систем переносятся на социально-экономические системы или интерпретируются применительно к последним (табл. 1).

Применение этого метода требует небольших затрат на создание моделей. Он пригоден прежде всего для структурирования проблем и процессов, а также для анализа простых ОСУ. Изучение сложных динамических систем требует более совершенных методов.

**Метод количественной аналогии.** Исходным материалом при реализации этого метода служат модели с заданной структурой. Модель исследуется для нахождения ее оптимального поведения, характеристик устойчивости. Полу-

ченные результаты используются для анализа социально-экономических систем, обладающих аналогичной с моделью структурой.

Таблица 1

### Эквивалентные элементы систем регулирования и организации

Система регулирования	Система организации
Регулятор	Субъект решения (руководитель, группа)
Автономный регулятор	Руководитель, координатор, группа координации
Объект регулирования	Процесс, подлежащий регулированию, часть организации (управление, служба, отдел, цех, участок и т. п.)
Измерение, обратная связь, сравнение заданной величины с фактической величиной	Контроль, сопоставление цели с достигнутым состоянием
Задающее воздействие, заданное значение	Целевая функция, заданное значение, плановый показатель
Регулируемая величина, фактическое значение	Величина, подлежащая регулированию, фактически достигнутое значение
Управляющее воздействие	Принятие мер, распоряжение, приказ, стимул к какому-либо действию
Функция агрегирования	Уплотнение данных в сжатую и важную управленческую информацию
Функция дезагрегирования	Распределение задания вышестоящей организации по нескольким исполнителям
Коэффициент усиления регулятора; пропорциональная часть регулятора (П-регулятор)	Право принимать решения с учетом желания и возможности их выполнения
Децентрализация усиления регулятора	Делегирование полномочий принимать решения
Равномерное распределение усиления регулятора	Предоставление права принимать решения
Резервирование (например, параллельное включение элементов схемы для повышения надежности)	Желательное или нежелательное дублирование (например, информации в банках данных)
Иерархически-избыточное разделение	Горизонтальная координация на всех уровнях управления
Устойчивость (линейные системы)	Работоспособность организации, т. е. возможность компенсации с течением времени возникающих помех
Неустойчивость (линейные системы)	Неработоспособность организации, т. е. нарастание с течением времени помех
Интеграл от квадратической ошибки	Степень достижения цели организации (максимальное достижение цели при минимальном значении интеграла от квадратического отклонения)

В этом случае исходят из общей модели, математическое исследование которой провести сравнительно легко. Затем изучают аналогичную структуру социально-экономической системы, для которой справедливы полученные

на модели количественные результаты. К количественным аналогам относятся в первую очередь простые модели исследования операций, управления запасами, теории массового обслуживания, прогнозирования и т. д. Преимущество этого подхода состоит в сравнительно невысокой стоимости разработки моделей, поскольку их структура задана предварительно.

Количественная аналогия позволяет выдвигать гипотезы о поведении реальных систем. Недостаток этого метода в том, что сложные практические задачи чаще всего «не укладываются» в простую математическую модель.

**Проблемно-ориентированный метод.** Он используется для решения сложных практических задач. В целях решения таких задач специально строятся математические модели соответствующей размерности, включающие все существенные параметры проблемы. Вследствие сложности моделей для их анализа чаще всего используют имитацию.

Этот метод, с одной стороны, требует больших затрат на разработку модели, с другой – гарантирует получение реалистичной информации. К данному классу приемов кибернетического моделирования относятся методы эконометрии, системной динамики, современной теории регулирования.

Анализ позволяет установить следующие тенденции развития и взаимосвязи указанных методов:

- количественные – развиваются медленнее вербальных (качественных);
- качественные – применяются шире, чем количественные;
- практическое применение качественных и количественных методов отстает по времени от их возникновения;
- количественные методы чаще находят применение в технике и биологии, тогда как качественные – в экономике и социологии;
- в будущем существенно возрастет значение применения количественных методов в экономике и социологии.

Качественные и количественные методы не исключают, а, напротив, обуславливают и дополняют друг друга. Поэтому ниже при проведении кибернетического анализа ОСУ используется как качественный, так и количественный подходы, хотя предпочтение отдается количественному и аналитическому методам.

### 3.2. Предварительные условия анализа

Цель изложения примера имитационного моделирования ОСУ – раскрыть характер и содержание исследований организационных систем (организаций) методом количественной аналогии. Для этого при моделировании в качестве теоретической базы используется аналитический метод изучения *технических систем* многосвязного регулирования с иерархической структурой. Результаты имитационных расчетов распространяются по аналогии на *организационные системы*, обладающие той же иерархической структурой.



Здесь предполагается следующее допущение: определенные аспекты организации (например, ОСУ, потоки информации, временные лаги, координация, контроль, принятие решений) могут быть описаны дифференциальными уравнениями. Используемые математические модели позволяют с помощью имитации найти по меньшей мере приближенно-оптимальное решение. Результаты имитации можно применять для анализа реальных ОСУ. При этом не утверждается, что все аспекты реальной организации можно отразить в математической модели и что метод количественной аналогии принципиально лучше метода качественной аналогии.

Напротив, существенный прогресс в исследовании сложных ОСУ обеспечивает только применение обоих подходов. Поскольку оперативная память человека может удерживать относительно небольшой объем информации, адекватные сведения о сложных иерархических системах многосвязного регулирования можно получить лишь с помощью компьютеров. В данном случае рассматривается сложная система, состоящая из трех регуляторов (главного и двух вспомогательных), и показано насколько интересные выводы можно получить, используя имитационную модель ее поведения.

#### **Этапы имитационного моделирования сложной ОСУ:**

1. Вначале кратко обсуждаются три «идеально типичные» ОСУ.
2. Затем приводится графическая модель так называемой сложной ОСУ, представляющей собой синтез трех обсужденных «классических».
3. Далее формулируются восемь гипотез оптимальной ОСУ.
4. Потом эти гипотезы проверяются методом имитации на очень простой модели из трех регуляторов.
5. По результатам имитации исходные гипотезы уточняются и делаются выводы методологического и принципиального характера.

### **3.3. Характеристика организационной структуры управления и выдвижение гипотез**

С кибернетических позиций ниже рассматриваются «идеально типичные» ОСУ, ставшие «классическими»: линейная, линейно-штабная и матричная. При этом можно отметить их преимущества и недостатки с точки зрения организации процесса управления, аналогичного процессу регулирования в технических системах. Поскольку реальные организации чаще всего имеют ОСУ, являющуюся синтезом упомянутых ОСУ, то целесообразно построить на их основе модель сложной ОСУ, удобную для исследования имитационными методами теории автоматического регулирования.

В **линейной ОСУ** каждое ее звено имеет единственную связь с вышестоящим звеном. Эта ОСУ позволяет жестко регулировать почти все коммуникации по вертикали и обеспечить единоначалие.

*Преимущества* такой ОСУ: четкое разграничение прав, обязанностей и ответственности; надежные коммуникации; легкий контроль; единые, целенаправленные решения.

*Недостатки*: перегрузка высшего звена управления, длинные каналы коммуникаций, загрузка промежуточных инстанций, отсутствие возможности непосредственной координации решений руководителей одного уровня, опасность «забюрокративания», невозможность узкой специализации работников, опасность игнорирования системы принятия решений, потеря информации при ее движении через промежуточные инстанции.

*Оценка пригодности*: линейные ОСУ с кибернетической точки зрения удобны для тех систем, подсистемы которых практически не взаимодействуют друг с другом.

В **линейно-штабных ОСУ**, в отличие от линейных, создаются так называемые штабные звенья, подготавливающие решения, контролирующие и выполняющие специальные консультативные функции для организации.

*Преимущества* линейно-штабной ОСУ: разгрузка линейных звеньев, возможность хорошей координации, целесообразное сочетание функций специалистов штаба и линейных руководителей.

*Недостатки*: опасность разрастания штабных звеньев, пренебрежение вопросами совершенствования организации управления, запутанность процессов принятия решений, высокая вероятность конфликтов между линейным руководителем и штабом, недооценка линейными руководителями функций штаба.

*Оценка пригодности*: линейно-штабная ОСУ с кибернетической точки зрения удобна для тех систем, в которых регулируемые подсистемы слабо связаны друг с другом.

**Матричная ОСУ** – это структурная модель для организации в целом. Она позволяет осуществить какой-то проект без специальных параллельных служб и поэтому характеризуется значительной гибкостью.

*Преимущества* матричной ОСУ: разгрузка высшего звена управления, прямые каналы связи, отсутствие перегрузки промежуточных звеньев, четкая и понятная организация управления, специализация управления по задачам определенных размеров, коллегиальное управление.

*Недостатки*: многочисленность управленческого персонала, высокие требования к коммуникациям, необходимость пересмотра прав и обязанностей руководителей, сложность принятия решений, отсутствие единоначалия, неэффективные компромиссы и слишком большие затраты при выработке общего решения.

*Оценка пригодности*: матричная ОСУ приемлема для тех систем, регулируемые подсистемы которых тесно связаны друг с другом.

**Сложная ОСУ** характерна для многопараметрической матричной организации, отдельные звенья которой могут быть объединены в иерархически упорядоченные группы. То есть возникает совокупность связанных друг с другом

матричных организаций на разных уровнях управления. Это позволяет использовать преимущества как линейной, так и матричной ОСУ.

*Преимущества* сложной ОСУ: разгрузка высшего звена управления, прямые каналы коммуникации и координации, координация по многим управленческим параметрам на разных уровнях агрегирования, более централизованное управление, чем при матричной ОСУ, специализация функций управления в зависимости от масштаба проблем на разных уровнях руководства, коллегиальное управление на всех уровнях.

*Недостатки*: очень высокие требования к коммуникациям, необходимость регулирования и пересмотра полномочий, возможность слишком большого числа компромиссов, опасность слишком больших потерь времени при выработке общего решения (прежде всего на нижних уровнях управления организацией).

*Оценка пригодности*: сложная ОСУ с кибернетической точки зрения подходит для сложных систем, в которых подсистемы сильно связаны друг с другом, и для обеспечения лучшей их обозримости, а также единоначалия целесообразно использовать преимущества линейной ОСУ.

На рис. 4 показана связь между линейной, матричной и сложной ОСУ.

Под рассмотренной выше сложной ОСУ понимается «идеально типичная» ОСУ, которая на практике может комбинироваться с другими классическими организационными формами. Так, на рис. 5 приведена ОСУ крупной фирмы, имеющей три отделения. Их структура относится к типу сложной ОСУ. Поскольку отделения – относительно автономные подсистемы, для их координации достаточно использовать линейно-штабную ОСУ.

Для имитационного моделирования ОСУ указанных типов используется метод аналогий. При этом используется аналогия между элементами технической системы автоматического регулирования и эквивалентными им элементами управляемой организации (см. табл. 1).

На третьем этапе кибернетического анализа выдвигаются следующие гипотезы об оптимальной ОСУ:

1. Увеличение прав принимать решения и повышение способности выполнять управленческие функции облегчает, как правило, достижение целей организации.

2. Слишком широкие полномочия принимать и осуществлять решения приводят к потере работоспособности системы (организации).

3. При наличии сопряженной структуры subprocessов (при синхронизации, а также более сложных видах взаимодействия, осуществляемых звеньями управления параллельным выполнением нескольких процессов) организации со сложными ОСУ лучше достигают цели, чем организации с чисто линейными ОСУ.

4. Максимальное делегирование полномочий принимать решения на нижние уровни управления в сложных ОСУ повышает вероятность достижения целей организации.

5. Децентрализация принятия решений и предоставление автономии на одном и том же уровне управления улучшает достижение целей в сложной ОСУ организации.

6. Задержка предоставления информации в организации уменьшает вероятность достижения ее целей.

7. Своевременное предоставление информации в организациях повышает вероятность достижения ее целей.

8. Оптимальная ОСУ, как правило, не складывается из ее оптимальных элементов.

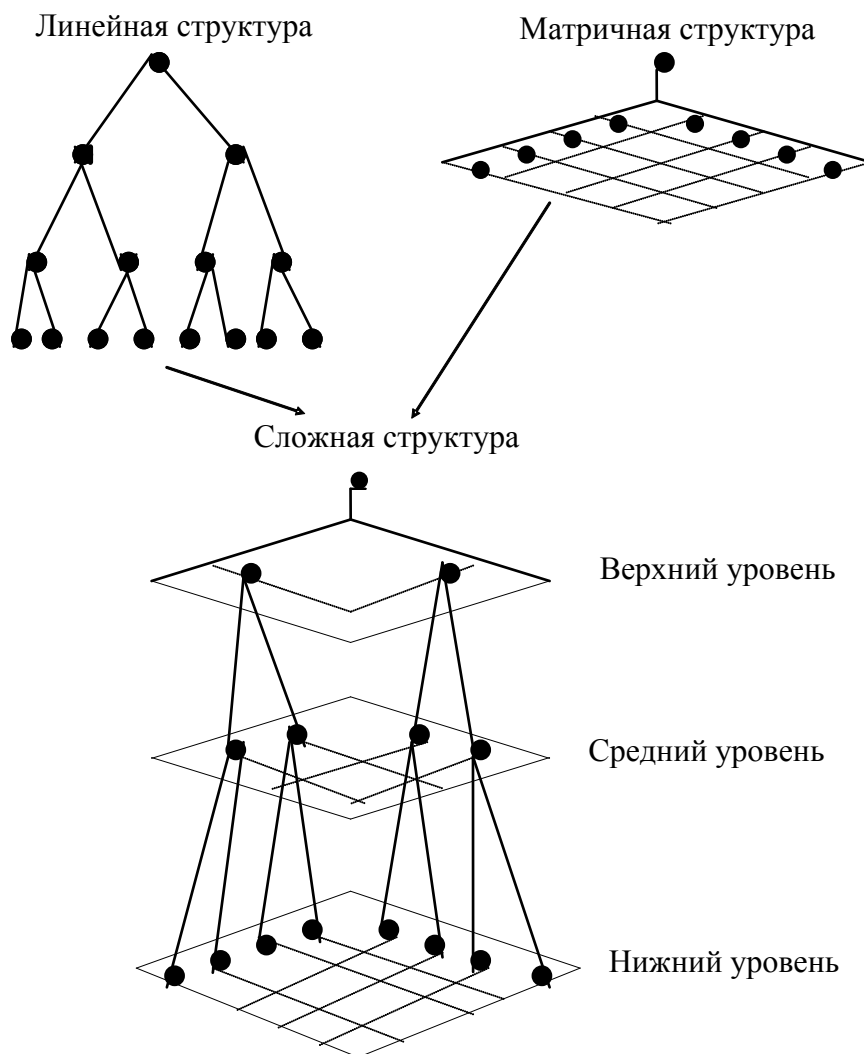


Рис. 4. Связь между линейной, матричной и сложной ОСУ

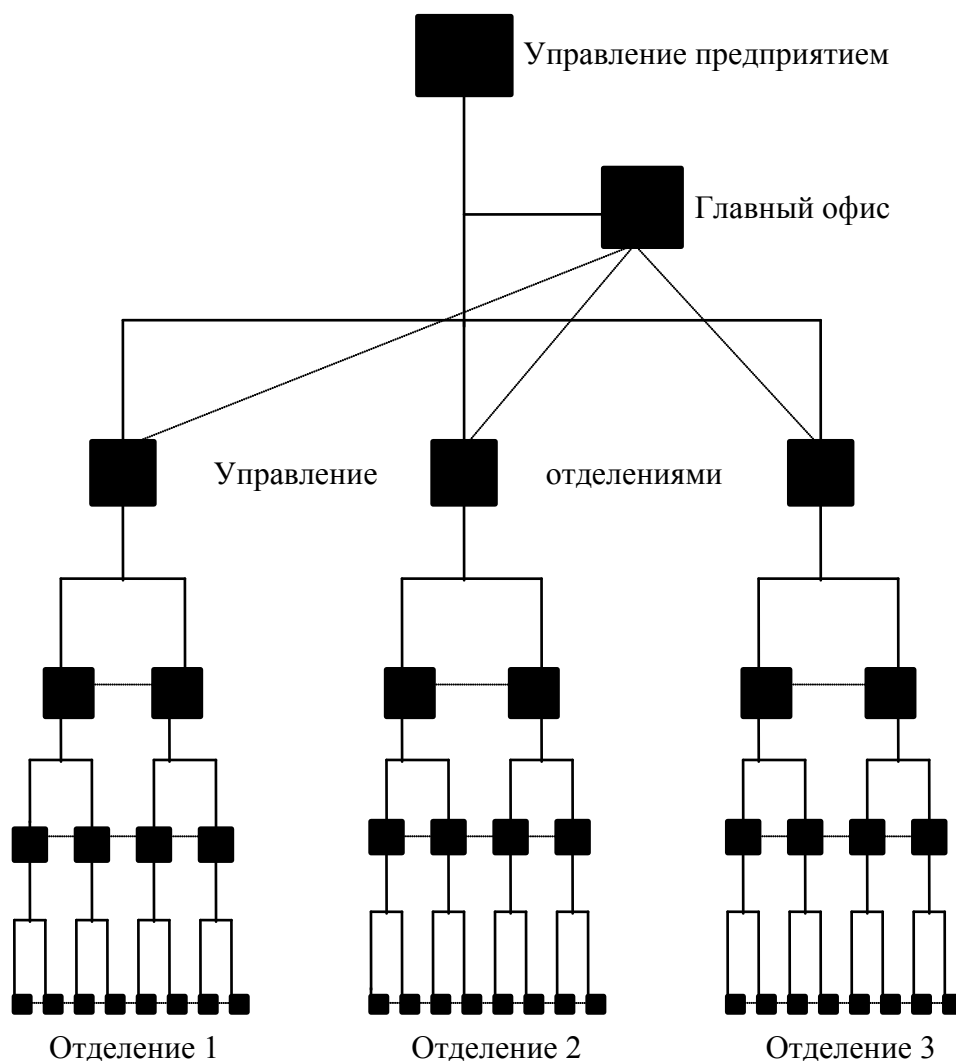


Рис. 5. ОСУ крупной фирмы с тремя отделениями

### 3.4. Проверка гипотез

Далее гипотезы 1–8 проверяются методом количественной имитации. Речь идет именно о проверке гипотез, а не об их подтверждении или опровержении. Полученные результаты не следует обобщать до уровня теории организации или теории систем. Они справедливы только для рассматриваемой ОСУ и конкретных параметров модели. Основную ценность представляет методология анализа сложных ОСУ методом имитации. Приводимый здесь пример очень простой модели позволяет сделать ряд интересных уточнений гипотез 1–8.

В качестве модели сложной ОСУ выбран простейший случай системы линейного двухпараметрического регулирования с иерархической структурой (рис. 6). В терминах теории организации речь идет о *главном регуляторе*  $R_1^1(s)$ , которому подчинены два *вспомогательных регулятора*  $R_{11}^2(s)$  и  $R_{22}^2(s)$ . Коорди-

нацию функционирования контуров осуществляют два автономных *развязывающих регулятора*  $R_{21}^2(s)$  и  $R_{12}^2(s)$ .

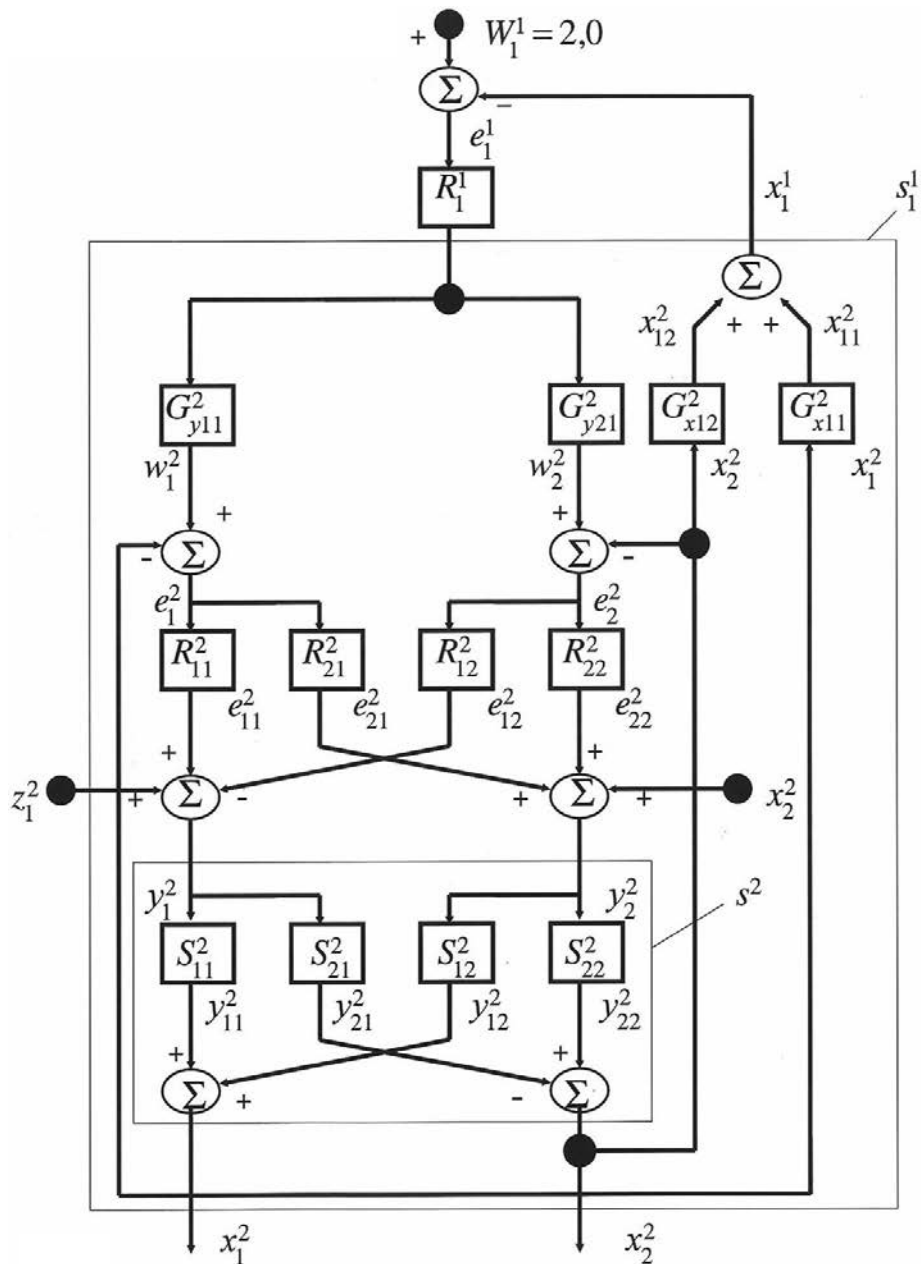


Рис. 6. Кибернетическая модель сложной ОСУ

Для объекта регулирования были выбраны передаточные функции второго порядка. При их выборе необходимо найти золотую середину между их максимальной общностью, реалистичностью и возможно более простым математическим описанием.

В табл. 2 приведены результаты имитации для гипотез 1–8, объединенные в три группы (подтверждение, уточнение и опровержение гипотез).

Таким образом, в результате имитации были подтверждены гипотезы 1, 2, 6, 7 и 8, опровергнута гипотеза 5, выяснено, что гипотезы 3 и 4 требуют уточнения.

Относительно опровержения гипотезы 5 необходимо сказать следующее. При формулировании допущений и построении модели не учитывались социально-психологические аспекты управления персоналом организации. Вполне возможно, что именно по социально-психологическим причинам гипотеза 5 на практике может подтвердиться.

Гипотезы 3, 4 и 5 следует привести в соответствие с результатами имитации. Если полномочия принимать решения и осуществлять управление переходят определенный минимальный уровень, то сложная ОСУ при сопряженной структуре subprocessов характеризуется более высокой вероятностью достижения целей, чем линейная ОСУ.

Таблица 2

### Результаты имитации для оценки гипотез об оптимальной ОСУ

Номер гипотезы	Ключевые слова для оптимизации	Подтверждение, +	Требуется уточнение, +, -	Опровержение, -
1	Максимальные полномочия принимать решения	+		
2	Работоспособность системы (устойчивость)	+		
3	Предпочтительность сложной ОСУ		+ -	-
4	Делегирование полномочий принимать решения		+ -	-
5	Децентрализация принятия решений			-
6	Несвоевременное предоставление информации влияет отрицательно	+		
7	Своевременное предоставление информации влияет положительно	+		
8	Общий оптимум не равен сумме локальных оптимумов	+		

Оптимальное делегирование полномочий принимать решения на нижние уровни управления повышает вероятность достижения целей организации со сложной ОСУ. Если высшие руководители, принимающие решения, получают информацию по цепи обратной связи с меньшей задержкой, чем подчиненные им инстанции, то в зависимости от обстоятельств рост централизации полномочий принимать решения повышает вероятность достижения целей организации со сложной ОСУ.

Полная децентрализация принятия решений и управления на одном уровне сложной ОСУ, как правило, не способствует оптимальному достижению ее целей. При распределении полномочий принимать решения следует учитывать особенности регулируемого процесса.

### 3.5. Краткие выводы

Цели имитации, сформулированные в подразд. 3.2, можно считать достигнутыми.

Во-первых, имитационная модель позволила разработать ОСУ, близкую к оптимальной.

Во-вторых, показано, как с помощью метода количественной имитации на рассмотренной и других ОСУ можно исследовать степень достижения цели.

В-третьих, были проверены гипотезы 1–8, ранее сформулированные на основании практического опыта.

Хотя имитации подвергалась очень простая *механистическая* ОСУ, тем не менее, было достигнуто довольно неплохое соответствие полученных результатов выдвинутым гипотезам. Уточнения, следующие из результатов имитации, в рассмотренных случаях оказались вполне приемлемыми. Их вряд ли удалось установить чисто качественным анализом.

Результаты оказались сомнительными там, где различные ситуации рассматривались только как процессы принятия решений. Это выразилось, например, в ошибочной гипотезе о полной децентрализации полномочий принимать решения. Эту гипотезу следует переработать и дать ей более четкую формулировку. В настоящее время модельное описание социально-психологических процессов в организации с помощью дифференциальных уравнений может быть оправдано лишь с большими оговорками. Поэтому рассмотренный пример был ограничен изучением информационных процессов и процессов принятия решений в сложных ОСУ.

При разработке данной имитационной модели использовался метод дедукции: вводились известные передаточные функции и делалась попытка сформулировать на основе результатов имитации по возможности универсальные гипотезы об *оптимальной* ОСУ.

Хотя такой образ действий и пригоден для дедуктивного исследования организации и теоретических разработок, но его не всегда можно использовать для решения конкретных организационных проблем.

Существует возможность действовать индуктивно, т. е. попытаться разработать адекватную модель ОСУ. В этом случае следовало бы воспользоваться методами системной динамики или классической эконометрии.

В заключение необходимо отметить основные преимущества количественного метода. В то время как при применении метода качественной аналогии нередко формулируются чересчур общие утверждения, которые вряд ли могут быть опровергнуты, система «человек – машина» при количественном анализе позволяет исправлять ошибочные представления и интерпретации.

Благодаря обратной связи, результаты имитации обеспечивают обучение, приводящее к аналитическому и индуктивному пониманию сложных систем.



Роль *усилителя интуиции* человека выполняет компьютер, поскольку он позволяет выявить, а затем отфильтровать ошибочные представления. Человек получает возможность вникать в динамические процессы, неподвластные ситуации, и уточнить свои интуитивные представления.

Изложенный здесь подход, в соответствии с которым модели абстрактных и конкретных ОСУ поддаются проверке в части рациональной организации информационных процессов и процессов принятия решений может стать ценным вспомогательным средством анализа проектируемых ОСУ и формирования оптимальных ОСУ.

## **4. НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **4.1. Функции управления и организационной структуры управления**

Функции управления и ОСУ находятся в диалектическом единстве. При создании новой предприятия (организации) функции являются основой для формирования ОСУ (подразделения, должности, закрепление за ними прав, полномочия и ответственность).

При диверсификации или полном изменении профиля производства действующего предприятия основой является ОСУ, которая определяет диапазон возможного изменения набора функций, а также обуславливает процедуру и порядок их перераспределения. При этом ОСУ принципиально не меняется, т. е. сохраняются ключевые подразделения и должности (рис. 7).

Предприятие	Функции	Структура
Создается новое	Основа	На базе функций
Действующее	На базе структуры	Основа

Рис. 7. Взаимодействие функций и ОСУ

### **4.2. Формирование организационной структуры управления нового предприятия**

Руководители (менеджеры) новых предприятий после завершения организационного марафона по их регистрации сталкиваются с проблемами создания эффективного механизма управления. В этом случае можно идти от здравого смысла и опыта аналогичных организаций, а можно идти и по пути создания механизма управления «под себя» (под конкретного учредителя и конкретную организацию), используя известные разработки и методики.

Первый вариант наиболее экономичный и быстрый. Уже на следующий после дня регистрации день можно создать функциональные и линейные подразделения, аппарат управления (директор, бухгалтер т. д.) и наделить их правами, полномочиями, ответственностью. В некоторых случаях такая быстро созданная ОСУ хорошо работает.

Но в рыночных условиях выдерживает конкуренцию только тот, кто делает все не просто хорошо, а лучше, чем другие (эффективное, надежное, качественное). Учредители предприятия могут либо сами реализовать достаточно простые методики формирования ОСУ, либо воспользоваться услугами профессионалов из консалтинговых (консультационных) фирм.

Профессиональный подход к формированию ОСУ нового предприятия заключается в следующих шагах: организации временной группы специалистов по созданию ОСУ предприятия; составлении ориентировочного набора функций производства и функций управления (с указанием трудоемкости); определении окончательного набора функций по методике функционально-стоимостного анализа; определении состава функциональных звеньев (подразделений); разработке, утверждении и формировании ОСУ на базе определенного на предыдущем шаге состава функциональных звеньев.

### **4.3. Формирование новой организационной структуры управления действующего предприятия**

Формирование новой ОСУ, как правило, происходит в акционерных обществах, которые освободились от жесткой государственной опеки и пытаются реализовать накопленные ранее идеи в сфере производства товаров и услуг. Энтузиазм часто подталкивает руководителей предприятий к быстрым решениям и действиям по реорганизации системы управления, которая часто сводится к ломке морально устаревшей ОСУ и созданию новой. Сокращаются должности и подразделения, в результате чего может наступить функциональная неразбериха, т. е. несоответствие ОСУ и функций управления.

С точки зрения эффективности функции управления подразделяются на четыре группы:

- *активизирующие* направлены на реализацию текущих программ предприятия;
- *тормозящие* – это дань старым подходам и традициям, играющим, кстати, важную позитивную роль;
- *потенциальные* функции направлены на реализацию стратегических программ собственника предприятия;
- *нейтральные* – это функции, влияние которых на процесс производства и управления минимально, они важны в социальной сфере производства.

Представители всех этих групп должны присутствовать в общем наборе функций процветающего предприятия и обязательно в определенных пропорциях.

На практике руководители (менеджеры) предпочитают активно сокращать тормозящие, нейтральные и потенциальные функции, оставляя больше активизирующие функции. Но при этом возникает парадокс, заключающийся в том, что оставленный набор преимущественно активизирующих функций начинает со временем преобразовываться и перераспределяться на указанные выше группы. И от первоначального объема активизирующих функций остается существенно меньше. Благие намерения руководителей оборачиваются серьезной дестабилизацией в работе предприятия.

Профессиональный подход к решению проблем формирования новой ОСУ для действующих предприятий определяет следующие этапы работ: создание на конкурсной основе группы специалистов по ОСУ; разработка ориентировочного набора функций производства и управления с указанием трудоемкости; уточнение состава функций по методике функционально-стоимостного анализа; создание перечня функциональных звеньев (подразделений); сравнение этого перечня с существующим на предприятии; внесение коррективов в набор функций и ОСУ предприятия.

#### **4.4. Организационный подход к формированию организационной структуры управления**

Работа предприятия характеризуется различными видами связей как между работниками (подразделениями), так и между руководителями и подчиненными. Существующая типология таких связей может быть представлена в виде схем: базовых (рис. 8–11), производных (рис. 12–14) и смешанных (рис. 15).

Данная типология основана на двух важнейших типах связей (воздействий) в системе *руководитель – подчиненный*: линейной связи и функциональной связи.

*Линейная связь* характеризуется присутствием в ней нескольких общих (основных) и нескольких конкретных (специальных) функций управления, например: общих функций – планирования, организации, координации, стимулирования, контроля; конкретных функций – маркетинга, управления производством, управления НИОКР, управления финансами, управления персоналом.

*Функциональная связь* характеризуется присутствием в ней одной конкретной функции и одной или нескольких общих функций управления.

К *базовым схемам* связей управления относятся: линейная, кольцевая, «колесо» и «звезда».

На рис. 8 представлена линейная схема, характеризующаяся линейными связями.

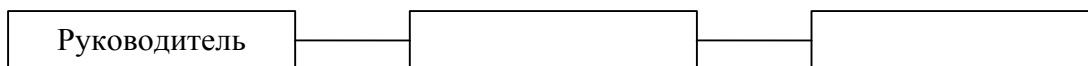


Рис. 8. Линейная схема

*Линейная* схема самая простая по построению. Она хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя. Часть своих функций руководитель делегирует другим линейным звеньям. В схеме отсутствует обратная связь, так как предполагается безусловное выполнение решений руководителя.

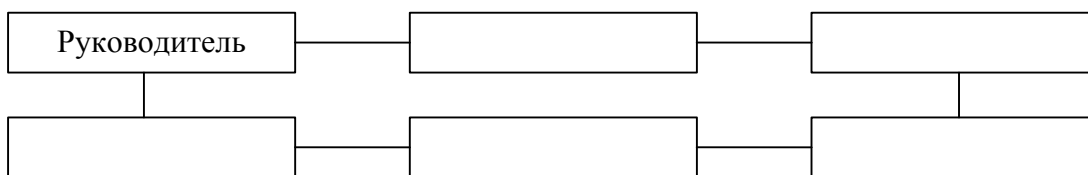


Рис. 9. Кольцевая схема

На рис. 9 представлена кольцевая схема, характеризующаяся функциональными связями.

*Кольцевая* схема предполагает выполнение каждым работником или подразделением определенной части общей работы. Схема может эффективно использоваться в небольших организациях или в подразделениях средних организаций со стабильным объемом производимой продукции и стабильным рынком сбыта. Схема предполагает четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников. Руководитель не вмешивается в работу специалистов, а занимается главным образом стратегическим планированием и выполнением представительских функций.

На рис. 10 представлена схема «колесо», характеризующаяся как линейными, так и функциональными связями.



Рис. 10. Схема «колесо»

Схема «колесо» предполагает функциональные связи между исполнителями (работниками или подразделениями) и линейные (координирующие) связи руководителя с каждым исполнителем. Схема призвана обеспечивать четкое разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников.

Руководитель согласно этой схеме должен заниматься не только стратегическими и представительскими проблемами, но и тактическими и оперативными вопросами деятельности организации. Данная схема хорошо зарекомендовала себя в небольших организациях и подразделениях средних организаций с неустойчивой номенклатурой выпускаемой продукции и при существенной конкуренции на рынках сбыта.

На рис. 11 представлена схема «звезда», характеризующаяся линейными связями.



Рис. 11. Схема «звезда»

Схема «звезда» предполагает существование только линейных связей руководителя с исполнителями (работниками или подразделениями), работающими обособленно друг от друга.

Руководитель или аппарат управления (учреждения как юридического лица) выполняет полномасштабные функции планирования, организации, координации, стимулирования и контроля. Схема дает положительные результаты при филиальной и холдинговой структурах, при обеспечении конфиденциальности в деятельности работников и подразделений.

К производным схемам взаимодействия звеньев управления относятся штабная, иерархическая и матричная (сотовая).

На рис. 12 представлена штабная схема, характеризующаяся линейными связями.



Рис. 12. Штабная схема

*Штабная* схема имеет преимущества при необходимости осуществлять высококвалифицированное линейное руководство (единоначалие). Она предусматривает создание при руководителе профессиональных консультационных подразделений.

На рис. 13 представлена иерархическая схема, характеризующаяся линейно-функциональными связями.

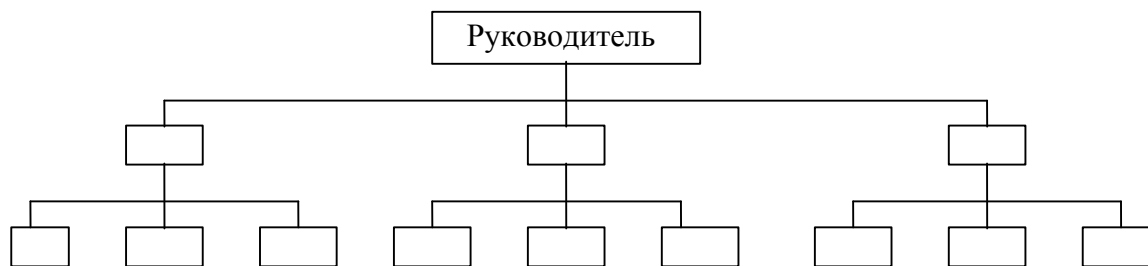


Рис. 13. Иерархическая схема

В *иерархической* схеме фиксируется количество уровней управления и перечень подразделений каждого уровня. Эта схема применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда.

На рис. 14 представлена матричная схема, характеризующаяся линейными и функциональными связями.

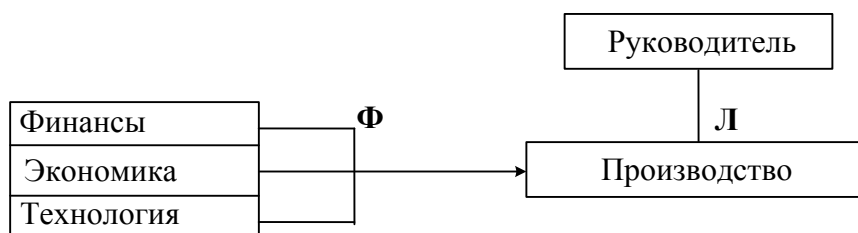


Рис. 14. Матричная схема

В *матричной* схеме основу линейной связи **Л** составляет целенаправленное воздействие со стороны руководителя, а функциональные **Ф** или линейно-функциональные связи формируются между ведущими специалистами функциональных и производственных подразделений.

Такая схема применяется при сложном, наукоемком производстве продукции. Активное использование полуавтономных групп работников (коллективов) является важной частью матричной ОСУ.

При *смешанной* схеме средний уровень управления определяет гибкость всей ОСУ и является наиболее активной ее частью. Высший и низший уровни управления должны быть более консервативными

На рис. 15 представлен один из вариантов смешанной схемы для среднего предприятия.

В рамках ОСУ какой-то организации может существовать несколько типов схем взаимодействия. В качестве примера построения организационной схемы для предприятия как акционерного общества здесь приведена такая схема АО, занимающегося машиностроительным производством (рис. 16).

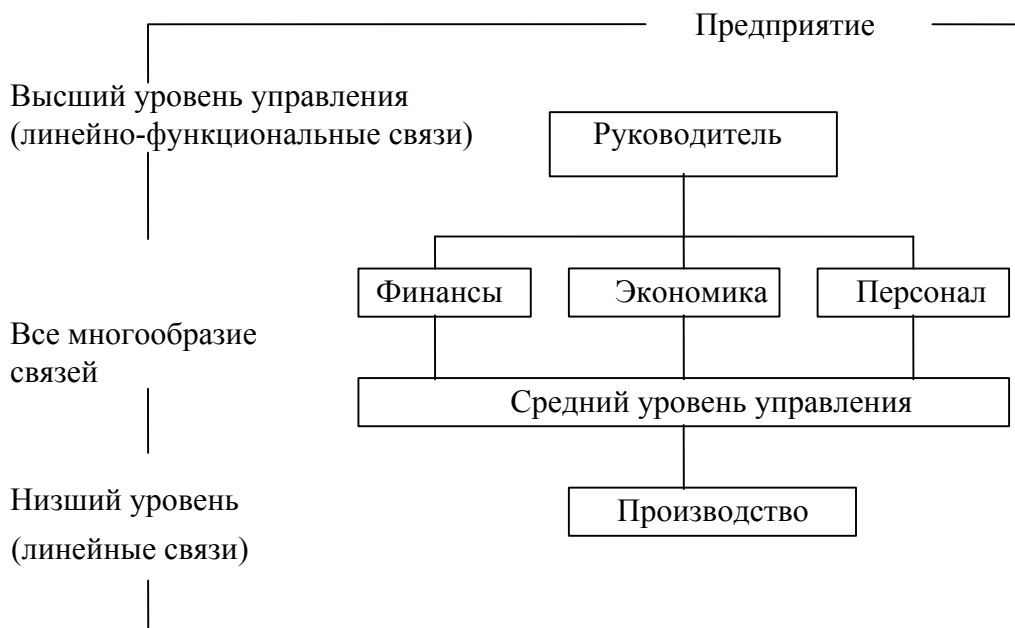


Рис. 15. Смешанная схема

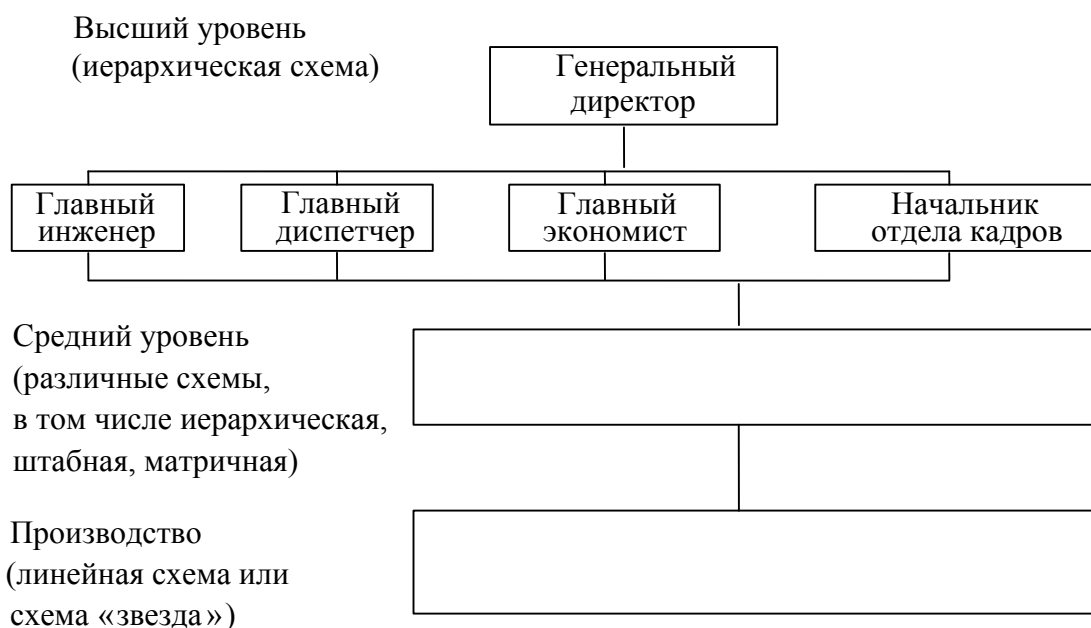


Рис. 16. Макет организационной схемы

Его основными видами деятельности являются выпуск универсальных токарных металлорежущих станков и выпуск специального оборудования по заказам, а основными блоками конкретных функций управления – техническая и технологическая подготовка производства, снабжение и сбыт, экономика и финансы, персонал, производство.

## **5. УСЛОВИЯ, ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **5.1. Условия зарождения организационной структуры управления**

В практической деятельности организаций ОСУ рассматривается как совокупность звеньев управления (органы, подразделения, исполнители), находящихся во взаимозависимости, взаимосвязи и соподчиненности, наделенных определенными правами (полномочиями) и ответственностью и выполняющих определенные функции управления.

ОСУ документально фиксируется в схемах, штатных расписаниях, уставах организаций и положениях о структурных подразделениях, а также в должностных инструкциях исполнителей. В схемах ОСУ отражаются состав структурных подразделений, их подчиненность и связи, внутренняя структура каждого подразделения.

В штатных расписаниях регистрируется численный и профессиональный состав руководителей и исполнителей в разрезе каждого структурного подразделения с указанием должностного оклада и общего фонда заработной платы. В положениях о структурных подразделениях находят отражение правовые вопросы взаимоотношений каждого подразделения с остальными.

В должностных инструкциях указываются обязанности, права и ответственность каждого исполнителя.

Исследования генезиса ОСУ показывают, что ее природа функциональна, а происхождение – производственное. Необходимое условие зарождения ОСУ – появление функциональной структуры производства или какого-то другого вида деятельности общества. Но одного этого условия недостаточно. Для того чтобы ОСУ из потенциальной превратилась в реально существующую, необходимо:

- разделение и кооперация труда;
- появление различных функций управления, в том числе и функции руководства (функции управленческой деятельности);
- развитие и усложнение производства и других сфер деятельности общества;
- обособление звеньев (органов) управления по функциям управления, осуществление которых необходимо для достижения глобальной цели предприятия (организации);
- существование отношений управления, реализующих связи различного характера (координации, субординации) между выделенными звеньями и уровнями управления.

При появлении ОСУ функциональная структура производства (структура производственных процессов) осталась ее ядром, содержанием. Упорядочение



всех отношений, установление определенной субординации и координации имеют свои внутренние законы, определенные устойчивой зависимостью функций управления и ОСУ от функционального характера производственного процесса и его развития.

## 5.2. Условия формирования рациональной организационной структуры управления

В ОСУ распределяются функции управления между руководителями, структурными подразделениями и исполнителями и устанавливаются рациональные связи между ними, предопределяя тем самым эффективность деятельности организации (предприятия).

*Условиями (критериями) формирования рациональной ОСУ* являются следующие позиции: соответствие звеньев управления функциям управления; наименьшее число уровней управления в иерархии ОСУ; сосредоточение на каждом уровне и в каждом звене управления всех необходимых функций управления; концентрация функциональных подразделений в соответствующих функциональных блоках (например, все маркетинговые подразделения объединяются под эгидой директора или главного менеджера по маркетингу); реальная возможность участия каждого функционального звена в едином процессе управления; четкое выделение этого участия, исключения дублирования функций управления; наименьшее число источников «приема» и «выхода» команд у каждого звена управления; кратчайшие пути прохождения управленческой информации; соответствие разделения и кооперации труда в аппарате управления, т. е. соответствие функций управления структуре целей организации (предприятия) и т. п.

При разработке ОСУ следует стремиться к **рациональному сочетанию централизации и децентрализации** функций управления. Степень централизации и децентрализации определяется формой разделения функций управления и уровнем полномочий, передаваемых от звеньев верхнего уровня управления звеньям нижестоящих уровней, предоставлением руководителям подразделений большей или меньшей самостоятельности в решении вопросов, возникающих в процессе управления.

Предоставление больших прав низовым звеньям управления имеет серьезные преимущества, так как при этом лучше используется инициатива низовых руководителей, повышается их ответственность и уровень «саморегулирования» соответствующих подразделений. Кроме того, децентрализованная ОСУ освобождает в какой-то мере высших руководителей от решения мелких, текущих проблем, что позволяет им уделять основное внимание решению стратегических задач. Все это повышает качество управления и эффективность функ-

ционирования ОСУ. Однако излишняя децентрализация управления может вызвать нежелательные последствия: потерю управляемости, игнорирование главных целей организации в целом и т. д. Эффективная ОСУ должна предусматривать некоторую рациональную степень централизации, при которой, с одной стороны, достигаются достаточная специализация и полнота использования технических средств управления, а с другой – обеспечивается достаточная оперативность управления, свойственная децентрализации вообще.

Разработка ОСУ непосредственно связана также с соблюдением **норм управляемости** или «диапазона контроля». Под *нормой управляемости* понимается такое число работников, непосредственно подчиненных одному руководителю, которым он может эффективно управлять.

Оптимальная норма управляемости зависит от многих факторов: сложности и характера работ; индивидуальности руководителя и подчиненных работников; подобия функций управления и функций производства или другой общественной деятельности; квалификации и заинтересованности персонала; размещения и оборудования рабочих мест и т. д.

При определении норм управляемости необходимо принимать во внимание не только характер связей между руководителями и подчиненными, но также их длительность и частоту. В каждом конкретном случае существует оптимальное число подчиненных, превышение которого снижает эффективность управления. Чем проще связи между руководителями и подчиненными, тем большим числом подчиненных можно эффективно руководить. Чем индивидуальней и реже контакты между руководителем и подчиненными ему непосредственно работниками или подразделениями, тем острее необходимость в координации их действий и тем меньшим количеством подчиненных может эффективно управлять руководитель.

Путем исследований установлены три варианта нормативной численности работников, непосредственно подчиненных одному руководителю:

- а) 4–7, когда подчиненные выполняют главные функции;
- б) 8–20, когда подчиненные выполняют сходные функции;
- в) 21–40, когда подчиненные выполняют одинаковые функции.

Норма управляемости для руководителей высшего уровня управления составляет 4–11 непосредственно подчиненных. С переходом на более низкие уровни управления норма управляемости возрастает в 2–4 раза.

Для рациональной ОСУ характерно **правильное сочетание централизации и децентрализации функций управления с нормами управляемости**. Например, при уменьшении нормы управляемости повышается эффективность руководства, но одновременно требуется дополнительная децентрализация функций управления, что приводит к увеличению числа уровней в иерархии ОСУ, а последнее снижает эффективность управления. На практике всегда воз-

никает вопрос о том, какому из двух требований отдать предпочтение. Это зависит от условий и задач функционирования и развития конкретных организаций. Иногда при формировании ОСУ предпочитают меньшее число уровней управления, но более широкий «диапазон контроля», иногда – наоборот.

### **5.3. Принципы формирования организационной структуры управления**

Рассматриваемые ниже принципы и вытекающие из них требования относятся как к проектированию ОСУ для новых и реконструируемых организаций (предприятий), так и к анализу и совершенствованию на его основе действующих организаций (предприятий). Соблюдение этих принципов и требований является необходимым условием достижения рациональности ОСУ организаций.

**Принцип комплексности** предполагает отражение в ОСУ всех ее звеньев на всех уровнях. Этот принцип относится прежде всего к тому, чтобы в полной мере отразить не только субъект, но и объект управления, т. е. раскрыть производственную структуру, которую составляют производственные участки, цеха, корпуса, производственные филиалы, дочерние предприятия и базовое предприятие в целом, исходя из их специализации и кооперации в осуществлении производственного процесса.

При этом сначала разрабатывается предварительный вариант производственной структуры, затем применительно к нему определяются рациональные формы разделения труда и формируются управленческие звенья, после чего можно при необходимости вернуться к производственной структуре для внесения в нее соответствующих коррективов. Тем самым имеется ввиду необходимость детального анализа и проработки всех элементов ОСУ.

**Принцип системности** исходит из необходимости обеспечения единства целей, стратегий и направлений, методов и стиля функционирования всех звеньев ОСУ путем установления их взаимосвязей как по вертикали в пределах каждой функции, так и по горизонтали, т. е. между разными функциями. Любое отклонение от этого правила лишает организацию (предприятие) его важнейшего свойства как системы.

**Принцип специализации и универсализации** звеньев ОСУ обеспечивает сочетание преимуществ обоих этих направлений в целях оптимизации границ деятельности каждого звена управления и производственного звена и достижения на этой основе наилучших результатов. В практическом плане это означает преодоление чрезмерно узкой специализации подразделений и в то же время устранения дублирования в их работе.

**Принцип регламентации и инициативы** при формировании ОСУ предполагает сочетание положительных свойств, присущих четко установленному, заранее предписанному порядку, стереотипным решениям, и всемерное ис-

пользование творческого потенциала работников для выявления резервов организации и поиска нестандартных решений.

**Принцип гибкости (адаптивности)** отражает способность организации изменять в определенных пределах свою ОСУ в соответствии с изменяющимися общими целями управления; частными целями управления; изменением условий, в которых осуществляется управление; изменением качественных характеристик отдельных элементов ОСУ (исполнителей, технических средств, информационной базы); накоплением опыта функционирования (самосовершенствованием).

**Принцип стабильности и гибкости** предусматривает сочетание преимуществ использования устойчивой, хорошо отлаженной ОСУ с отработанными до автоматизма процедурами управления с необходимой перестройкой ОСУ для учета изменившихся условий функционирования и развития организации. В равной мере нельзя отказываться от необходимой реорганизации ОСУ, если это продиктовано изменениями техники и технологии производства или переходом к прогрессивным формам организации труда, производства и управления, и нельзя допускать неоправданные, волевые реорганизации субъективного характера.

Эффективной формой реализации этого принципа является создание временных групп и внедрение их в существующую ОСУ для решения задач по программам и проектам, т. е. переход к ОСУ по проекту.

**Принцип экономичности** ОСУ предполагает всемерную экономию затрат на функционирование всех ее звеньев управления исходя из того, что существование излишних звеньев управления не только удорожает систему управления организацией, но и снижает ее жизнеспособность. Соблюдение этого требования основывается на установлении минимально необходимых уровней и звеньев управления, что обеспечивает упрощение ОСУ, сокращает объем информационных потоков, делает более эффективным взаимодействие подразделений организации.

Экономичная ОСУ предполагает выполнение каждым работником управления только таких работ, которые вполне соответствуют его деловой квалификации. Поручение работы специалисту, квалификация которого выше требуемой для выполнения этой работы, снижает экономическую эффективность ОСУ.

**Принцип сочетания гибкости и экономичности** определяет реакцию ОСУ на изменение внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т. е. обладание ОСУ свойством рациональной самоадаптации.

**Принцип единства распорядительства и персональной ответственности** исключает двойственность подчинения и возможность получения противоположных указаний. У каждого исполнителя и подразделения должен быть только один руководитель, которому они подчинены и от которого получают указания. За выполнение каждой элементарной функции управления должен пол-

ностью отвечать один работник управления. При сведении нескольких элементарных функций в одну укрупненную все исполнители каждой элементарной функции должны быть подчинены исполнителю укрупненной функции.

**Принцип исключительности** устанавливает право руководителя принимать решения, относящиеся к оперативному управлению, передавать на более высокий уровень ОСУ решение вопросов, носящих исключительно важный принципиальный характер.

**Принцип линейного и функционального руководства** связан с установлением точных границ между линейным и функциональным руководством. Линейные руководители должны осуществлять общее управление подчиненными организациями, функциональные руководители – оказывать линейному руководителю помощь, снабжать его необходимой информацией, рекомендациями и т. п.

**Принцип распространенности контроля** предписывает правильно определять количество подчиненных, которыми можно эффективно управлять один руководитель, т. е. норму управляемости (подчиненности).

**Принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности** должен соблюдаться для каждого подразделения, должностного лица и исполнителя. Только такое соответствие создает реальные условия для принятия и осуществления оптимальных управленческих решений.

**Принцип четкого функционального разграничения** определяет, что каждое производственное и функциональное подразделение должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений ни на одном уровне управления. Единство функций управления и ОСУ проявляется в данном случае в формировании определенного числа корпусов, цехов, участков, служб, отделов, бюро, секторов, групп и других видов подразделений.

Этот перечень принципов формирования ОСУ не должен рассматриваться как исчерпывающий, так как, по-видимому, всегда имеется возможность найти какие-то новые принципы такого рода.

#### **5.4. Особенности формирования организационной структуры управления на современном этапе**

На современном этапе во всем мире наблюдается активный процесс перестройки ОСУ производственных (хозяйственных) организаций. Практически процесс реорганизации ОСУ становится перманентным (непрерывно продолжающимся) и ставится в прямую зависимость от изменений в стратегии развития организаций.

Важнейшими факторами, вызывающими необходимость перестройки ОСУ предприятий, являются следующие обстоятельства: ускоренная разработка новых видов продукции под воздействием научно-технического прогресса в ус-

ловиях обостряющейся конкуренции; интенсивное внедрение наиболее передовых конкурентоспособных технологий; систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

На современном этапе специалисты выделяют следующие основные направления совершенствования ОСУ:

1. В *принципах формирования ОСУ*:

– периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением эффективности взаимодействия между подразделениями;

– усиление программно-целевого управления и широкое применения управления проектами для консолидации ресурсов организаций на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов разного профиля в одном подразделении.

2. В *аппарате управления*:

– перегруппировка подразделений, изменение между ними взаимосвязей, характера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности;

– реорганизация подразделений в результате поглощения других организаций или продажи производственных предприятий, не вписывающихся в существующую ОСУ;

– выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп венчурного (рискового) характера или создание новых самостоятельных венчурных программно-целевых или проектных подразделений; изменение характера межфирменных связей путем частичного взаимопроникновения многоотраслевых концернов в ОСУ под видом участия в акционерном капитале;

– усиление интеграции формально независимых небольших компаний в научно-производственные комплексы крупных корпораций, активное создание научно-производственных комплексов в наукоемких отраслях;

– формирование в аппарате управления промежуточных управленческих звеньев – специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы во взаимодействии с другими производственными подразделениями и функциональными службами.

3. В *функциональных подразделениях*:

– пересмотр роли стратегического планирования и управления, опирающихся на разработку долгосрочной экономической и технической политики;

– повышение контроля за качеством продукции на всех этапах от разработки продукта до его серийного выпуска;

- совершенствование учета и отчетности на базе всестороннего применения компьютерной техники, информатики и экономического анализа;
- повышение значимости вопросов производства и управления персоналом;
- привлечение работников к участию в акционерном капитале путем приобретения акций и участия в решении вопросов на заседаниях совета директоров и правления;
- поощрение работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции, усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления; повышение внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов для достижения конечных результатов;
- усиление хозяйственных связей маркетинговых служб с производственными подразделениями и другими функциональными службами;
- повышение эффективности маркетинговой деятельности.

#### 4. В производственных подразделениях:

- изменение технологического процесса;
- применение гибких автоматизированных технологий, широкое использование роботов и станков с числовым программным управлением;
- углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнения крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве;
- создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов развивающихся стран, но и в наукоемких перспективных отраслях развитых стран.

### 5.5. Советы предпринимателям

Здесь уместно привести несколько советов предпринимателям, которыми следует воспользоваться при формировании ОСУ собственного предприятия:

1. Чем больше предприятие, тем сложнее будет его система управления, тем более серьезно предприниматель должен подойти к выбору самой совершенной, на его взгляд, ОСУ.

2. Управление на предприятии может быть организовано двумя путями. Во-первых, предприниматель может пригласить на работу квалифицированного специалиста в данной области, т. е. профессионального управляющего (менеджера). Во-вторых, управленческий процесс может осуществляться группой сотрудников данного предприятия. Если предприниматель остановился на первом варианте, то желательно найти менеджера с определенными рекомендациями, который получил не только необходимую теоретическую подготовку, но и приобрел солидный практический опыт.

3. Предприниматель не должен бояться вводить в руководящий совет своего предприятия внешних директоров из других предприятий, финансовых и научно-исследовательских учреждений. Их объективная оценка, богатый практический опыт и теоретическая подготовка помогут предпринимателю правильно планировать стратегию деятельности своего предприятия и избегать негативных явлений.

4. Предприниматель должен руководствоваться известной пословицей: «Одна голова – хорошо, а две – еще лучше».

5. Предпринимателю нельзя забывать о тех поставщиках и потребителях, с которыми установлены тесные связи. Система управления предприятием должна охватить их или, в крайнем случае, должна быть соотнесена с их аналогичными системами. Предприниматель должен изучить партнеров, избавиться себя от ненужных ошибок и просчетов, учиться на ошибках других, экономить время, силы и деньги.

## **6. ФОРМАЛЬНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **6.1. Делегирование, ответственность и полномочия**

Специализация и разделение труда значительно увеличивают его производительность у группы сотрудников. Однако если не будут четко определены и скоординированы отношения между работниками (исполнителями) и подразделениями, эффективность специализации и разделения труда будет потеряна. *Делегирование полномочий является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения работников в организации.* В процессе делегирования полномочий и постановки задач руководители подбирают людей для той или иной работы и определяют, кто из них будет вступать в отношения «руководитель – подчиненный».

*Организация как одна из основных функций управления – это процесс создания ОСУ предприятия или учреждения (организации как реально существующего объекта управления), которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей этого предприятия или учреждения.* Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации (предприятия или учреждения) на подразделения соответственно функциям управления. Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Тогда как существует более фундаментальный, хотя часто менее осязаемый аспект построения ОСУ – это *взаимоотношения полномочий*, которые связывают руководителей, подразделения и исполнителей на разных уровнях управления, обеспечивают распределение между ними задач управления и координацию их усилий по выполнению этих задач.



Средством, при помощи которого руководители формируют отношения между уровнями полномочий, между звеньями управления, является делегирование. Формирование взаимоотношений в организации, т. е. осуществление организационного процесса связано с пониманием персоналом сущности таких определений, как «делегирование», «полномочия» и «ответственность».

**Делегирование** как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, выполняемые для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому лицу, то руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. По мнению одного из классиков менеджмента М.П. Фоллетт, сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». В подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает какого-то работника в руководителя.

**Ответственность** представляет собой обязательство выполнять задачи и отвечать за их эффективное разрешение. Под обязательством понимается то, что от индивида ожидается выполнение конкретных функций, когда он занимает определенную должность или рабочее место в организации. Фактически индивид заключает с организацией договор на выполнение задач по данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто поручает ему выполнение этой задачи. Необходимо осознать, что *делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, а собственно ответственность не может быть делегирована*. Руководитель не должен перекладывать ответственность на подчиненных. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

В крупных организациях руководители высшего звена редко общаются с подчиненными низших уровней управления, которые фактически выполняют большинство конкретных задач. Тем не менее эти руководители несут ответственность за деятельность организации и своих подчиненных. Объем ответственности – основная причина установления высоких окладов генеральным менеджерам крупных корпораций. Но даже оклад в несколько миллионов долларов в год вряд ли привлечет квалифицированного управляющего, если он не увидит способа влияния на людей, от которых зависит успех.

**Полномочия** представляют собой ограниченные права использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то организация

должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами. *Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.* Это отражено в старой военной поговорке: «Честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет место работы, он теряет полномочия по старой должности и получает полномочия по новой. Однако поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Полномочия передаются от высших уровней управления организации к низшим (рис. 17). Например, в коммерческом предприятии руководитель отдела кредитования получает свои полномочия от главного бухгалтера, а тот – от вице-президента по финансовым вопросам, который в свою очередь – от президента, получающего полномочия от совета директоров. Если проследить дальше, то совет директоров получает полномочия от акционеров, обладающих своими полномочиями, представленными институтом частной собственности в соответствии с конституцией и законами страны. Это представляется логичным и согласующимся с процессом делегирования полномочий подчиненным работникам их руководителями.

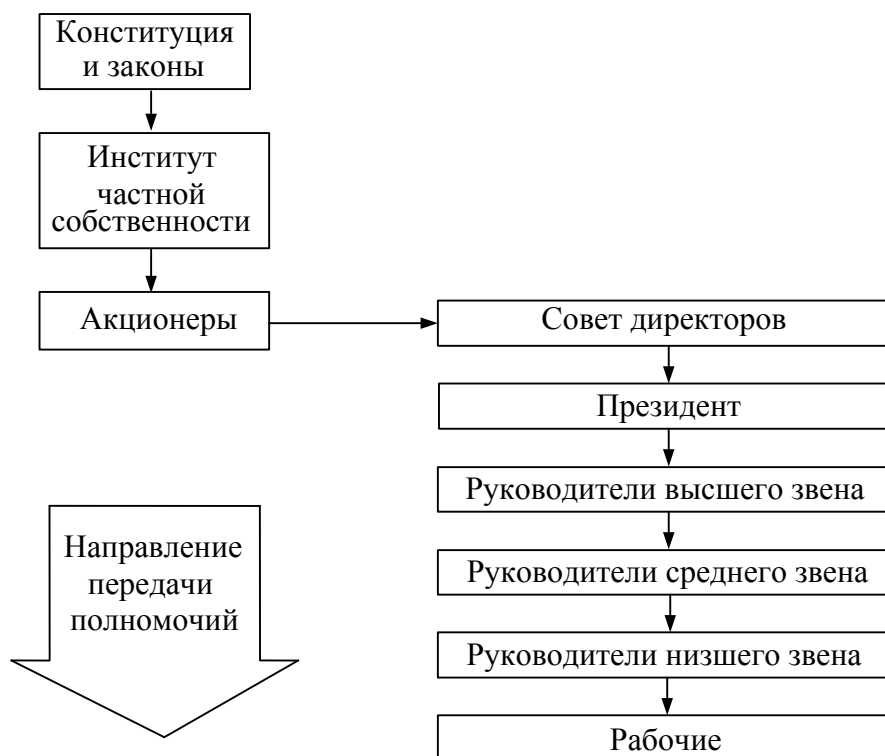


Рис. 17. Схема передачи полномочий

*Пределы полномочий* существуют потому, что полномочия всегда ограничены. Согласно данному выше определению полномочия являются ограниченными правами использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организа-

ции эти пределы обычно определяются политикой, деловым кредо, принципами и функциями управления, процедурами, правилами, уставом, положениями о подразделениях и должностными инструкциями, а также приказами и распоряжениями. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже тогда, когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

В общем случае пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров и президент крупного акционерного общества открытого типа должны отвечать перед акционерами, если издержки превышают общий бюджет. Менеджеры высшего уровня не могут неограниченно использовать ресурсы организации и повышать себе зарплату без одобрения совета директоров. Существует и множество внешних ограничений полномочий. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать обязанности, которые могут привести к серьезным травмам рабочих, даже если организация имеет страховые полисы в данной области. Закон однозначно запрещает использовать ресурсы организации для подкупа.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказам руководителя частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой – поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам и культурным ценностям, по крайней мере на долгий срок. Это означает, конечно, что они не могут делегировать обязанности, требующие таких полномочий, и ожидать их выполнения. Иногда эти ограничения мешают реализации планов организации. Например, некоторые компании развитых стран в последние годы решили прекратить операции в странах, где без подкупа нельзя обойтись. Такие компании предпочитают отказаться от дополнительных прибылей, чтобы не заставлять своих руководителей отклоняться от принятых норм поведения путем сокрытия платежей или иного нарушения законов.

## **6.2. Линейные и аппаратно-функциональные (штабные) полномочия**

Как уже указывалось выше, полномочия всегда ограничены. В некоторых случаях пределы ограничений изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимы специальные исследования отношений между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов: линейных полномочий и аппаратно-функциональных полномочий. Причем оба типа могут применяться в различных формах.

**Линейные полномочия** – это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному и далее к подчиненным более низ-

ших уровней управления. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенные права для направления своих подчиненных на достижение поставленных целей и задач. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется *скалярным процессом*. Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется *скалярной цепью* или *цепью команд* (рис. 18).

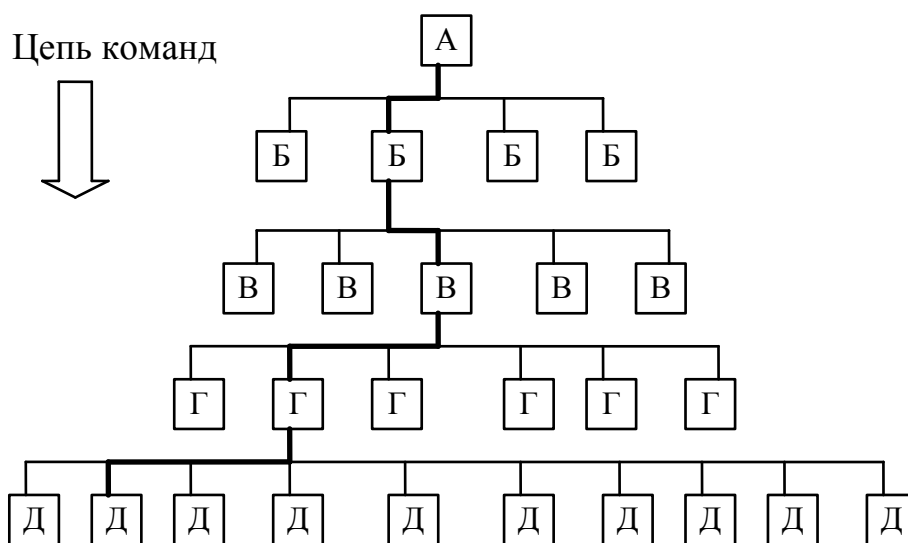


Рис. 18. Цепь команд

Правительственные, военные, деловые, религиозные и другие организации основываются на иерархической системе взаимоотношений руководителей и подчиненных. Цепь команд, созданная делегированием полномочий, является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых мелких. Поскольку возможности руководителей не безграничны, линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации. Прежде чем перейти к роли аппаратно-функциональных (штабных) полномочий, следует рассмотреть разновидности аппарата управления или административного аппарата (штаба).

*Административный аппарат (штаб)* выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать его по двум или трем основным типам, учитывая характер работ, которые он выполняет. К этим типам относятся консультативный, обслуживающий и личный аппарат. Последний тип иногда рассматривается как один из вариантов обслуживающего аппарата. Следует помнить, что на практике редко можно провести четкую границу принадлежности какого-то аппара-

та к тому или иному типу. Нередко аппарат выполняет как консультативные, так и обслуживающие функции.

**Основные типы административного аппарата** характеризуются следующим образом:

1. **Консультативный аппарат.** Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать консультативный аппарат. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в соответствующих их квалификации областях знаний. Наиболее часто консультативный аппарат используется в областях права, новейшей и специальной технологии, обучения и повышения квалификации, в также консультирования по управлению персоналом.

2. **Обслуживающий аппарат.** Функции административного аппарата могут быть распространены на выполнение определенных управленческих работ. Наиболее известным и часто встречающимся примером использования обслуживающего аппарата является отдел кадров, имеющийся в большинстве крупных организаций разного вида. Отдел кадров ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на должности и рабочие места и в некоторых случаях поставляет линейному руководству требуемые кадры. Этот пример показывает, что административный аппарат (штаб) может выполнять как консультативную, так и обслуживающую роли. К другим областям, где используется обслуживающий аппарат, относятся маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение, соблюдение экологических требований, юриспруденция и связи с общественностью. Соответствующие функциональные подразделения (службы и отделы) предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

3. **Личный аппарат.** Эта разновидность обслуживающего аппарата возникает, когда руководитель нанимает помощника, референта и секретаря. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует сам руководитель. В организации представитель личного аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается только по личному поручению руководителя.

Хотя личный аппарат не имеет формальных полномочий, его представители могут обладать большой властью неформального характера. Посредством осуществления порядка приема руководителем сотрудников и посетителей, фильтрации предназначенной для руководителя информации и направления второстепенной, на их взгляд, информации исполнителям без резолюции руководителя эти представители могут контролировать доступность руководителя и манипулировать его мнением. Это может заставить работников, находящихся на более низких уровнях управления, заискивать перед представителями личного аппарата, чтобы получить доступ к руководителю и облегчить решение своих личных проблем. Если руководитель всецело прислушивается к советам

своего личного аппарата или зависит от него, то власть личного аппарата значительно возрастает. Личные помощники и секретари руководителей высшего звена часто в состоянии достичь такой власти, которая значительно превышает их формальный статус.

Пример существования консультативного, обслуживающего и личного аппарата представлен на рис. 19. В качестве примечаний к этому рисунку необходимо отметить, что вице-президент, руководящий аппаратом, обладает линейными полномочиями в пределах своего подразделения, а аппаратно-функциональными – в пределах всей организации. Личным аппаратом обладает только президент. Юрист и системный аналитик относятся к консультативному аппарату, а разработчик экономических прогнозов – к обслуживающему. Управляющий является представителем как консультативного, так и обслуживающего аппарата.



Рис. 19. Консультативный, обслуживающий и личный аппарат

Чтобы понять роль административного аппарата (штаба) в современных организациях, следует рассмотреть природу делегированных ему полномочий. Имеется исключительно широкий диапазон полномочий, делегированных аппарату каждого типа. Аппаратно-функциональные (штабные) полномочия могут быть очень ограниченными, фактически чисто консультативными или такими общими, что почти исчезает разница между ними и линейными полномочиями.

Характеристика выделенных **видов аппаратно-функциональных полномочий** и оснований для их применения можно представить в следующем порядке.

1. **Рекомендательные полномочия.** Полномочия административного аппарата (штаба) на первых порах были ограничены консультациями линейного руководства, когда последнее обращалось за советом. Если аппаратно-функциональные полномочия сводятся к рекомендательным, то предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному

аппарату, когда потребуются знания последнего. Но линейные руководители не обязаны так поступать постоянно. Они могут сами решить какую-то проблему, даже не ставя при этом административный аппарат (штаб) в известность.

Когда полномочия административного аппарата (штаба) являются рекомендательными, он часто должен тратить много времени, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений, даже если за советом к указанному аппарату обращались и приняли этот совет, то линейные руководители все равно могут им пренебречь, что, несомненно, может привести к конфликтам между линейным руководством и административным аппаратом (штабом). Природа таких конфликтов не является предметом данной работы и будет представлена в последующих работах цикла об основах менеджмента.

**2. Обязательные согласования.** Поскольку административный аппарат (штаб) может испытывать трудности во взаимоотношениях с линейным руководством, организация иногда расширяет полномочия этого аппарата до обязательных согласований с ним принятия каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации с административным аппаратом (штабом), прежде чем предпринять какие-либо действия или представить предложения высшему руководству. Однако линейные руководители не обязаны строго следовать рекомендациям аппарата.

Широко распространенным примером обязательных согласований является привлечение административного аппарата (штаба) к исследованиям рынка. Во многих организациях производственные подразделения должны получить оценку предполагаемой реализации новой продукции от подразделения аппарата по исследованию маркетинга прежде, чем приступить к ее производству. Проводя исследования, это аппаратное подразделение проводит оценку реализации, которую линейное руководство может принять или игнорировать. Но правила организации требуют проведения такой оценки до того, как высшее руководство примет к рассмотрению вопрос о производстве новой продукции.

**3. Параллельные полномочия.** Высшее руководство организации может расширить объем полномочий административного аппарата (штаба), давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы апробации гипотез решений, контроля за процедурой принятия решений и предотвращения грубых ошибок. Неудивительно, что параллельные полномочия наиболее широко используются в правительственных организациях. Во многих организациях параллельные полномочия применяются для контроля расходов финансовых средств, когда в случаях осуществления крупных сделок требуют две подписи разных руководителей.

**4. Функциональные полномочия.** Административный аппарат (штаб), обладающий функциональными полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу линейные полномочия высшего руководства реализуются через административный

аппарат (штаб), что дает последнему право самостоятельно действовать в определенных вопросах. Функциональные полномочия заполняют определенную брешь между линейными и штабными обязанностями, ускоряя процесс управления по второстепенным рутинным операциям

Функциональные полномочия широко распространены, так как современные комплексные организации часто требуют высокой степени единообразия в таких областях, как бухгалтерский учет, трудовые отношения и контроль за реализацией решений. В некоторых случаях функциональные полномочия должны иметь гарантии, что опыт работников административного аппарата (штаба) будет использоваться именно тогда, когда он действительно нужен. Если бы каждое решение административного аппарата проходило через всю линейную иерархию крупной организации, то слишком много времени тратилось бы напрасно. Обычно на схемах ОСУ функциональные полномочия обозначаются пунктирными линиями.

**5. Линейные полномочия внутри аппарата.** Выше были указаны варианты полномочий, которыми обладает административный аппарат (штаб) по отношению к линейной иерархии. В крупных организациях сам этот аппарат может состоять из множества подразделений и сотрудников. Причем его подразделения могут быть на нескольких уровнях управления. Таким образом сам административный аппарат (штаб) имеет внутри себя линейные отношения и обычную цепь команд. Естественно, менеджеры в аппаратной иерархии обладают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным независимо от характера полномочий административного аппарата (штаба) по отношению к организации в целом.

После выяснения природы линейных и аппаратных полномочий и типов административного аппарата следует рассмотреть основы эффективного распределения данных полномочий.

### **6.3. Эффективное распределение полномочий**

Руководство организации не может автоматически распределять полномочия среди ее сотрудников. Оно должно также эффективно осуществить данную процедуру процесса управления, как и все остальные. Поскольку функции управления взаимозависимы, неэффективное делегирование задач и полномочий для какой-то определенной функции создаст проблемы такому делегированию для каждой последующей функции.

Здесь необходимо сосредоточить внимание на нескольких **факторах эффективного распределения полномочий**.

*Первый* из них связан с проблемой определения того, какую деятельность следует отнести к линейной, а какую – административно-аппаратной или штабной (далее – аппаратной). В менеджменте к линейной деятельности тра-



диционно относят производственную, сбытовую и финансовую функции управления.

*Второй* фактор связан с выявлением роли линейных полномочий в координации как одной из основных функций управления, а также некоторых способов, при помощи которых руководство может облегчить координацию через делегирование.

*Третьим* по порядку, но не по значению фактором является необходимость выявления трудностей эффективного делегирования и некоторых методов и приемов, посредством которых руководство может преодолеть эти трудности.

**Линейная и аппаратная деятельность.** Перед распределением полномочий в каком-то виде деятельности руководство должно определиться: линейным или аппаратным является данный вид деятельности. Это решение должно основываться на выявлении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей организации. Однако рассматривать аппаратную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Все виды управленческой деятельности должны обеспечивать результативное функционирование организации. Если какой-либо вид деятельности этому не способствует, то его следует исключить, а не переводить в разряд аппаратной деятельности. Таким образом вопрос не в том, имеется ли вклад, а в том, насколько непосредственно он относится к основной деятельности организации.

Линейная деятельность – это та деятельность, которая непосредственно связана с производством, финансированием и сбытом товаров или услуг. Аппарат помогает выполнению главных конкретных функций, как (говоря образно) квалифицированная медицинская сестра помогает хирургу во время операции. Хирург, вероятно, смог бы спасти жизнь пациента в экстренном случае без помощи медсестры, но риск уменьшается и операция выполняется более квалифицированно и ровно, благодаря ее помощи. Вместе с тем медсестра не может выполнить операцию сама – без хирурга.

Определение того, какие виды деятельности следует отнести к аппаратной, зависит от делового кредо, миссии, целей и стратегии организации. Различия организаций в специализации приводят к фундаментальным различиям в их ОСУ. Например, в большинстве организаций работа юриста или юридической службы относится к аппаратной деятельности. Однако в юридической фирме такая работа составляет основу линейной деятельности. Аналогичным образом обучение персонала обычно является аппаратной деятельностью организации. Но в колледже или вузе преподавание – это производственная (линейная) деятельность. Управление финансами представляет собой ключевой вид деятельности в любой организации и поэтому относится к линейной деятельности. Однако ведение финансовых документов, бухгалтерский учет можно рассматривать в качестве аппаратной деятельности потому, что это есть вспомогательное средство для осуществления финансовой деятельности.

**Линейные полномочия и координация.** Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играют главную роль в процессе координации сотрудников организации. Линейные полномочия персонифицируют и упрощают взаимоотношения подчиненных и руководителей. Получатель полномочий принимает на себя личную ответственность за поставленные перед ним задачи и отвечает перед руководителем, делегирующим их, за удовлетворительное выполнение этих задач. Если подчиненный сталкивается с проблемами в работе, он точно знает, к кому следует обратиться за помощью для их разрешения. Если непосредственный руководитель не может решить проблему, то она передается по цепи команд на верхний уровень упорядоченным образом. Все сотрудники знают точно, кто и что может делать.

Здесь следует вернуться к указанным выше двум принципам формирования ОСУ, которые непосредственно относятся к координации и делегированию линейных полномочий. Это принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

Согласно *принципу единоначалия*, каждый работник организации должен получить полномочия только от одного руководителя и отвечать только перед ним за удовлетворительное выполнение поставленных задач. В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные связи должны направляться по цепи команд. Работник, у которого возникла какая-то проблема в работе, не может обратиться к руководителю высшего ранга, минуя своего непосредственного начальника. И руководитель высшего ранга не может дать приказ сотруднику низшего уровня через голову руководителя промежуточного уровня. Конечно, при помощи неформальных связей иногда удается обойти цепь команд даже в организациях вооруженных сил, где жестко обеспечивается соблюдение данного принципа. При большой длине цепи команд соблюдение принципа единоначалия может значительно замедлить обмен информацией и принятие решений в некоторых случаях. Однако на протяжении столетий в бесчисленном множестве организаций принцип единоначалия подтвердил свою ценность в качестве координирующего механизма. Поэтому большинство организаций пытаются его постоянно применять в своей деятельности.

Устанавливаемая посредством делегирования линейных полномочий *норма управляемости* ограничивает количество работников, которые непосредственно подчиняются линейному руководителю. Поскольку высшее руководство, в конечном итоге, отвечает за успешное выполнение всех задач независимо от того, сколько имеется нижестоящих руководителей, у него существует сильный стимул сохранить возможно больший контроль в организации. Однако на практике неумение обеспечить норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию практически невозможной.

Тяжелым путем пришло неисчислимое количество руководителей к пониманию того, что слишком большая норма управляемости может вызвать значитель-

ные трудности. Эта проблема существует с древнейших времен (рис. 20). Когда Моисей начал выводить израильтян из Египта, он пытался все управление осуществлять сам. В течение какого-то времени дела шли гладко, насколько можно было ожидать при длительном переходе по пустыне. Но, в конце концов, как это часто случается, когда новое дело приводит к образованию формальной организации, у некоторых участников похода возникли сомнения относительно его целей. Кроме того, возникли споры и другие проявления непродуктивного поведения.



Рис. 20. Реорганизованное руководство походом евреев из Египта

Так как никто, кроме Моисея, не имел полномочий решать проблемы, вождь невероятно завяз в пустяковых вопросах: «Моисей сел судить людей, и люди стояли перед Моисеем с утра до вечера». Это означало длинный рабочий день. К тому же ничего, кроме вынесения решений, не делалось, а это было слишком нерационально. К счастью для израильтян Моисей был открыт для восприятия

разумного совета. Иофор, тесть Моисея, определил, что проблема заключается в чрезмерно большой норме управляемости и предложил установить дополнительные уровни управления. «И послушал Моисей слов тестя своего, и сделал все, что он говорил. И выбрал Моисей из всего Израиля способных людей, и поставил их начальниками народа, тысяченачальниками, стона начальниками, пятидесяти начальниками и десяти начальниками. И судили они народ во всякое время; о делах важных доносили Моисею, а все малые дела судили сами».

Выше уже уделялось внимание определению того, какой должна быть оптимальная норма управляемости. Ясно, что если не удерживать нормы управляемости на достаточно низком уровне, руководство будет не в состоянии не только выполнять обязанности по координированию, но и контролировать деятельность, повышать квалификацию и мотивацию подчиненных работников.

**Трудности эффективного делегирования.** Делегирование полномочий и последующее формирование ОСУ является эффективным инструментом для обеспечения успешной деятельности организации.

Однако если руководство не будет предпринимать согласованных усилий по учету качеств личности и потребностей получателей полномочий, то могут возникнуть большие проблемы и для руководителя, и для получателя полномочий. Делегирование требует эффективных связей. У руководителей есть обязанности, выполнение которых в большой степени зависит от правильных действий подчиненных. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель. Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять порученные задачи. В процессе управления как руководители, так и подчиненные активно влияют на эффективность делегирования полномочий.

Известный исследователь в области менеджмента У. Ньюмен приводит пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. *Заблуждение «Я это сделаю лучше».* Руководитель утверждает, что если он может сделать работу лучше, то он и должен делать ее вместо подчиненного. Два соображения показывают ошибочность этого утверждения. Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет успешно выполнить другие обязанности. Общие выгоды могут быть больше, если руководитель сконцентрирует усилия на планировании и контроле и осознанно позволит подчиненному выполнить менее важные обязанности с несколько меньшим качеством. Во-вторых, если руководитель не будет доверять подчиненным выполнение новых заданий с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию. Таким образом, упорствуя в своем желании самим делать всю работу, руководители могут оказаться не в состоянии выполнять свои обязанности по повышению квалификации подчиненных и их подготовке к продвижению по службе.

2. *Отсутствие способности руководить.* Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной

деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде повседневных забот, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными и тем самым дискредитируют себя как руководителей.

3. *Отсутствие доверия к подчиненным.* Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Исполнители потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это, несомненно, ведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

4. *Боязнь риска.* Поскольку руководители отвечают за работу подчиненных, то они могут испытывать опасения, что делегирование полномочий может породить проблемы, за которые им придется отвечать перед вышестоящим руководством.

5. *Отсутствие оперативного контроля.* Параллельно делегированию полномочий руководители должны создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от контроля помогает направлять подчиненных на достижение целей. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования полномочий подчиненным работникам.

Подчиненные, согласно У. Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования полномочий по шести основным причинам.

1. Подчиненный считает более удобным спросить руководителя что делать, чем самому решать проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Так как большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный предпочитает уклониться от полномочий, а значит, и от ответственности.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для выполнения задания.

4. У подчиненного заданий больше, чем он может одолеть, или же он считает, что это так на самом деле.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов для возложения на него дополнительной ответственности.

**Методы и приемы преодоления трудностей.** Некоторые трудности эффективного делегирования полномочий глубоко укоренены в человеческом поведении, являются следствием индивидуальной психологии. Опасение за свое положение, боязнь риска, отсутствие уверенности в себе, неспособность доверить другому выполнение задания, за которое несешь ответственность, – вот

главные трудности. Психологические проблемы самые трудные. Чтобы их разрешить как руководители, так и подчиненные должны внимательно присмотреться к себе, осознать свои страхи и подняться над ними.

Подчиненный относительно мало может сделать для того, чтобы устранить психологические барьеры для делегирования, имеющиеся у руководителя. Даже постоянная прекрасная работа исполнителя может игнорироваться чрезмерно беспокойным руководителем. *Следует помнить, что руководитель, который не может научиться эффективно делегировать свои полномочия, ставит предел своей собственной карьере.* Однако существует многое, что руководители могут сделать для улучшения своей работы и устранения трудностей в делегировании полномочий.

Прежде всего руководители могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным. Они могут также определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния на подчиненных. Кроме того, большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им больше доверия. Не следует во весь голос критиковать подчиненных, чтобы указать на недостатки в их работе.

Известно несколько важных путей к обеспечению эффективного делегирования полномочий.

1. *Четкий обмен информацией.* Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководитель, причиной тому может быть неправильная передача информации. В спешке руководитель может слишком бегло изложить то, что он хочет. Подчиненный может не решиться задать вопросы из-за боязни показаться неграмотным. Или, что случается довольно часто, подчиненный тоже торопится приняться за работу. Вследствие этого обе стороны могут думать, что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. Позднее, чаще всего слишком поздно, для исправления ситуации работа оказывается сделанной неправильно, обе стороны разочарованы. Понятное изложение подчиненных их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования полномочий.

2. *Соблюдение принципа соответствия.* Чтобы делегирование полномочий было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью, т. е. руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за удовлетворительное выполнение которых он принял на себя ответственность. Это известно как *принцип соответствия*. Работник может принимать ответственность за выполнение только тех задач, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий. К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается. Если работник оказался в ситуации, когда на него возложена ответственность за задания, которые нельзя выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномо-

чий, то ему необходимо по возможности быстрее поставить в известность об этом своего руководителя.

3. *Положительные стимулы.* Большая ответственность означает больший объем работы и большую степень риска для принимающего ее работника. Многие индивиды не находят привлекательными дополнительные обязанности. Большинство из них ожидает за их выполнение какого-то вознаграждения. Но во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой мотивации, которая обеспечивала бы им вознаграждение за принятие этого бремени. Исследования показали, что работники имеют меньшую мотивацию к работе, если считают, что они дают организации больше, чем получают от нее. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.

Эти вознаграждения могут осуществляться в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, почетное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы – все это доказало свою эффективность. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Для высшего руководства важно создать систему стимулирования руководителей среднего звена за успешное делегирование полномочий в соответствии с целями всей организации.

#### **6.4. Методы, этапы и факторы построения организационной структуры управления**

Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена, поэтому это должны осуществлять все руководители – независимо от их ранга. Данное условие является базой для формирования ОСУ организации и ее успешного функционирования. Однако решение о выборе ОСУ в целом почти всегда принимается руководством высшего уровня организации. Руководители среднего и низшего уровня управления лишь помогают высшему руководству, предоставляя ему необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей ОСУ организации, выбранной высшим руководством.

В настоящее время применяются следующие **методы построения ОСУ** организациями:

– *метод аналогии*, состоящий в выработке на основе анализа передового опыта использования типовых ОСУ для предприятий и организаций, функционирующих в сходных условиях;

– *метод структуризации целей*, предусматривающий разработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой ОСУ;

при этом ОСУ формируется с помощью графических моделей, качественного и количественного анализа и обоснований вариантов ее построения и функционирования;

– *экспертный метод*, предполагающий изучение наиболее существенных специфических особенностей организации, а также выработку рекомендаций, исходя из мнений специально привлеченных экспертов менеджмента;

– *метод организационного моделирования*, представляющий собой разработку формализованных математических, графических и концептуальных моделей распределения полномочий и ответственности среди звеньев ОСУ; при этом на основе сформулированных критериев оценивается степень рациональности принятых вариантов ОСУ.

**Этапы построения ОСУ.** Согласно классической теории организации, структуры управления должны разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки этапов ОСУ схожа с последовательностью этапов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на линейные и функциональные подразделения, а потом поставить конкретные задачи:

1. В первую очередь организация делится по горизонтали на крупные блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации целей и стратегий. На этом же этапе решается, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – функциональными (штабными).

2. Устанавливаются соотношения различных полномочий и должностей на всех уровнях управления. При этом формируется цепь команд и, если необходимо, производится дальнейшее деление ОСУ на более мелкие подразделения, вводятся промежуточные уровни управления, чтобы эффективнее использовать преимущества специализации и избежать перегрузки руководителей (менеджеров).

3. Формулируются должностные обязанности как совокупность определенных функций и задач и проводится их закрепление за конкретными лицами. В организациях, деятельность которых в значительной степени связана с производственной технологией, руководство разрабатывает даже конкретные технологические операции, закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые несут ответственность за удовлетворительное выполнение этих операций.

Следует отметить, что появившаяся в итоге разработки ОСУ – это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку ОСУ основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений и в ОСУ. В действующих организациях процесс изменений структур управления бесконечен и воспринимается как постоянное совершенствование. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих ОСУ и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды в свою очередь уста-



навливаются в ходе планирования и контроля. Почти в каждом номере выходящего в США журнала «Бизнес Уик» сообщается о крупной реорганизации, проходящей в той или иной солидной фирме.

**Факторы построения ОСУ.** Построение той или иной ОСУ зависит от целого ряда факторов. Наиболее существенными по значимости и степени являются следующие факторы (рис. 21): размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации; географическое размещение организации; технология, используемая в организации; отношение к организации со стороны ее руководителей и остальных сотрудников; динамизм внешней среды; стратегия, реализуемая организацией.



Рис. 21. Факторы, влияющие на построение ОСУ

ОСУ должна соответствовать *размеру* организации и не быть более сложной, чем это необходимо при имеющемся размере организации. Обычно влияние размера организации на ее ОСУ проявляется в увеличении числа уровней иерархии управления организацией. Если организация маленькая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется простая (элементарная) ОСУ. Если же число сотрудников увеличивается до размера, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинают применяться элементы функциональной ОСУ.

Дальнейший рост организации может вызвать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие ОСУ, как дивизиональная, или же ОСУ, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации необходимости выполнения комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная ОСУ (существо перечисленных здесь ОСУ связано с рыночным производством и будет освещено ниже).

*Географическое размещение* организации в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к делегированию региональным подразделениям определенных прав в принятии решений и соответственно к появлению в ОСУ региональных подразделений. Если права не очень большие, это приводит к увеличению числа ячеек в функциональной части ОСУ. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной ОСУ.

Влияние *технологии* на организационную структуру управления проявляется в следующем. Во-первых, ОСУ привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации. Во-вторых, ОСУ должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление. В частности ОСУ должна способствовать возникновению и распространению идей технологического развития и проведению процессов технологического обновления.

Форма и содержание ОСУ в значительной мере зависят от того, как к ее построению *относятся менеджеры*, какой тип ОСУ они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной функциональной формы ОСУ: она им более ясна и привычна. Так же на то, какая ОСУ формируется в организациях, оказывает влияние *расположение и отношение к работе*, которые характерны для *работников* организации. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают ОСУ, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные ОСУ.

*Динамизм внешней среды* является очень сильным фактором, определяющим то, какую ОСУ должна построить организация. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические ОСУ, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том случае, если внешняя среда очень динамична, ОСУ должна быть органичной, обладающей гибкостью и способностью быстро реагировать на внешние изменения. В частности такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие больших прав у структурных подразделений в принятии решений.

*Стратегия* оказывает заметное влияние на построение ОСУ. Совсем необязательно менять ОСУ каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая ОСУ соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

## 7. КЛАССИФИКАЦИЯ РЫНОЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

### 7.1. Бюрократическая организационная структура управления

В данном разделе представлены варианты производственных ОСУ, успешно зарекомендовавшие себя в фирмах и компаниях развитых стран. Условная схема их классификации отображена на рис. 22. Порядок описания в данном разделе видов производственных рыночных ОСУ приблизительно соответствует очередности их появления во внутрифирменном управлении.

Поэтому этот раздел начинается с бюрократической ОСУ как первой системно разработанной ОСУ и остающейся пока доминирующим ее видом.

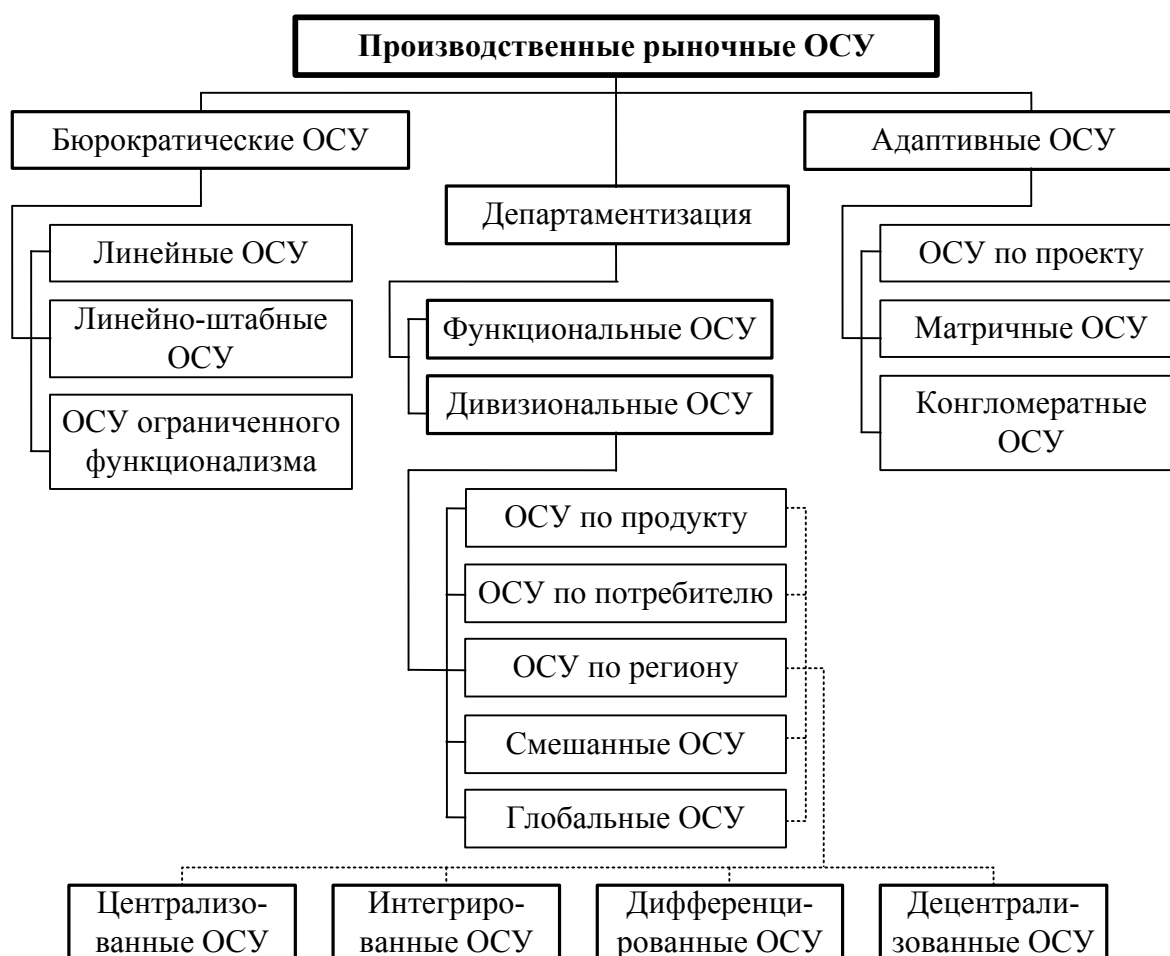


Рис. 22. Классификация производственных рыночных ОСУ

Слово «бюрократия» обычно вызывает ассоциации с канцелярской волокитой, плохой работой чиновников, их бесполезной деятельностью и бездушным отношением к рядовым гражданам, многочасовыми ожиданиями получения уже отмененных справок и форм и т. п. Все это имеет место и в нашей сегодняшней жизни. Однако первопричиной всех этих негативных явлений есть не

бюрократия как таковая, а недостатки в реализации целей и правил работы различных организаций, обычные трудности, связанные с размерами организации, поведением ее сотрудников, мало соответствующим установленному порядку их работы. Концепция бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким социологом М. Вебером, признается специалистами менеджмента одной из полезных идей в истории человечества.

Теория М. Вебера не содержала описаний конкретных организаций, а предлагала бюрократию как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого должны стремиться организации. Принципы «рациональной бюрократии» по М. Веберу следующие:

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности.
5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, *бюрократические ОСУ* характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, сложной цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. М. Вебер называл такую структуру «рациональной», поскольку предполагал, что решения, принятые бюрократией носят объективный характер. Он считал, что личные прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречия с целями организации. Бюрократию часто отождествляют с классическими или традиционными ОСУ. *Линейная ОСУ, линейно-штабная ОСУ и ОСУ ограниченного функционализма* относятся к виду бюрократических ОСУ.

Большинство современных организаций представляет собой варианты бюрократии. Причины столь длительного и крупномасштабного использования бюрократических ОСУ состоят в том, что их характеристики еще достаточно хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объективность принимаемых решений позволяет эффективно управляемой бюрократии адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников по служебной лестнице на основе их компетенции обеспечивает приток в такую организацию высококвалифицированных и талантливых технических специалистов и административных работников.

Концепция социального равенства, заложенная в бюрократических ОСУ, очень хорошо совпадает с системами ценностей развитых стран. Государственные службы США, например, являются бюрократией, созданной первоначально для того, чтобы обуздать политический патронаж и преобразовать правительственные органы в соответствии с идеалами бюрократической ОСУ. Видный специалист в теории управления Д. Чайлд отмечал: «Анализ бюрократических ОСУ, проведенный Максом Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значительным описанием сущности современных организаций». Однако, как будет показано ниже, бюрократические ОСУ подвергались и критике за их неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников трудиться более эффективно.

*Отрицательные характеристики бюрократических ОСУ* известны давно, поскольку они представляют широко распространенную модель формирования организации. Одно из важнейших критических замечаний было сформулировано социологом Р.К. Мертоном. По его мнению, трудности, возникающие в бюрократических ОСУ, связаны с преувеличением значимости стандартизованных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащее выполнение сотрудниками своих обязанностей, выполнение запросов других подразделений организации, а также взаимодействие с клиентами и общественностью. Это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, так как все возникающие здесь проблемы решаются только исходя из прецедентов. Постепенно тщательный поиск альтернативных вариантов решений начинает сокращаться. Клиенты и общественность ощущают неадекватность реакции на их потребности, так как их проблемы решаются в строгом соответствии с установленными правилами, процедурами и нормами. Если сотрудникам организаций с бюрократическими ОСУ указывают на слишком формальный подход к решению проблем клиентов и общественности, то они, защищаясь, ссылаются на соответствующие правила или инструкции. Однако бюрократы не могут быть наказаны, потому что с официальной точки зрения своей организации они действовали правильно.

Такое же отсутствие гибкости может возникать и во взаимоотношениях сотрудников внутри организации с бюрократической ОСУ. Строгое соблюдение установленных правил может порождать проблемы в ходе взаимодействия, обмена информацией и координации различных подразделений организации. Еще одним недостатком бюрократических ОСУ, по мнению Д. Катца и Р.Л. Кана, является «отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия, что существенно необходимо для эффективного функционирования организации». Почти исключительный упор на строгое соблюдение правил ведет к негибкости и полному нарушению способности организации порождать и вводить новые элементы в процесс своей деятельности. Ниже будут рассмотрены организации, основанные на департаментизации ОСУ, которые могут по-новому реагировать на быстрые изменения рыночных условий и

технологии, но запаздывали бы и действовали бы не столь эффективно, если бы были организованы по типу бюрократических ОСУ. Далее будут раскрыты особенности адаптивных ОСУ, предназначенных для расширения возможностей организаций реагировать на происходящие изменения и вводить различного рода новшества.

## **7.2. Департаментизация. Функциональная производственная организационная структура управления**

С усложнением характера и масштабов деятельности крупных промышленных организаций усиливается тенденция к применению ими более сложных ОСУ. Кроме того, действует тенденция к росту разнообразия конкретных форм управления, отвечающих наиболее полно специфическим условиям и требованиям развития отдельных организаций. Хотя различные организации и имеют много общего, во многих важных характеристиках они существенно отличаются друг от друга. Очевидно, что при проектировании ОСУ следует принимать во внимание все эти отличия.

Например, в США организации бывают крупными и небольшими. В некоторых крупных организациях деятельность в основном сосредоточена в какой-то одной отрасли производства товаров и услуг: «Ай Би Эм» (обработка информации), «Мак-Доналдс» (рестораны быстрого обслуживания) и т. д. Другие крупные организации типа «Галф энд Уэстерн» – это конгломераты, где под крышей одной корпорации функционируют различные фирмы, занимающиеся киноиндустрией, издательским делом, гостиничным бизнесом и т. п. Часть организаций, например, федеральная сеть универсальных магазинов США и корпорация «Крайслер» работают непосредственно на удовлетворение потребностей широких слоев населения. Другая часть крупных организаций («Контейнер Корпорейшн оф Америка», «Боинг»), напротив, имеет дело только с иными крупными организациями. Одни крупные организации действуют только в ограниченных географических регионах (муниципалитет города Нью-Йорка), а вторые действуют почти во всех странах мира («Эксон», «Кока-Кола»). Такие крупные организации, как «Шелл Ойл» и «Дженерал Моторс», действуют почти во всех перечисленных направлениях одновременно.

Для того чтобы учесть и отразить все эти различия в ОСУ организаций, используется **департаментизация**, означающая процесс деления ОСУ на отдельные блоки, которые могут называться департаментами, комитетами, управлениями, службами, отделениями, филиалами, отделами, секторами. Разнообразие организационных форм сочетается с расширением элементов общности форм в различных организациях. Поэтому можно говорить об определенной классификации ОСУ по типам, отражающим наиболее характерные черты департаментизации крупных промышленных и государственных организаций. Во внутрифирменном управлении можно выделить два основных вида ОСУ, со-

державших департаментизацию: функциональные ОСУ и дивизиональные ОСУ (рис. 22). Дивизиональные ОСУ, в свою очередь, подразделяются на следующие виды: ОСУ по продукту, ОСУ по потребителю, ОСУ по региону, смешанная ОСУ (включая холдинг), глобальная ОСУ.

**Функциональные ОСУ** относятся к классическому (традиционному) типу ОСУ. *Функциональная департаментизация* – это процесс деления ОСУ на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную конкретную функциональную направленность, конкретные задачи и обязанности. В принципе создание функциональной производственной ОСУ сводится к группировке персонала по тем широким конкретным (специальным) функциям, которые созданные группы и выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности производственной организации.

Традиционные функциональные блоки ОСУ промышленных компаний – это отделы производства, маркетинга и финансов. Это соответствует широким направлениям деятельности или конкретным функциям, которые характерны для каждой промышленной компании и обеспечивают достижение целей этих организаций. Однако конкретные названия этих отделов могут варьировать, а традиционные обозначения могут не давать точного описания важнейших конкретных функций некоторых направлений предпринимательской деятельности, особенно в сфере услуг, например, в гражданской авиации. Поэтому в авиакомпаниях функциональные отделы обычно называются отделами эксплуатации, сбыта и финансов. В организациях, не связанных с бизнесом, названия функциональных отделов еще разнообразнее. В армии, например, есть пехотные, артиллерийские и бронетанковые подразделения. В больницах есть административные и лечебные подразделения.

Если размер всей организации велик, то основные функциональные отделы подразделяют на более мелкие функциональные подразделения. Последние называются вторичными или производными. Если продолжить пример с гражданской авиацией, то в эксплуатационном отделе авиакомпании можно выделить такие вторичные подразделения, как инженерно-авиационную службу, наземные службы, летную службу. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководителей. На рис. 23 показана функциональная ОСУ, функциональные отделы которой разделены на вторичные подразделения.

К выявленным в процессе производства преимуществам функциональной ОСУ относят: стимулирование деловой и профессиональной специализации; уменьшение дублирования усилий и потребления ресурсов; улучшение координации в функциональных областях.

Среди недостатков функциональной производственной ОСУ менеджеры отмечают следующее: отделы могут быть более заинтересованы в реализации

целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации; в крупной организации цепь команд от высшего руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

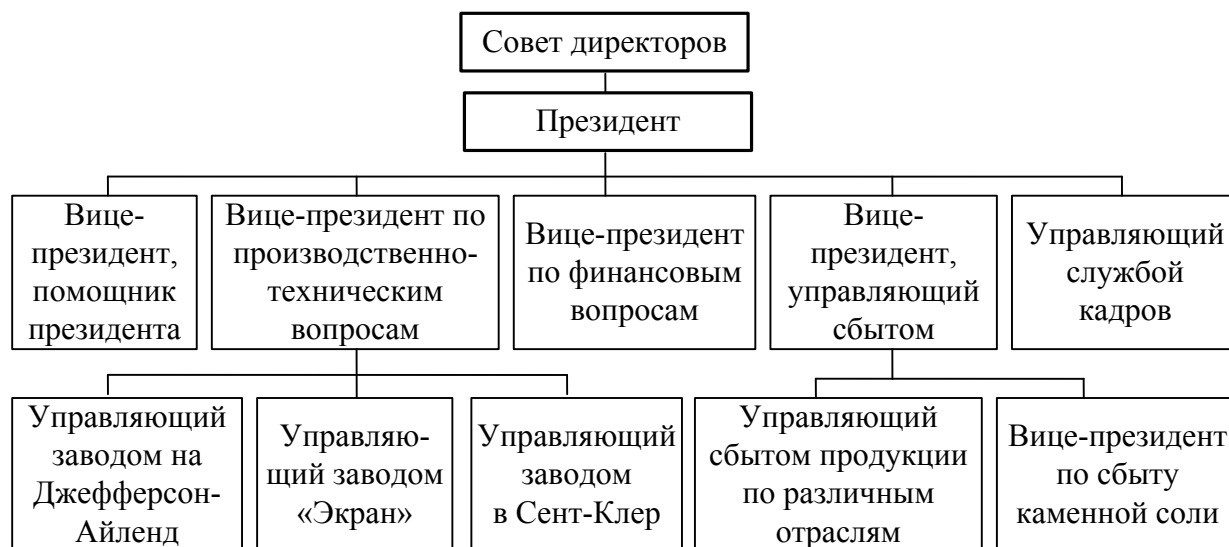


Рис. 23. Схема функциональной ОСУ фирмы

Имеющийся опыт говорит о том, что функциональную ОСУ целесообразно использовать в тех организациях, которые производят продукцию относительно ограниченной номенклатуры, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Примерами организаций такого рода могут выступать фирмы, относящиеся к металлургической и резинотехнической промышленности, а также в отраслях промышленности, производящих сырьевые материалы.

Функциональная ОСУ не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, осуществляющих бизнес в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими свойствами, а также для организаций, ведущих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. Для организаций подобного вида наиболее подходят дивизиональные ОСУ.

### 7.3. Дивизиональные организационные структуры управления

Еще в начале двадцатого столетия руководители крупных корпораций США, в том числе «Дженерал Моторс», «Проктер энд Гембл», «Дюпон» и «Сирс» поняли, что традиционная функциональная ОСУ не удовлетворяет их требования. Если огромная компания будет стремиться замкнуть свою деятельность на три или четыре отдела, то для того, чтобы уменьшить норму



управляемости каждого руководителя до приемлемого размера, каждый такой отдел должен быть разделен на сотни подразделений. В свою очередь это приведет к тому, что цепь команд становится невероятно длинной, а организация неуправляемой. Кроме того, многие корпорации распространили свою деятельность на обширные географические регионы, так что одному руководителю какой-либо функциональной области (например, маркетинга) очень трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Ситуацию усложнила усиливающаяся диверсификация деятельности ряда компаний. В предыдущих столетиях даже очень крупные компании (типа Ост-Индской) занимались бизнесом только в одной или двух областях. Современные же компании очень часто ведут операции во многих совершенно различных хозяйственных сферах. Некоторые корпорации начали производство и продажу товаров, предназначенных для совершенно разных групп потребителей. Так, корпорация «Дюпон» столкнулась со значительным сокращением доходов, когда после окончания Первой мировой войны резко уменьшился потребительский спрос на вооружение, на которое она делала основную ставку. Очевидно, что корпорации было необходимо расширить диапазон своих потребителей и охватить не только правительственные учреждения, но и широкие слои населения, а также промышленные компании. В ряде отраслей промышленности (например, в сталелитейной) возникали такие специфические ситуации, когда определенная технология играла настолько важную роль, что вокруг нее строилась вся деятельность компании.

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами корпораций, диверсификацией, технологией, географией деятельности и изменениями внешней среды, руководство этих организаций разработало **дивизиональную ОСУ**, в соответствии с которой деление организации на блоки и подразделения происходило по видам продукции, группам потребителей или географическим регионам.

**ОСУ по продукту.** Данная ОСУ предполагает создание в организации самостоятельных хозяйственных подразделений – производственных подразделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продукции одной группы или одного вида продукции. При этом соблюдается специализация производственных подразделений корпорации по отдельным видам или группам продукции с передачей им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей. Производственное подразделение не делает различий в методах управления между отечественными и заграничными дочерними компаниями, которые сохраняют ответственность за прибыль и подлежат финансовому контролю и отчетности со стороны производственного подразделения. Координация деятельности между отечественными и заграничными предприятиями в рамках производственного подразделения осуществляется его соответствующим отде-

лом, либо координатором по продукту, либо координатором по международным операциям. Функциональные отделы и службы производственных подразделений одновременно поддерживают тесные контакты с центральными службами и отделами корпорации, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках корпорации в целом.

При дивизиональной ОСУ по продукту полномочия по руководству производством и сбытом какого-то вида продукции передаются одному руководителю, который является ответственным за производство и сбыт данного вида продукции. Руководители вторичных функциональных подразделений (производственного, технического и сбытового) должны отчитываться перед управляющим по этому виду продукции (рис. 24).

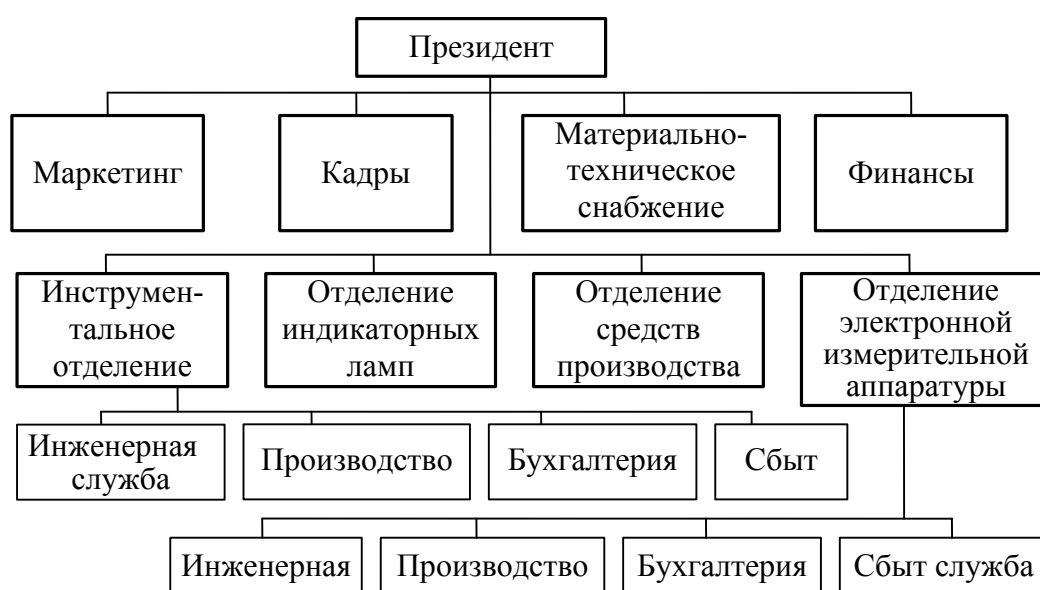


Рис. 24. ОСУ по продукту

Поскольку производственное подразделение само выступает центром формирования прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью подконтрольных производственных и сбытовых компаний. Этот контроль часто осуществляется путем создания совместных дирекций или дирекций переплетающегося состава и дополняется поездками руководства производственного подразделения на конкретные дочерние предприятия.

ОСУ по продукту широко распространена в силу массового перехода крупных корпораций к децентрализованной структуре управления, когда знание особенностей продукции и развитие производства в глобальном масштабе приобрели первостепенное значение. Эта структура имеет специфические особенности не только в крупных корпорациях, но и практически в каждой компании. Эти особенности вытекают прежде всего из степени диверсификации выпускаемой продукции и специализации каждого производственного подразделения

и каждой дочерней компании. Большую роль играет характер выпускаемой продукции, степень ее технической сложности и уникальности.

ОСУ по продукту обеспечивает большие возможности для централизованного управления и координации деятельности всех принадлежащих транснациональным корпорациям предприятий во всемирном масштабе. Такая ОСУ способствует проявлению следующих возможностей:

- углублению специализации между дочерними компаниями одной корпорации с учетом преимуществ, получаемых от международного разделения труда;

- содействует росту внутрикорпорационных поставок и дает возможность путем манипуляции с трансфертными ценами занижать суммы уплачиваемых налогов;

- облегчает распределение рынков между дочерними компаниями, позволяет концентрировать научные исследования и разработки в едином центре и обеспечивать централизованное снабжение технологиями всех дочерних компаний;

- дает возможность ориентировать производство на выпуск продукции, пользующейся наибольшим спросом.

Существенный недостаток ОСУ по продукту – это увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных вариантов продукции. В каждом производственном отделении есть свои функциональные подразделения, но не такого размера, чтобы максимально использовать имеющиеся технические средства и оборудование.

**ОСУ по потребителю.** Некоторые организации производят большой ассортимент товаров и услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая такая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. Если две или более этих групп клиентов становятся особенно важными для организации, то она может использовать ОСУ, ориентированную на потребителя, при которой все ее подразделения соответствуют определенным группам потребителей (рис. 25). Цель применения такой ОСУ состоит в том, чтобы удовлетворить множество групп потребителей продукции корпорации так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну группу потребителей.

Большие издательства, например, имеют отдельные подразделения, выпускающие литературу для взрослых (общего чтения), юношескую литературу, учебники для высшей и средней школы. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и практически действует как независимая компания. Каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга и финансов, производственный отдел.

Другой пример активного использования ОСУ по потребителю – это создание в коммерческих банках самостоятельных отделений, ориентированных на отдельные группы потребителей банковских услуг. Основными группами клиентов,

пользующихся их услугами, являются индивидуальные клиенты (физические лица), коммерческие и производственные фирмы, организации (пенсионные фонды и университеты), трастовые фирмы, банки-корреспонденты (другие банки), международные финансовые организации. ОСУ по потребителю характерна и для торговых фирм, реализующих товар оптом и в розницу и имеющих соответствующие отделения. Фирмы по прокату автомобилей имеют специальные отделения для обслуживания индивидуальных клиентов и автопарков.

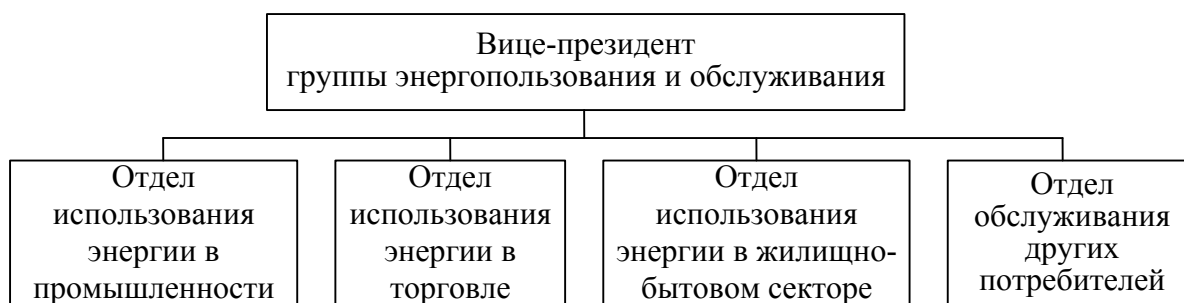


Рис. 25. ОСУ по потребителю

Обычно ОСУ по потребителю ассоциируется с предпринимательством, в последнее время ее стали использовать и организации сферы образования. Сейчас уже стало привычным, что в высших учебных заведениях имеются не только традиционные образовательные программы, но и специальные подразделения по получению второго высшего образования, повышению квалификации руководителей, самообразованию и т. д. Некоторые эксперты считают, что это новые группы «потребителей» образовательных услуг.

Преимущества и недостатки ОСУ по потребителю в общем те же, что и у ОСУ по продукту, если учесть различия, связанные с отличающейся специализацией отделений. Как при организационной структуре управления по продукту, так и по потребителю возникают трудности использования знаний и опыта специалистов в рамках одной страны или региона и затрудняется координация деятельности подразделений, относящихся к разным производственным отделениям одной компании или фирмы по вопросам планирования, долгосрочных инвестиций на рынке одной страны. Производственные отделения, организованные по продукту или по потребителю и имеющие в своем подчинении дочерние компании в широком круге стран, обычно испытывают недостаток знаний о местных условиях и требованиях отдельных рынков. Поэтому они нуждаются в помощи центральных служб для осуществления региональной координации или структурируются с учетом территориального размещения предприятий.

**ОСУ по региону.** Если деятельность организации охватывает обширные географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразным применение ОСУ по региону, т. е. по месту расположения подразделений этой организации (рис. 26). ОСУ по региону облегчает решение

проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Применение такой ОСУ упрощает связь организации с клиентами, а также связь между сотрудниками организации.



Рис. 26. ОСУ по региону

ОСУ по региону предполагает, что ответственность за всю деятельность транснациональных корпораций как на внутреннем, так и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру своей деятельности могут выступать как производственные отделы и быть центрами формирования прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами формирования прибыли и распределения ответственности. И в том, и в другом случае региональные подразделения осуществляют координацию дочерних сбытовых и производственных предприятий в своем регионе по всем видам продукции или потребителям международной корпорации. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент – распорядитель или управляющий подчиняется непосредственно высшей администрации корпорации и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами корпорации.

В некоторых корпорациях региональные управляющие имеют в своем подчинении управляющих по отдельным странам как промежуточное звено между региональным подразделением, охватывающим несколько стран, и дочерними компаниями корпорации отдельных стран, опекаемых этим подразделением. Региональные подразделения осуществляют финансовый контроль за каждым дочерним предприятием, а также контролируют составление их текущего бюджета и ведают вопросами планирования, придерживаясь указаний высшего руководства корпораций и их центральных служб. Для более тесной увязки производственной деятельности подконтрольных предприятий в некоторых корпорациях назначаются координаторы по продукту либо создаются специальные функциональные службы, ведущие вопросами производства отдельных видов продукции.

ОСУ по региону в чистом виде встречается в настоящее время у небольшого числа корпораций. В основном это слабо диверсифицированные организации с преобладанием в производственной структуре одного или двух однородных продуктов. Для таких организаций главным является приближение к каждому конкретному рынку, приспособление к его национальным особенностям и предпочтениям конечных потребителей. Поэтому такая ОСУ характерна для некоторых нефтяных корпораций («Галф ойл», «Ройял датч-Шелл»), а также

для канадской компании «Месси-Фергюссон» – производителя сельскохозяйственных машин, промышленного и строительного оборудования и бельгийско-германской компании «Агва-Геверт» – производителя фототоваров.

ОСУ по региону используется организациями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры и ориентированными на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя. Недостатком этой ОСУ являются трудности передачи технической информации заграничным дочерним предприятиям, а также усложненная координация их деятельности по стране и по продукту. Эти трудности особенно усиливаются для компаний, выпускающих оборудование и имеющих множество технологических линий. Другая важная проблема, возникающая при ОСУ по региону, – это большая вероятность дублирования линейной и функциональной ответственности, особенно в региональных отделениях.

ОСУ по региону применяется не очень часто. В то же время региональный принцип управления заграничной деятельностью в сочетании с управлением по продукту является довольно распространенным и характерным для организаций, использующих смешанную ОСУ.

**Смешанная ОСУ.** Данная ОСУ предполагает сочетание элементов различных типов дивизиональных ОСУ. В западно-европейских транснациональных корпорациях наиболее распространено сочетание продуктового и регионального принципов при построении ОСУ. Для североамериканских корпораций более типичным является сочетание продуктовых отделений и специализированного самостоятельного подразделения – международного отделения (рис. 27).

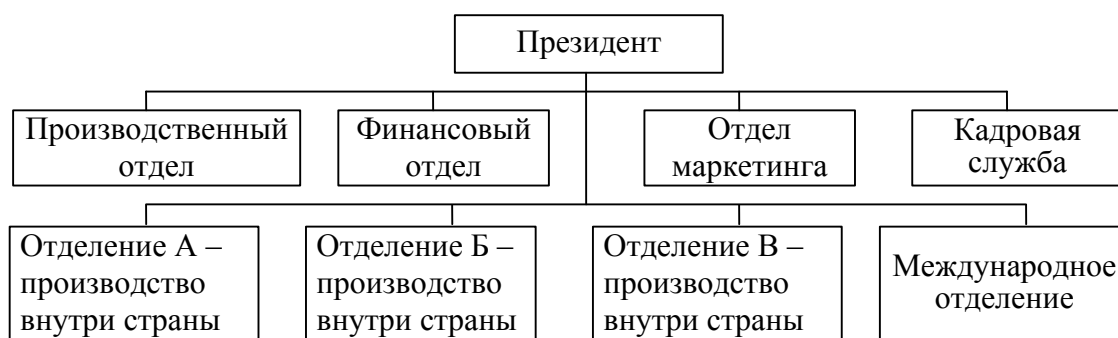


Рис. 27. Смешанная ОСУ

Смешанная ОСУ получила наибольшее распространение. Это отражает общие закономерности развития производства в современных условиях, который требует комплексного подхода к формированию ОСУ организации с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер ее деятельности. В этих условиях сочетание продуктового и регионального аспектов наиболее полно удовлетворяет потребностям совершенствования продукции с учетом конкретных требований отдельных стран и регионов. Сочетание продуктового и регионального аспектов по-разному реализуется в каждой конкретной организации. В зависимости от характера ее производственной деятельности и специфики реализации продукции.

В большинстве организаций, использующих сочетание продуктового и регионального принципов формирования ОСУ, ведущим принципом является продуктовый, а региональный носит вспомогательный или дополняющий характер. Формы реализации регионального принципа могут быть различны. Управление в региональном аспекте может осуществляться через региональные представительства, региональные бюро, региональные управления сбытовыми компаниями, региональные управления по одной стране или по группе стран.

Например, французская компания «Сен-Гобен-Понт-а-Муссон» имеет смешанную ОСУ, сочетающую управление по продукту с региональным управлением через представительства в отдельных странах. Эта компания в форме холдинга контролирует деятельность 120 промышленных, сбытовых и финансовых компаний и имеет более 20 ассоциированных компаний во многих странах мира. В основу управления деятельностью этой компании положен продуктовый принцип. В ее рамках создано четыре продуктовых отделений в форме оперативных компаний.

Эти производственные подразделения выступают как координаторы деятельности дочерних предприятий (как местных, так и заграничных), обладающих высокой степенью самостоятельности в вопросах оперативного управления и являющихся как центрами формирования прибыли, так и центрами распределения ответственности. Координация дочерних предприятий со стороны производственных отделений касается в основном вопросов перспектив развития производства, передачи технологий, маркетинга и финансирования. Координация по линии производственных отделений, т. е. по продукту, дополняется координацией в региональном аспекте, осуществляемой через региональных представителей. Эти представители несут функциональную ответственность за деятельность дочерних предприятий, находящимися в закрепленных за представителями регионах, и, вместе с тем, не осуществляют ни оперативного, ни финансового контроля за деятельностью этих предприятий, не отвечают за формирование их прибыли.

Основой другой разновидности смешанной ОСУ является сочетание продуктового принципа управления с концентрацией процесса управления международными операциями в специализированном отделении. Это характерно для североамериканских компаний «Дженерал электрик» и «Пфайзер», а также для германской компании «БАСФ». Компании и фирмы, которые создают смешанную ОСУ с международным отделением, обычно имеют относительно небольшой объем зарубежных операций по сравнению с объемом операций внутри своей страны, ограниченную номенклатуру продукции и ограниченную географию зарубежных рынков. Однако по мере роста объема зарубежных операций, расширения ассортимента выпускаемой продукции и продвижения организации в новые экономические регионы всего мира смешанные ОСУ начинают приобретать глобальный характер.

**Глобальная ОСУ.** Когда подразделения организации внутри страны и разбросанные по многим зарубежным регионам подразделения этой же организации действуют порознь, высшее руководство организации лишено возможности придать глобальную ориентацию ее деловой активности. Поэтому возникает необходимость в формировании глобальной ОСУ. По определению А. Фатака, «...глобальные решения – это решения о том, где развивать новые производственные мощности, в какие области увеличить капиталовложения, в каких областях начинать предпринимательство и какую продукцию выпускать, откуда получать ресурсы, какие использовать методы для внедрения на зарубежные рынки, какую политику в отношении форм собственности в зарубежных филиалах избрать и т. п.».

Таким образом, для того чтобы принимать действительно эффективные решения в отношении своей деятельности на многочисленных зарубежных рынках, организация должна перестроить свою ОСУ так, чтобы операции в любой другой стране имели не менее важное значение, чем операции внутри страны пребывания штаб-квартиры организации.

Две наиболее широко распространенные разновидности глобальных ОСУ – это глобальная продуктовая ОСУ и глобальная региональная ОСУ (рис. 28).

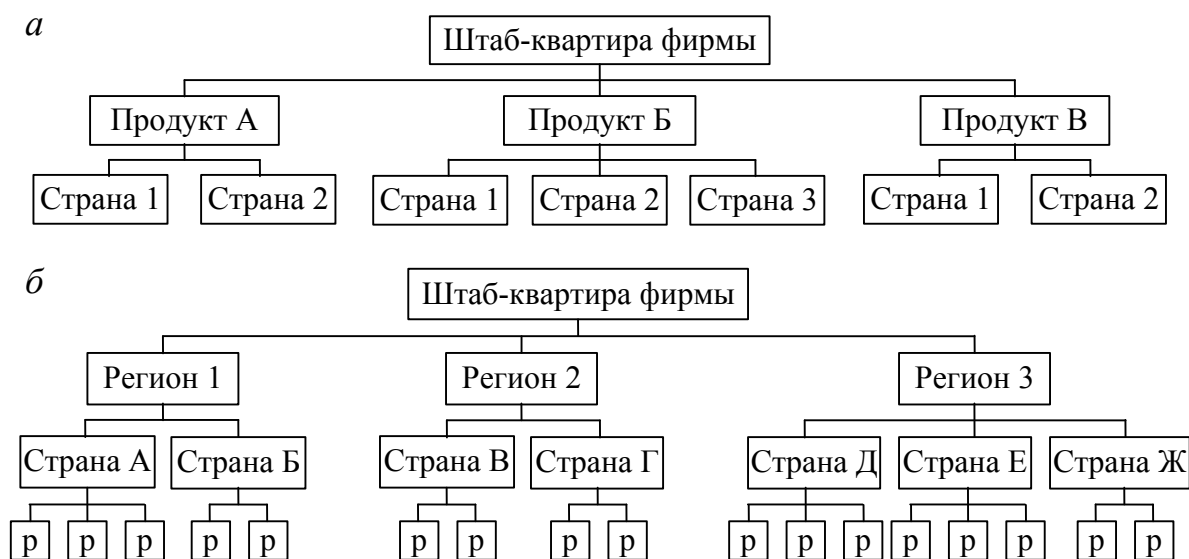


Рис. 28. Глобальные ОСУ: а – продуктовая; б – региональная; р – продукт

*Глобальная продуктовая ОСУ* больше подходит для тех организаций, у которых различия между выпускаемыми видами продукции имеют большее значение, чем различия между регионами, в которых продают эти виды продукции. Различия в продукции зачастую обуславливаются тем, что организация производит широкую гамму изделий, требующих применения различных технологий. Кроме того различия в продукции могут появляться потому, что методы маркетинга мало соответствуют каналам реализации этой продукции. Ес-



ли структурировать организацию по видам выпускаемой ею продукции, то гораздо легче достичь необходимой технологической и сбытовой координации.

*Глобальная региональная ОСУ* более подходит там, где региональные различия имеют большее значение, чем различия в продукции. Региональные различия часто обуславливаются тем, что разнообразные зарубежные клиенты организации концентрируются в различных регионах. В результате формирование ОСУ организации осуществляется по критерию соответствия покупательского спроса и методов маркетинга в данных регионах. Структурируя организацию по региональному принципу, можно достичь требуемой специализации и координации в системе «потребитель – рынок».

#### 7.4. Адаптивные организационные структуры управления

Начиная с 60-х гг. XX в., некоторые организации столкнулись с таким положением, когда внешние условия их деятельности менялись так быстро, проекты становились настолько сложными, а технология развивалась так стремительно, что недостатки бюрократических ОСУ стали перевешивать их достоинства. По существу традиционные бюрократические ОСУ (особенно там, где цепь команд довольно длинная) часто замедляют взаимодействие звеньев управления и процедуру принятия решений до такой степени, что организация больше не может эффективно реагировать на происходящие изменения.

Чтобы организации имели возможность достаточно быстро реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новые технологии, с начала 60-х гг. XX в. стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы ОСУ, которые, в сравнении с бюрократическими ОСУ были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новых наукоемких технологий.

Это **адаптивные ОСУ**, которые можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Еще одно название этих более гибких структур – *органические ОСУ*. Оно связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы.

Адаптивные или органические ОСУ – это не просто какая-то вариация бюрократических ОСУ, каковой является любая дивизиональная ОСУ. Адаптивная ОСУ строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократических ОСУ. Вместе с тем адаптивные ОСУ нельзя в любой ситуации считать более эффективными, чем бюрократические. Адаптивные ОСУ больше подходят для таких фирм, как «Хьюлет-Паккард» и «Эппл», которые действуют в быстро меняющейся обстановке. Бюрократические ОСУ, наоборот, больше подходят для организаций, действующих в условиях, которые меняются довольно медленно (например, фирма «Сирс», вла-

деющая сетью магазинов и множеством фирм, производящих ковры или занимающихся оптовой торговлей автомобильными запчастями).

По мнению английских ученых Т. Бернса и Г.М. Сталкера, бюрократическая и адаптивная структура управления занимают крайние противоположные места в общем ряду организационной структуре управления. Реальные ОСУ реальных организаций находятся между ними, обладая признаками как бюрократических, так и адаптивных ОСУ в разных соотношениях. Кроме того, различные подразделения одной и той же организации могут иметь разные ОСУ. В крупных организациях у одних подразделений может быть бюрократическая ОСУ, а у других – адаптивная. Например, в производственных подразделениях используется бюрократическая ОСУ, тогда как в научно-исследовательских подразделениях – адаптивная.

В рыночных производственных и сбытовых организациях используются два основных типа адаптивных ОСУ: ОСУ по проекту и матричная ОСУ.

**ОСУ по проекту.** Любой руководитель отдела в крупной организации с бюрократической ОСУ имеет массу различных обязанностей и отвечает за определенные аспекты нескольких разных проектов, видов продукции и услуг. Например, руководитель издательства какого-либо вуза отвечает за редактирование, выпуск и реализацию десятков или даже сотен различных книг ежегодно. Неизбежно, что даже хороший руководитель, выполняя эти многочисленные обязанности, будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие – меньше. Детали каких-то проектов, несомненно, выпадут из сферы его внимания и останутся нереализованными. Если каждый из этих проектов не отличается большими размерами и затратами на фоне деятельности всей организации, то указанные проблемы не создадут ощутимых трудностей. Например, в нашем случае не будет выглядеть катастрофой срыв сроков издания нескольких запланированных к выходу в свет книг, хотя и нежелательное явление. Но если это крупномасштабные проекты, то отсутствие постоянного внимания к ходу их осуществления может иметь самые серьезные последствия для организации в целом. Для того чтобы эффективно управлять крупномасштабными проектами ограниченной длительности реализации (например, строительство плотины, здания, запуск ракеты в космос, разработка и выпуск новой системы вооружения и т. п.), все больше организаций стало использовать ОСУ по проекту.

Существует несколько разновидностей ОСУ по проекту. В так называемых *чистых или сводных ОСУ по проекту* временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную копию постоянной функциональной ОСУ данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены все члены группы и выделены ресурсы, необходимые для реализации проекта. Структура управления по проекту используется только для решения крупномасштабных задач. В случае осуществления небольших проектов затраты на дублирование уже существующих в организации функциональных

подразделений путем применения ОСУ по проекту становятся непозволительными. При реализации небольшого проекта его руководитель является консультантом высшего руководства организации. Какой-то представитель высшего руководства организации координирует работу функциональных подразделений бюрократической ОСУ по реализации закрепленного за ним проекта.

**Матричная ОСУ.** Наиболее широко известный вариант ОСУ по проекту настолько отличается от других ее вариантов, что был выделен в самостоятельный тип адаптивных ОСУ получил название матричной ОСУ. Начало применения матричной ОСУ было положено средними по размеру авиакосмическими фирмами в 50-е и 60-е гг. XX в. Эти фирмы были не столь крупными, чтобы эффективно применять чисто проектную ОСУ. Тем не менее они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми применением функциональных ОСУ, в которых интеграция подразделений происходит на уровне высшего руководства фирмы. Для того чтобы использовать преимущества как функциональных ОСУ, так и ОСУ по проекту, такие фирмы, как «Дженерал Электрик», «Эквитабл Лайф Иншуэрэнс», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемикл», «Шелл Ойл» и «Юниверсал Продактс», провели эксперименты по наложению ОСУ по проекту на постоянную для этих организаций функциональную ОСУ. Получилась ОСУ, напоминающая решетку. Отсюда и произошло название «матричная ОСУ». Схема такой ОСУ, применяемой на одной из указанных фирм, представлена на рис. 29.

В матричной ОСУ члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они работают (числятся) постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми *проектными полномочиями*, которые могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта зависит от характера прав, делегированных руководителю проекта высшим руководством организации.

Руководители проектов в матричной ОСУ отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к проекту, за осуществление которого они несут ответственность. При этом все материальные и финансовые ресурсы, выделенные для данного проекта, передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта отвечают за планирование реализации проекта, особенно за составление графика работ. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, как соблюдаются запланированные размеры затрат по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных подразделений делегируют руководителю проекту некоторые из своих прав решают, как и где должна быть сделана та или иная конкретная рабочая операция. Руководство функциональных подразделений контролирует ход выполнения конкретных функциональных задач, связанных с проектом.



Рис. 29. Матричная ОСУ авиакосмического отдела фирмы «Юниверсал Продактс»

Основной недостаток матричной ОСУ – ее сложность. Исследователи в области управления указывают и на некоторые другие проблемы, возникающие в матричной ОСУ: борьбу за власть; неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям; конформизм (приспособленчество, пассивность, беспринципность) в принятии групповых решений; чрезмерные накладные расходы.

Несмотря на все возможные сложности, матричная ОСУ стала использоваться во многих отраслях промышленности: химическом производстве, электронике, производстве вычислительной техники и фасованных товаров. Различные варианты матричной ОСУ используются в учреждениях здравоохранения, банках, правительственных ведомствах, профсоюзных организациях. Матричная ОСУ при эффективном использовании дает возможность организации получать некоторые преимущества, присущие как функциональным, так и дивизиональным

ОСУ. Она позволяет достичь определенной гибкости, которая не характерна для функциональной ОСУ, поскольку в последней все сотрудники закреплены за определенными функциональными подразделениями. В матричной же ОСУ поскольку сотрудники для работы в конкретном проекте собираются из различных функциональных подразделений, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо большой гибкости матричная ОСУ дает значительные возможности координации работ, характерные для дивизиональных ОСУ. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками осуществления проекта, работающими постоянно в различных функциональных подразделениях.

**Конгломератная ОСУ.** Еще один подход к созданию адаптивных ОСУ связан с появлением конгломератной ОСУ. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная ОСУ. Все подразделения какой-то организации и сама организация в целом имеют те типы ОСУ, которые лучше всего подходят для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении организации может использоваться ОСУ по продукту, в другом – функциональная ОСУ, а в третьем – ОСУ по проекту или матричная ОСУ.

Руководство высшего звена управления корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также за координацию и контроль деятельности в рамках всей организации. Этот центральный орган окружает ряд фирм и компаний, которые, как правило, являются либо независимыми экономически структурными единицами, либо фактически независимыми предприятиями. Эти фирмы и компании почти полностью автономны в отношении принятия оперативных решений. Они подчинены корпорации в основном по вопросам финансирования. Предполагается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена управления. Как выполнить эти обязанности – целиком отдается на усмотрение руководства соответствующей экономической единицы.

Некоторые крупные конгломераты («Биэтрис», «Сирс Робак», «Ай Ти Ти», «Галф энд Уэстерн», «Пепсико») развивались в основном за счет поглощений и слияний с другими фирмами, а не за счет собственного развития основной компании. В результате их деятельность часто оказывалась слишком диверсифицированной, чтобы ее можно было уместить в рамки какого-то одного типа ОСУ. Поэтому руководство высшего звена управления корпорации-конгломерата дает возможность руководству каждой входящей в ее состав фирмы или компании выбрать ту ОСУ, которая более всего нравится последнему.

Еще одна серьезная причина, из-за которой входящие в состав конгломерата фирмы и компании сохраняют собственные ОСУ, состоит в том, что при этом можно очень быстро свертывать и развертывать деловую активность в

различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. Между отдельными фирмами и компаниями, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости, в отличие от типичной департаментизации.

Было бы немыслимо представить, например, что фирма с функциональной ОСУ ликвидировала бы свою службу маркетинга только потому, что она работала ниже своих возможностей. Конгломерат, наоборот, может спокойно продать любую входящую в его состав фирму из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму с хорошими экономическими перспективами. Эти изменения в составе корпорации-конгломерата вряд ли будут замечены другими подразделениями конгломерата. Такие возможности сделали конгломераты весьма популярными в наукоемких отраслях, где необходимо оперативно переходить к выпуску новых видов продукции и столь же оперативно прекращать производство устаревших продуктов.

## 7.5. Централизация и децентрализация

При департаментизации организации особую значимость приобретает вопрос об относительном объеме полномочий, делегируемых различным звеньям управления организационной структуры управления. Анализ соотношений полномочий различных звеньев и уровней управления показывает, что руководитель должен делегировать подчиненному по крайней мере такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то должны быть делегированы линейные полномочия и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации. Эти требования носят самый общий характер. Есть много способов делегирования полномочий в зависимости от того, какую конкретную задачу необходимо выполнить.

Когда руководство высшего звена управления организации оставляет за собой большую часть полномочий, это означает, что данная организация обладает **централизованной ОСУ**. При этой структуре управления все руководители подразделений (управляющие по службам) подчинены одному из руководителей высшего звена управления (вице-президенту по управлению), а организация в целом является интегрированной (рис. 30).

**Децентрализованная ОСУ** – это ОСУ, в которой полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных ОСУ управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности. При указанном типе ОСУ управляющим различных подразделений предоставляется самостоятельно осуществлять все функции, относящиеся к их деятельности. Одновременно управляющий каждого подразделения несет ответственность за эффективное функционирование своего участка перед вице-президентом, курирующим соответствующую сферу деятельности организации в целом (рис. 31).

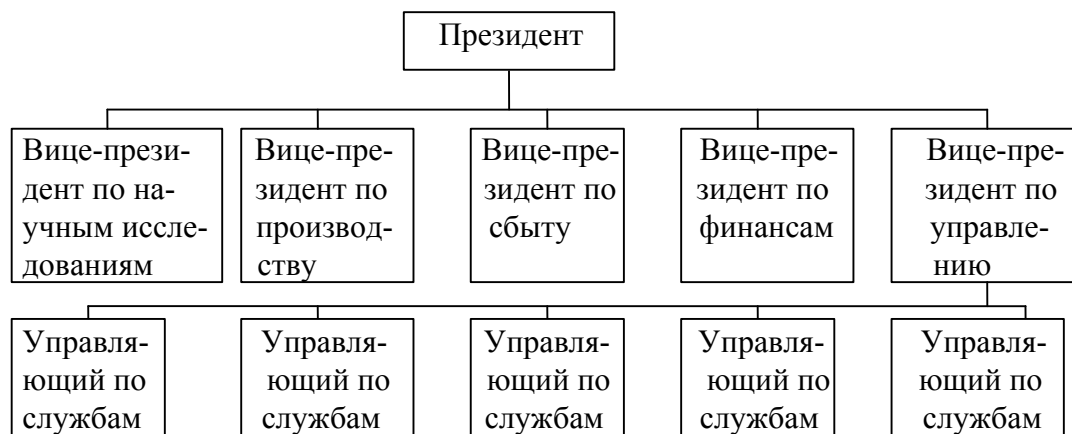


Рис. 30. Централизованная ОСУ



Рис. 31. Децентрализованная ОСУ

**Степень централизации ОСУ.** На практике не встречается чисто централизованных и чисто децентрализованных ОСУ. Такие виды ОСУ представляют собой крайние члены некоего ряда ОСУ, между которыми находятся все встречающиеся на практике типы и разновидности ОСУ. Степень централизации является максимальной в организации, где большая часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, остается на высшем уровне управления, и минимальной в организации, где большая часть таких полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница между ними состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Поэтому любая организация может быть названа централизованной и децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды. Например, «Ай Би Эм» имеет относительно централизованную ОСУ, но расширяет использование децентрализации. Так, в Европе эта корпорация подразделила все свои филиалы и отделения на пять экономических центров. Руководителям этих центров даны очень большие права для принятия решений, определяющих важнейшие экономические показатели отделений.

Степень централизации организационной структуры управления конкретной организации в сравнении с ОСУ других организаций можно определить с помощью следующих характеристик:

1. *Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях.* Чем больше количество решений, принимаемых руководителями нижестоящих уровней управления, тем меньше степень централизации ОСУ.

2. *Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.* В организациях с децентрализованной ОСУ руководители нижнего и среднего уровней управления могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или с направлением деятельности организации в новое русло.

3. *Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления.* Если руководители нижнего и среднего уровней управления могут принимать решения, затрагивающие более чем одну конкретную (специальную) функцию управления, то организация имеет децентрализованную ОСУ.

4. *Интенсивность контроля за работой подчиненных.* В децентрализованной ОСУ руководство высшего уровня управления редко проверяет результаты повседневной работы подчиненных ему руководителей. Оценка действий этих руководителей делается на основе деятельности соответствующих подразделений за квартал или месяц, оцениваемых базовыми показателями (например, уровнем прибыльности и ростом объема продаж).

В рамках ОСУ одной и той же организации одни подразделения могут быть более централизованы, чем другие.

Степень централизации или децентрализации ОСУ фактически определяется степенью делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных подразделений. Даже в организациях с максимально децентрализованной ОСУ высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики организации в различных сферах ее деятельности, коллективные договоры с профсоюзами, разработка бухгалтерской и финансовой системы. Руководство какого-то подразделения не должно иметь решающего влияния на результаты работы организации в целом. По этой причине руководство высшего звена управления должно также оставлять за собой контроль за расходами и стратегическими планами своих важнейших подразделений.

**Степень децентрализации ОСУ.** Вскоре после Первой мировой войны руководство крупнейших фирм США «Дженерал Моторс», «Дюпон», «Сирс» и «Стандарт Ойл оф Нью-Джерси» осознало серьезность проблем, заключавшихся в использовании функциональных централизованных ОСУ. Хотя функциональная ОСУ и централизованный порядок принятия решений и доказали свою эффективность, тем не менее, по мере расширения номенклатуры продукции этих фирм, проявления активности в новых областях бизнеса, выхода на меж-



дународные рынки их руководство высшего звена управления поняло, что количество и сложность решений, которые оно должно было принимать, превышает его возможности.

Высшие руководители пришли к выводу, что для обеспечения дальнейшего развития организации и роста объема продаж, а также эффективности решений, принимаемых по ключевым вопросам, необходимо делегировать на нижестоящие уровни некоторые важные полномочия. Таким образом, эти организации стали переходить к децентрализованной ОСУ, при которой за высшим руководством остается решение вопросов долгосрочного планирования, распределения ресурсов организации по отделениям, координации и оценки деятельности отделений. Руководителям отделений было делегировано право принимать решения в области производства продукции и услуг.

Примерно в то же время и по тем же причинам к децентрализованным дивизиональным ОСУ стали переходить и некоторые другие крупные фирмы: «Юнион Карбайд», «Вестингауз Электрик», «Гудрич». Однако, как это и следовало ожидать, такая тенденция не стала всеобщей. Не все фирмы, внедрившие децентрализованную ОСУ, продолжали двигаться в этом направлении. Например, в 1976 г. один из пионеров децентрализации ОСУ фирма «Сирс» начала реорганизовывать свою ОСУ в сторону большей централизации, что было вызвано снижением уровня прибыльности. В 1984 г. «Дженерал Моторс» также реорганизовала часть своей прежде децентрализованной ОСУ, сделав ее более централизованной. Руководство фирмы считало, что такая реорганизация позволит выполнить график запуска в производство новых моделей, лучше контролировать издержки, ужесточить контроль качества, поможет отделениям фирмы перейти к производству более разнообразных моделей автомобилей.

Согласно результатам серьезных научных исследований четыре отрасли отличаются наиболее высокой степенью децентрализации – это транспорт, химическая, электротехническая и резинотехническая отрасли промышленности. По сравнению с более централизованными отраслями (пищевой и бумажной промышленностью, металлургией и машиностроением) первая группа отраслей отличается высокой степенью диверсификации производства и активностью на международных рынках.

Децентрализованные ОСУ имеют много сторонников. Частично это объясняется тем, что в них заложена идея о способности людей успешно справляться с поставленными задачами, а частично – многочисленными подтверждениями эффективности таких ОСУ. Одно из наиболее ярких и убедительных доказательств эффективности децентрализованных ОСУ было сформулировано П. Драккером. Этот известный специалист в области управления был одним из первых, кто начал изучать самый серьезный в мировой истории опыт создания децентрализованной ОСУ: децентрализацию «Дженерал Моторс», предпринятую А.П. Слоуном в 20-х гг. XX в. Основываясь на очевидном успехе децен-

трализации ОСУ «Дженерал Моторс», «Сирс», «Дженерал Электрик» и «Дюпон», П. Драккер сделал вывод, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд».

Большинство крупных корпораций США имеют децентрализованную ОСУ, т. е. базируется на принципе *федеральной децентрализации*, при которой руководители важнейших отделений могут действовать почти автономно во всем, что касается производства продукции. Однако даже самые ярые сторонники децентрализации признают, что она не является панацеей от всех проблем. И централизация, и децентрализация имеют свои преимущества и недостатки.

**Преимущества централизованных ОСУ** заключаются в следующем:

1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями.

2. Сильно централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни подразделения неоправданно растут и развиваются за счет других подразделений или организации в целом.

3. Централизованное управление позволяет более эффективно использовать опыт и знания руководителей высшего звена управления крупных и средних организаций.

**Преимущества децентрализованных ОСУ** определяются следующими положениями:

1. Централизованное управление особо крупными организациями весьма затруднительно из-за огромного количества требуемой информации и, как следствие этого, сложности процессов принятия решений.

2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который лучше всех знаком с возникшей проблемой и, следовательно, лучше всех знает пути ее решения.

3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет любому руководителю отождествлять себя со своей организацией. При децентрализованной ОСУ самое крупное подразделение организации кажется его руководителю не столь большим, он может понимать всю деятельность этого подразделения, полностью контролировать и ощущать себя его частью. Этот руководитель может испытывать такой же энтузиазм в управлении своим подразделением, как независимый предприниматель в своем успешном бизнесе.

4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к освоению более высоких должностей, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале своей карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. Известно, что талантливыми руководителями не рождаются, а становятся в процессе приобретения опыта. Поскольку при децентрализованной ОСУ сроки продвижения руководителей от рядовых до высших

должностей становятся короче, такая ОСУ способствует тому, что честолюбивый и напористый руководитель остается в организации и растет вместе с ней.

Недостатки централизованной ОСУ состоят в том, что она закрывает пути получения преимуществ децентрализованной ОСУ. И, наоборот, недостатки децентрализованной ОСУ ограничивают получение преимуществ централизованной ОСУ.

## 7.6. Дифференциация и интеграция организационной структуры управления

Важное место в проектировании ОСУ занимает проблема установления требуемых отношений между частями или подразделениями организации. Профессора Гарвардской школы бизнеса П. Лоуренс и Дж. Лорш на основе обследования ряда предприятий пришли к выводу, что на межподразделенческие отношения, наряду с другими, влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями (дифференциация) и степень требуемого сотрудничества подразделений (интеграция). Этот подход (рис. 32) к проектированию ОСУ организации, нередко называемый *теорией дифференциации и интеграции*, является частью более общей теории ситуационного подхода к управлению организацией.

**Дифференциация** означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Дифференциация – это выделение частей в организации, каждая из которых предлагает что-то в ответ на спрос, предъявляемый внешней средой и, в частности, ее институтами, находящимися в непосредственном соприкосновении с организацией.

Рис. 32 иллюстрирует идею того, как отдельные части или подразделения организации имеют дело с различными аспектами общей внешней среды.

Для определения степени дифференциации в организации П. Лоуренс и Дж. Лорш предложили использовать четыре параметра:

- *определенность в целях и задачах* – являются ли цели ясными и легко измеряемыми или они двусмысленны и имеют сильный качественный оттенок;
- *структура* – является ли ОСУ формальной, с жесткой политикой и процедурами или она свободная и гибкая, с политикой, ориентирующейся на текущий момент;
- *уровень взаимодействия* – осуществляются ли значительные межличностные и межгрупповые связи и кооперация или нет;
- *временные границы обратной связи* – получают ли люди информацию о результатах работы через короткие или длительные интервалы времени.

Размерность указанных четырех переменных дифференциации раскрывает степень различия между подразделениями (табл. 3).

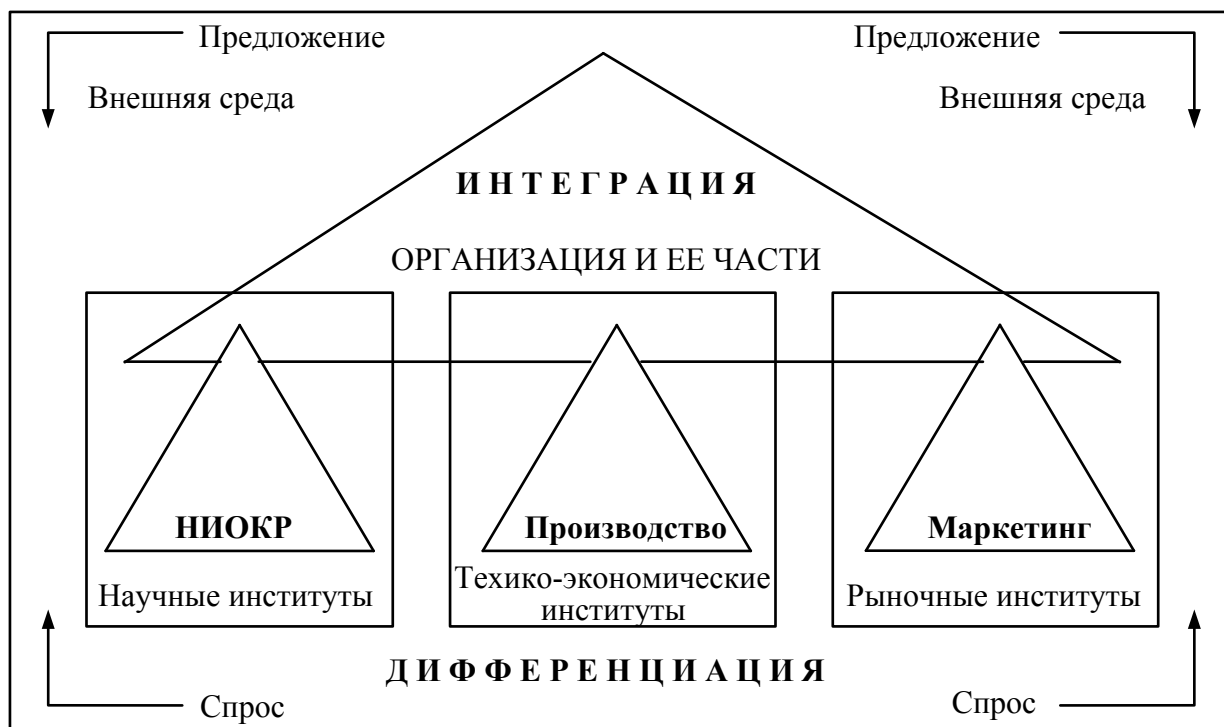


Рис. 32. Концептуализация модели Лоуренса и Лорша

Таблица 3

### Дифференциация между подразделениями по четырем переменным

Основные переменные дифференциации	НИОКР	Производство	Маркетинг
<i>Цели (задачи)</i>	Новый продукт	Себестоимость	Объем продаж
<i>Структура</i>	Высоко органическая	Механистическая	Органическая
<i>Взаимодействие</i>	Сильно ориентировано на людей	Ориентировано на задачи	Ориентировано на людей
<i>Обратная связь</i>	Очень долгая	Долгая	Быстрая

Чем больше подразделений организации отличаются друг от друга по этим четырем переменным, тем более дифференцированной является ОСУ организации. Руководители должны понимать, что работу в сильно дифференцированных ОСУ очень трудно координировать.

Когда организация одновременно является сильно дифференцированной и сильно децентрализованной с точки зрения управления ею, возникает необходимость введения ролей интеграторов, т. е. определенные люди (или целое подразделение) должны выполнять специальную работу по координации и интеграции различных подразделений организации.

Эти люди (или подразделение) не обязательно должны быть наделены правом принятия решений, но они должны обеспечить факт принятия решений соответствующими группами людей.

**Интеграция** означает уровень сотрудничества, существующего между подразделениями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации. Различные комбинации рассматриваемых двух факторов (дифференциации и интеграции) влияют на отношения между частями или подразделениями организации, что имеет непосредственное применение в проектировании ОСУ организации (рис. 33). Так, например, комбинация двух факторов, размещенная в квадранте 1, является для организации наиболее простой и легкой. В этом случае, когда требуемые уровни дифференциации и интеграции достаточно низкие, части или подразделения организации практически не зависят друг от друга. Ремонтный цех и транспортный отдел машиностроительного завода могут служить примером такой комбинации.

В квадранте 2 отражена ситуация, при которой спроектированный уровень интеграции явно превышает потребности, создаваемых различием подразделений.

Уровень интеграции	Высокий	<b>2</b> Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений превышают потребности дифференциации	Ситуация, требующая привлечения значительного количества ресурсов и использования сложных интеграционных механизмов	<b>3</b>
	Низкий	<b>1</b> Ситуация, не требующая создания специальных интеграционных механизмов	Ситуация, когда усилия по интеграции подразделений не отвечают требованиям дифференциации	<b>4</b>
		Низкий	Уровень дифференциации	Высокий

Рис. 33. Матрица модели «дифференциация и интеграция»

Этим недостатком обычно страдает так называемый институт заместителей в организации. Так, если заместитель директора машиностроительного завода по производству координирует работу нескольких производственных цехов, то объяснить создание такой позиции в организации можно только по причине масштаба управляемости, но никак не по причине необходимости интеграции малодифференцированных между собой подразделений. Опыт развитых стран свидетельствует о том, что такую роскошь, как институт заместителей, могут позволить себе либо малоэффективные государственные предприятия, либо неопытные коммерческие структуры.

В квадранте 3 представлена ситуация, являющаяся, с точки зрения комбинации факторов, наиболее сложной и трудной для проектирования ОСУ. В рассматри-

ваемой ситуации требуется вовлечение значительного количества ресурсов и использование широкого круга интеграционных механизмов и образцов поведения для эффективного управления организацией. Так, на верхних уровнях управления организацией это может проявляться в создании стратегических хозяйственных центров, использовании продуктовой или матричной департаментизации, а на нижних уровнях – в формировании целевых групп и комплексных бригад.

В квадранте 4 в противоположность квадранту 2 отражена ситуация, при которой уровень координации явно не соответствует высокой степени различий между подразделениями. Так, в условиях бартерных связей между предприятиями подчинение начальников отдела снабжения и отдела сбыта разным заместителям или включение этих отделов в разные интеграционные схемы не способствует, как правило, стабильной и ритмичной работе предприятия. Естественно, такая ситуация обычно носит временный характер. По мере изменения внешней среды (стабилизации финансовой системы) необходим, в зависимости от ситуации, переход в квадрант 1 или квадрант 3.

Изучение степени дифференциации частей или подразделений организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Эти две возможности вместе способствуют повышению эффективности ОСУ организации при взаимодействии ее подразделений с внешней средой.

Современные организации состоят из подразделений, сформированных по признаку специализации. Подобная специализация в рамках ОСУ резко увеличивает потенциальную эффективность деятельности организации. Однако для того, чтобы реализовать этот потенциал, руководству необходимо ввести в ОСУ механизм координации и интеграции всех ее подразделений. При этом интеграция понимается как процесс достижения единства усилий всех подразделений организации для реализации ее целей и задач. Являясь элементом как процесса планирования, так и практической деятельности организации, единство целей не дает подразделениям организации двигаться в разных направлениях и расплывать ее силы. Для того чтобы достаточно эффективно интегрировать организацию, руководство высшего звена управления должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия именно на общих целях организации. Совершенно недостаточно того, что каждое подразделение и каждый сотрудник будут работать эффективно сами по себе. Например, если отдел сбыта и производственный отдел машиностроительного завода будут независимо друг от друга максимизировать свои усилия каждый в своем направлении вместо совместной работы над общими целями, то завод в целом может оказаться не в состоянии достичь поставленных целей, даже при том, что отдел сбыта будет эффективно торговать, а производство – выпускать продукцию.

Существует несколько методов эффективной интеграции ОСУ организации. Важно подчеркнуть, выбор подходящего метода интеграции зависит от внешней среды, с которой данной организации приходится взаимодействовать. Один из этих методов, который предпочитают представители школы административного управления, состоит в разработке соответствующих правил и процедур. Этот метод эффективен в условиях относительной стабильности внешней среды. Если внешняя среда быстро меняется, то более эффективный метод интеграции ОСУ состоит в расширенном использовании дополнительно созданных интеграционных подразделений (комитетов, комиссий, временных рабочих групп) и в организации межподразделенческих совещаний.

### 7.7. Факторы, определяющие выбор операционной системы управления для производственной организации

Американский исследователь менеджмента Дж. Гелбрейт определил выбор ОСУ для организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, как показали многочисленные исследования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы таких *ситуационных факторов*: состояние *внешней среды*, т. е. всего того, что окружает организацию; *технология работы* в организации; *стратегический выбор* руководства организации в отношении путей реализации ее целей; *поведение работников*.

Изображенные на рис. 34 факторы могут в отдельности или в комбинации влиять на решения по выбору для организации той или иной ОСУ через те компоненты, которые заключены в каждом из них.

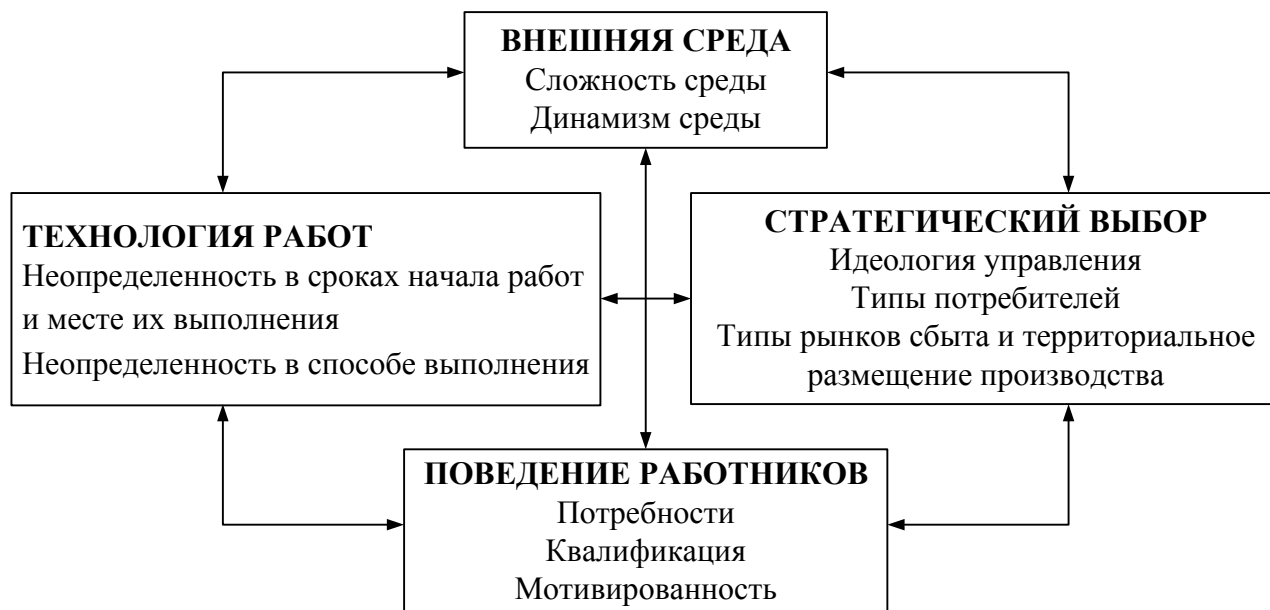


Рис. 34. Ситуационные факторы выбора ОСУ для организации

**Внешняя среда.** Нередко отличие ОСУ одной организации от ОСУ другой объясняется различием среды, в которой им приходится функционировать. Внешняя по отношению к организации среда состоит из двух уровней: общее окружение (макроокружение) и непосредственное окружение.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации и определяется экономической, правовой, политической, социальной и технологической общественными компонентами. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации варьирует. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и различиями во внутреннем потенциале организаций.

Непосредственное окружение организации определяется состоянием тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии (покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы и т. п.). При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Руководители должны постоянно анализировать текущую и желательную будущую расстановку сил в общем окружении, а также требования, которые предъявляют к развитию отдельных частей или подразделений организации институты непосредственного окружения.

*Институты внешней среды*, входящие с организацией в непосредственное соприкосновение, являются или организациями, или группами индивидов. Для конкретной анализируемой организации они выполняют роль посредников между силами общего окружения и частями или подразделениями организации, формируя через задачи, которые они решают, спрос на ту или иную функцию организации. Выявление этих институтов является первым шагом в выборе ОСУ для организации, так как помогает определить в первом приближении основные функциональные части или подразделения организации, которые, как правило, осуществляют прямой контакт с тем или иным «посредником» из внешней среды.

Следующим шагом является оценка характеристик этих институтов и их относительной важности для организации. Институты внешней среды характеризуют главным образом сложность и динамизм.

*Сложность внешнего окружения* определяется тем, как много факторов влияет на выбор ОСУ для организации и насколько эти факторы схожи между собой.

*Динамизм внешней среды* характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на выбор ОСУ для организации. Остаются ли они в основном неизменными, стабильными или же они изменяются, нестабильны? В нашей стране в связи с переходом к рыночной экономике на подавляющее большинство предприятий со стороны потребителей, поставщиков, банков, трудовых ресурсов и т. д. стали влиять сильно изменившиеся и новые требования. В свя-



зи с этим многие предприятия стали пересматривать свои ОСУ, создавать новые подразделения, вносить изменения в работу существующих служб, сокращать те из них, у которых исчез контакт с институтами внешней среды.

Двухмерная классификация факторов внешней среды, влияющих на выбор ОСУ для организации, позволяет выявить четыре типа ситуаций, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса. Ситуация, характеризующаяся *низкой неопределенностью* (квадрант 1 на рис. 35), является наиболее благоприятной для руководства организации.

В этом случае можно ожидать, что внешняя среда не будет преподносить много «сюрпризов», а работники будут определенно следовать принятым в организации политике и процедурам. От самих руководителей не требуется подготовки высокого уровня, длительного обучения и большого опыта для того, чтобы успешно действовать в достаточно ясной, с точки зрения влияния внешней среды, ситуации.

Ситуация, характеризующаяся *умеренной неопределенностью* (квадрант 2 на рис. 35), является уже более напряженной для руководства организации. Высокая степень сложности внешнего окружения вносит элемент значительного риска в процесс принятия решений. Повышенный риск подталкивает руководство организации к большей альтернативности в действиях. Чтобы эффективно управлять, руководители в данной ситуации нуждаются в серьезной подготовке и наличии опыта. Например, нефтеперерабатывающее предприятие имеет дело со многими несхожими между собой институтами внешней среды: охрана окружающей среды, поставщики, потребители, зарубежные конкуренты и прочие. Однако это взаимодействие происходит в рамках достаточно стабильных процедур и не претерпевает частых серьезных изменений.

Низкая	1	<b>Ситуация низкой неопределенности</b> Факторов мало Факторы схожи Факторы не меняются <i>Пример: производство соли</i>	2	<b>Ситуация умеренной неопределенности</b> Факторов много Факторы не схожи Факторы не меняются <i>Пример: нефтепереработка</i>	
					<b>Ситуация умеренно высокой неопределенности</b> Факторов мало Факторы схожи Факторы постоянно меняются <i>Пример: товары народного потребления</i>
Высокая	3		4		
		<b>Степень сложности внешнего окружения</b>			
		Низкая		Высокая	

Рис. 35. Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды

Ситуация, характеризуемая *умеренно высокой неопределенностью* (квадрант 3 на рис. 35), требует от руководства и ОСУ организации достаточной гибкости. Это необходимо в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды. Однако схожесть факторов позволяет руководителям справляться с ситуацией, имея достаточный уровень подготовки и мотивации. Большим подспорьем руководству в данной ситуации является система электронной обработки информации, позволяющая отслеживать изменения, происходящие во внешней среде.

Ситуация, характеризуемая *высокой неопределенностью* (квадрант 4 на рис. 35), представляет собой наибольшую трудность для управления организацией, так как внешняя среда полна неопределенных ситуаций. Эффективное взаимодействие организации и ее частей или подразделений с институтами внешней среды требует от руководителей высочайшего уровня подготовки, аналитических способностей и интуиции. Оценки специалистов свидетельствуют, что только 20 процентов факторов в бизнесе поддаются контролю со стороны руководства, а остальные 80 – неконтролируемы. Среди последних в основном находятся факторы внешней среды.

Каждая из четырех рассмотренных выше ситуаций требует своего специфического подхода к выбору ОСУ для организации. Очевидно, производство электронной техники высокого класса возможно только в рамках сложно устроенных ОСУ организаций. С другой стороны такая сложность вряд ли понадобится солеварному производству.

**Технология работ.** Роль технологии в выборе ОСУ для организации получила общее признание. В данном контексте под технологией работ понимаются не только деятельность работников, но и материалы, оборудование, которые они используют для преобразования объекта своей деятельности. Выбор ОСУ для организации связан с технологией работ по двум направлениям: разделение труда и группировка работ, т. е. создание подразделений. Уровень знания о действиях по преобразованию объекта работы и использование соответствующей технологии во многом определяют эффективность организации. Развитие технологии в последние годы носит бурный характер (ЭВМ, станки с ЧПУ, гибкие автоматизированные системы, роботы). Это усилило внимание руководителей к взаимосвязи технологии работ и ОСУ организации.

Применительно к описанию и анализу отношений между технологией работ и выбором ОСУ для организации используются те же переменные, которые использовались для характеристики отношений между технологией и проектированием работы. Различие заключается только в том, что во втором варианте отношений эти переменные рассматривались с точки зрения действий или работы отдельного исполнителя, а в данном контексте они рассматриваются применительно к отдельному подразделению ОСУ. При этом несколько меняется название самих переменных: *неопределенность в поступлении работы и*

месте ее выполнения; неопределенность в знании относительно того, как делать работу; взаимозависимость работ в организации.

На рис. 36 показана возможная взаимосвязь между двумя первыми переменными. Обе переменные, рассматриваемые в диапазоне высокой и низкой степени неопределенности, дают четыре варианта взаимосвязи.

Ошибочно предполагать, что то или иное подразделение организации постоянно находится в одном и том же квадранте матрицы. В результате изменения условий и при выборе иной ОСУ для организации возможен «переход» какого-то подразделения из одного квадранта в другой. Например, сильный износ оборудования может переместить ремонтный цех в квадрант 2. Важно также иметь в виду, что не совсем верно размещать подразделение в одном единственном квадранте. Например, бухгалтерия в большинстве случаев скорее всего должна размещаться в центре матрицы. Рассматриваемая матрица в ходе выбора ОСУ для организации помогает сформировать подразделения с учетом схожести технологических характеристик. Сама же структура подразделения должна соответствовать его положению на поле матрицы. Наиболее простые ОСУ будут у тех подразделений, которые попадут в квадрант 2, а наиболее сложные ОСУ у тех, которые будут находиться в квадранте 3.

Высокая	1	Отдел маркетинга	3
		Отдел финансов	
Неопределенность в знании относительно того, как делать работу	2	Технический отдел	4
		Отдел снабжения	
Низкая	2	Цех сборки	4
		Измерительная группа	
Низкая	2	Отдел охраны	4
		Отдел АСУ	

**Неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения**

Рис. 36. Влияние технологии на выбор ОСУ организации

Третья переменная, характеризующаяся взаимозависимостью работ, имеет четыре типа связи между работами в организации: складывающаяся, последовательная, связанная, групповая (рис. 37).

При *складывающейся* взаимозависимости работ в организации каждое подразделение является относительно автономным и делает свой вклад в общее дело организации. Например, центры обслуживания компьютерной фирмы обычно не очень сильно связаны друг с другом. Зато сумма их работ приносит фирме ощутимые результаты.

*Последовательная* взаимозависимость работ появляется в организации тогда, когда одно подразделение должно закончить свою часть работы прежде,

чем результаты этой части работы поступят в другое или другие подразделения. Поставка обработанных деталей из механических цехов в цех сборки машиностроительного завода может быть в данном случае образцом такой взаимозависимости работ.

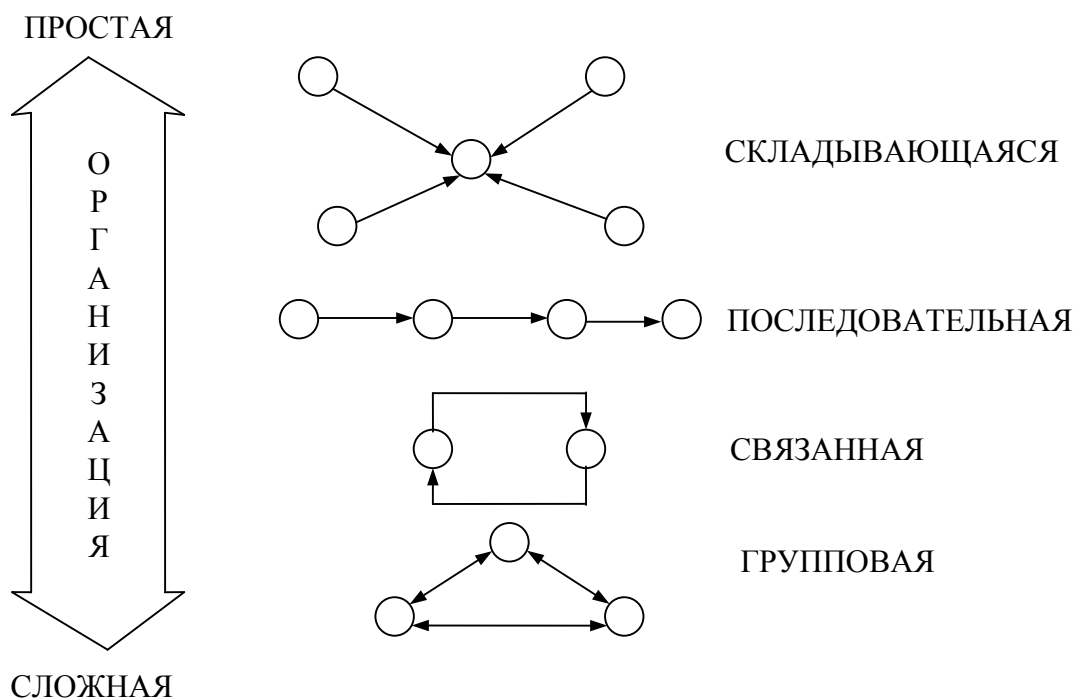


Рис. 37. Типы взаимозависимости работ в выборе ОСУ организации

*Связанная* взаимозависимость требуется в ситуации, в которой конечный результат работы одного подразделения становится началом к работе другого, и наоборот. Такая взаимозависимость работ часто возникает между производственными подразделениями и отделом НИОКР в процессе разработки новой продукции.

*Групповая* взаимозависимость является самой сложной из приведенных здесь, так как состоит из множества связанных взаимозависимостей. Работы не перемещаются из подразделения в подразделение, а работа выполняется работниками разных функциональных подразделений, собранных в специальное подразделение. Групповая взаимозависимость требуется в тех случаях, когда работа характеризуется высокой степенью неопределенности. Примером групповой взаимозависимости является создание целевых групп, комплексных бригад, проектных групп и других подразделений, включающих представителей многих функциональных отделов и служб.

Присутствие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе потребует от организации больше усилий по интеграции ее частей, усложнения ее ОСУ вплоть до перехода к матричной ОСУ.

До реорганизации середины 1980-х гг. фирма «Ай Би Эм» делала упор на централизацию и связанную взаимозависимость между штаб-квартирой этой

корпорации и ее подразделениями на более нижних уровнях управления. Однако путем создания полуавтономных региональных отделений «Ай Би Эм» удалось перейти к складывающейся взаимозависимости между этими подразделениями и штаб-квартирой корпорации. При этом внутри каждого отделения между его подразделениями сохранилась связанная взаимозависимость, что вызвано спецификой их деятельности, требующими тесной связи между подразделениями НИОКР, производства и маркетинга.

Информационные технологии существенным образом изменили ОСУ многих преуспевающих организаций, позволив фирмам эффективно решать проблемы взаимозависимости. Это важно, в первую очередь, для последовательной и связанной взаимозависимостей, требующих большого обмена информацией между исполнителями. Например, компания «Деджитл Эквипмент Корпорейшн», используя информационную систему из 27 тыс. компьютеров в 29 странах, обеспечивает доступ к ней 75 тыс. сотрудников из 118 тыс. общего числа работников компании. Другим наглядным примером использования новых информационных технологий является создание гибких производственных систем, позволяющих объединить в рамках единого рабочего процесса все три типа производств: мелкосерийное, массовое и опытное. Сегодня гибкие производственные системы обеспечивают переход управления массовыми производствами при помощи органических ОСУ.

**Стратегический выбор.** В 1962 г. А. Чандлер сформулировал принцип, согласно которому выбор ОСУ для организации должен соответствовать стратегии, взятой ею на вооружение. Этот принцип основан на выводе о том, что при смене стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с выбором новой ОСУ.

Отказ от выбора новой ОСУ для организации приводит к тому, что фирма оказывается не в состоянии достичь своих целей.

Позже в 1977 г. Дж. Гелбрейт со своими коллегами определил этапы выбора современной ОСУ для организации, а также влияние стратегии организации на ее ОСУ и, наоборот, влияние ОСУ организации на ее стратегию (рис. 38).



Рис. 38. Взаимосвязь между стратегией и ОСУ

Определение высшим руководством организации той или иной стратегии оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении вы-

бора для нее новой ОСУ. Следует рассмотреть три возможных области стратегического выбора.

Первая область стратегического выбора касается той *идеологии управления*, которой придерживается высшее руководство организации. Ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на выбор таких элементов ОСУ, как число горизонтальных связей, масштаб и норма управляемости, количество иерархических уровней управления, число звеньев на каждом уровне управления, централизацию и децентрализацию. Например, приверженность высшего руководства к централизации при осуществлении выбора ОСУ приведет к установлению в ней многоуровневой иерархии, доминированию вертикальных связей над горизонтальными, созданию дополнительных контролирующих и подобных им подразделений.

Вторая область стратегического выбора имеет отношение к тому, какие *потребители* будут обслуживаться организацией. Если у организации имеются индивидуальные и «организованные» потребители, то эта двойственность должна найти отражение во всех элементах новой ОСУ. Например, предприятие, производящее машины, оборудование и товары народного потребления, не должно ограничиваться формированием в ОСУ только подразделений, обслуживающих промышленных потребителей. Игнорирование данного требования в сегодняшних условиях российской действительности большинством оборонных и промышленных предприятий нередко делает их противниками проведения конверсии.

Переход организации от стратегии, ориентированной на производство продукции, к стратегии, ориентированной на удовлетворение потребителей, требует от нее радикальных изменений в ОСУ. Структурная и властная схемы такой организации должны быть перевернуты «с ног на голову» (рис. 39).



Рис. 39. Формирование ОСУ с учетом ориентации на потребителя

Третья область стратегического выбора – это *рынки сбыта и территориальное размещение производства*. Выход корпорации за рамки национальных границ с целью размещения производства и продажи продукции в других странах потребует при выборе ОСУ учета фактора интернационализации и глобализации бизнеса. Естественно, это сделает ОСУ более громоздкой и сложной, о чем свидетельствует опыт транснациональных корпораций. Возникающее в данном случае дублирование функций подразделений на разных уровнях управления и усложнение связей между последними является необходимым условием, если организация хочет сохранить себя на международной арене как единое целое.

Влияние перечисленных стратегий на ОСУ организации может быть проиллюстрировано соответствующей схемой (рис. 40).



Рис. 40. Влияние стратегий на ОСУ (по Гелбрейту и Натансону)

Выбор ОСУ для организации можно сравнить с выбором проекта строительства «организационного здания». Первым шагом этого процесса будет решение о количестве и функциональной принадлежности «помещений» этого «здания», вторым – решение о группировке «помещений» в связи с задачами по их использованию, третьим – решение о соединении частей «здания», четвертым – решение вопроса о размерах этих частей и т. п. (рис. 41).

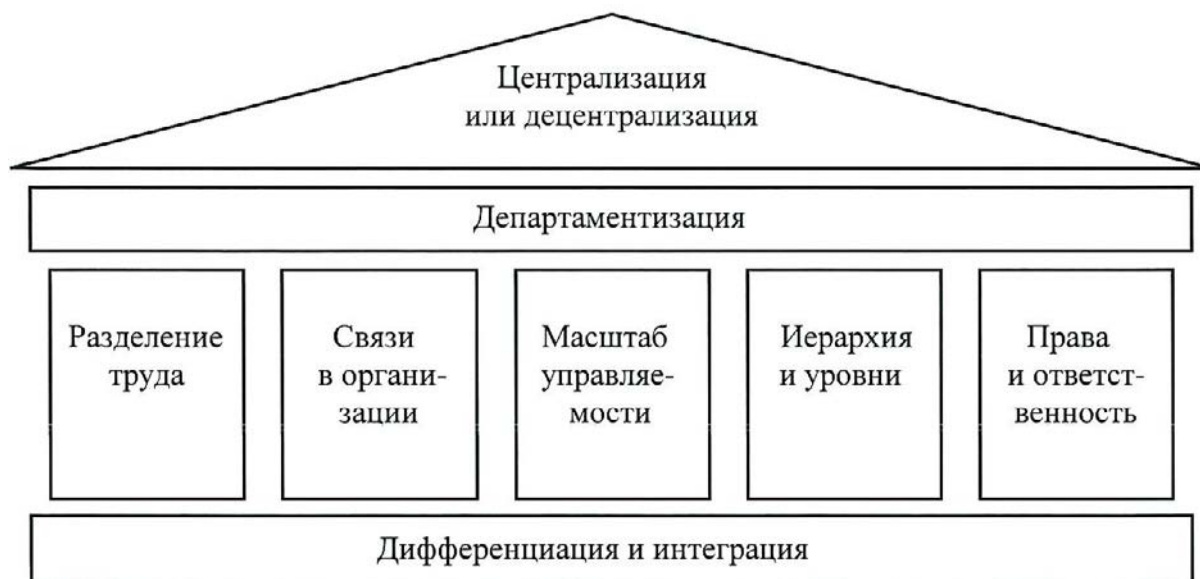


Рис. 41. Требования к построению «организационного здания»

При построении «организационного здания» высшему руководству организаций полезно помнить слова С. Паркинсона: «Наука доказала, что административное здание может достичь совершенства только к тому времени, когда учреждение приходит в упадок».

## 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И ЗАРУБЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 8.1. Степень важности операций

Выше упоминалось, что ОСУ должна соответствовать *размеру* организации и не быть более сложной, чем это необходимо при имеющемся размере организации. Обычно влияние размера организации на ее ОСУ проявляется в увеличении числа уровней иерархии управления организацией. Если организация маленькая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется простая (элементарная) организационная структура управления. Если же число сотрудников увеличивается до размера, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинают применяться элементы функциональной ОСУ. Дальнейший рост организации может вызвать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие ОСУ, как дивизиональная, или же ОСУ, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации необходимости выполнения комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная ОСУ.



*Географическое размещение* организации в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к делегированию региональным подразделениям определенных прав в принятии решений и, соответственно, к появлению в ОСУ региональных подразделений. Если права не очень большие, это приводит к увеличению числа ячеек в функциональной части ОСУ. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной ОСУ.

С расширением объемов зарубежных операций перед организацией встает задача адаптации ее ОСУ к изменяющейся окружающей среде для более эффективного приспособления деятельности принадлежащих ей филиалов и предприятий к осуществлению целей этой организации. Сформированная при этом ОСУ основывается на взаимодействии ряда факторов, в том числе местоположения и типа зарубежных предприятий, их влияния на общую эффективность всей организации, характер активов, используемых для ведения бизнеса вне страны базирования штаб-квартиры организации, и перспективы достижения целей международной деятельности и общих целей организации во времени.

Корпорациям как основному типу организаций, осуществляющих зарубежные операции, следует определять статус своих заграничных филиалов и предприятий и создавать ОСУ в соответствии с собственными общими целями. Организационная структура управления для каждой страны может быть индивидуальной в силу уникальности характера деятельности филиалов и предприятий и специфичности условий в каждой стране. Иногда в странах создаются дополнительные структурные подразделения для координации корпоративной деятельности, охватывающей более чем одну страну. От форм и методов ведения зарубежных операций и размещения производственных подразделений в стране базирования и за границей зависят налоги, расходы и контроль.

Чем важнее для корпорации конкретные зарубежные операции с точки зрения общекорпоративных результатов ее работы, тем выше уровень управления ОСУ, на который поступают отчеты подразделений, осуществляющих эти операции. Поэтому ОСУ и система отчетности должны изменяться во времени по мере расширения деятельности корпорации за границей.

**Корпорации с незначительным объемом зарубежных операций.** На одном полюсе всего набора организационных возможностей находится корпорация, которая экспортирует периодически возникающие у нее излишки продукции с привлечением посредника, получающего права собственника и проводящего все связанные с экспортом операции. Ясно, что в этом случае очень немногие сотрудники корпорации заняты экспортными операциями. Так как корпорация не располагает своими сотрудниками за границей или работниками, занимающимися экспортом, то в ней отсутствует необходимость в разработке соответствующей кадровой политики или программ подготовки и обучения сотрудников. Поскольку право собственности на продукцию корпорации перехо-

дит в другие руки уже в стране базирования корпорации, последней нет необходимости рассматривать правовые или налоговые вопросы применительно к стране-импортеру. Платежи осуществляются в валюте своей страны и поэтому не возникает проблем с переводом финансовых средств или оценкой эффективности работы отделений корпорации в разных странах. У корпорации нет потребности в разработке новых маркетинговых программ, так как она не предпринимает попыток наращивания объема продаж за границей. Все ее экспортные операции представляются настолько малозначительными, что высшее руководство корпорации практически не занимается экспортными операциями. Соответствующие обязанности могут быть возложены на работника, обладающего знаниями и временем, достаточными для того, чтобы отличить выгодные и выполнимые экспортные заказы от невыгодных и невыполнимых. В этих условиях заниматься зарубежными операциями может специалист, не занимающий высокого положения в иерархии ОСУ корпорации.

**Корпорация с заграничными подразделениями.** На другом полюсе находятся корпорации, которые прошли промежуточные стадии организации зарубежных операций, и которые располагают заграничными филиалами или предприятиями и благоприятными условиями для торговли за рубежом. Так как в этих корпорациях экспорт составляет значительную часть суммарных показателей (в частности, объемов продаж и размеров инвестиций), в деятельности за рубежом участвуют сотрудники, занимающие очень высокие посты в управленческой иерархии.

## 8.2. Встраивание зарубежных операций в организационной структуре управления

Все разновидности зарубежной деятельности корпорации могут быть собраны воедино в рамках международного отделения или отдела или же сгруппированы по видам продукции, однородным функциям и регионам аналогично ОСУ корпорации в стране базирования. Ниже в упрощенной форме проиллюстрированы подходы к встраиванию зарубежных операций в ОСУ корпораций. Практически каждая транснациональная корпорация предпочитает какой-либо из этих подходов.

**Международный отдел.** Организационное выделение зарубежных операций позволяет работникам со специальной подготовкой заниматься такими разнообразными вопросами, как оформление экспортной документации, заключение валютных сделок, установление отношений с правительственными учреждениями других стран. Объединив все заграничные операции, международный отдел может обрести достаточную «критическую массу», чтобы стать в корпорации очень влиятельным подразделением. Если заграничная деятельность корпорации распределена между обычными производственными или

функциональными подразделениями, она может быть настолько незначительной по сравнению с бизнесом в собственной стране, что корпорация почти не интересуется ее развитием. Организация в ОСУ корпорации международного отдела или отделения приведет к установлению определенных взаимоотношений между ним и внутренними подразделениями, которые занимаются производством продукции, кадрами, технологией, финансами, маркетингом и другими вопросами. Поскольку труд руководителей внутренних подразделений оценивают по результатам работы на внутреннем рынке, они могут не допускать международный отдел к своим лучшим ресурсам, используя их исключительно для улучшения показателей работы собственных подразделений.

На рис. 42 иллюстрируется случай выделения зарубежных операций в самостоятельное подразделение (международный отдел) на примере корпорации «Кэмпбелл Суп». Подобная ОСУ не очень популярна среди европейских транснациональных корпораций, но ее явно предпочитают транснациональные корпорации, базирующиеся в США. Одна из причин такого расхождения во взглядах состоит в том, что североамериканские корпорации, как правило, сильнее зависят от внутреннего рынка, чем европейские.



Рис. 42. Выделение зарубежных операций в отдельное подразделение

**Подразделение, образованное по признаку вида продукции.** Встраивание зарубежных операций в ОСУ по продукту (рис. 43) популярно у корпораций, имеющих диверсифицированную (прежде всего путем приобретения существующих фирм) номенклатуру продукции, как, например, у корпорации «Моторола». Следует отметить, что разные продуктовые подразделения в одной и той же зарубежной стране отчитываются перед руководством различных продуктовых подразделений в штаб-квартире корпорации.

**Подразделение, образованное по региональному признаку.** ОСУ по региону предпочитают корпорации с очень развитыми зарубежными операциями, в которых нет доминирования какой-то одной страны или региона (рис. 44).



Рис. 43. Встраивание зарубежных операций в группы, выделенные по видам продукции



Рис. 44. Встраивание зарубежных операций в региональные группы

Известно, что такая ОСУ чаще встречается среди европейских транснациональных корпораций, например «Нестле», чем среди североамериканских, поскольку для последних внутренний рынок имеет первостепенное значение. Корпорация «Нестле» использует для зарубежных операций ОСУ по региону. Так как в ее деятельности ни один регион не имеет преимуществ. В организациях такого типа превалирует стратегия активного завоевания международных рынков.

**Функциональная ОСУ.** Такая ОСУ для осуществления международной деятельности применяется, прежде всего, корпорациями, занимающимися добычей полезных ископаемых (например, нефти или бокситов), поскольку продукция этих организаций в высшей степени однородна, следовательно, методы производства и маркетинга в разных странах практически одинаковы (рис. 45). Функциональную ОСУ для международных операций использует, например, нефтяная корпорация «Эксон».

**Матричная ОСУ.** Чтобы избавиться от ряда проблем, связанных с использованием перечисленных выше способов встраивания зарубежных операций в существующие ОСУ, некоторые корпорации, например «Доу Кемикл», выби-

рают матричную ОСУ для руководства своими подразделениями в других странах. В корпорациях с такой ОСУ зарубежное отделение или отдел отчетывается одновременно перед разными по признаку формирования (продуктовому, региональному или функциональному) группами из штаб-квартиры корпорации (рис. 46).



Рис. 45. Встраивание зарубежных операций в функциональные группы



Рис. 46. Встраивание зарубежных операций в матричную ОСУ

Из теории управления известно, что поскольку каждая группа штаб-квартиры корпорации делит ответственность за международную деятельность с другими группами, то она зависит от них. Группы становятся более взаимосвязанными, начинают обмениваться информацией. В стремлении наладить обмен ресурсами каждая из них вырабатывает собственные стратегические перспективы и изучают перспективы развития других групп и корпорации в целом. Например, руководители различных продуктовых групп стремятся к тому, чтобы персонал подразделения НИОКР, относящегося к функциональным службам, получил задание разрабатывать технологические процессы производства продукции именно их профиля. Эти же руководители продуктовых групп считают своим долгом добиваться, чтобы каждый из региональных руководителей уделял достаточное внимание цехам по производству их продукции в соответствующем регионе. Конку-

рируют между собой не только продуктовые группы. Функциональные и региональные подразделения должны также бороться за ресурсы, находящиеся в распоряжении других подразделений корпорации с матричной ОСУ.

Матричная ОСУ позволяет в процессе принятия стратегических решений учесть все основные перспективы зарубежных операций, но, тем не менее, она не лишена недостатков. Одна из проблем заключается в том, что группы неизбежно вступают в борьбу за дефицитные ресурсы, их руководители в большей части не могут найти удовлетворяющего всех решения. Тогда высшему руководству корпорации приходится самому принимать управленческие решения по распределению таких ресурсов. Такие факторы, как особое доверие высшего руководства к конкретному руководителю группы, могут обуславливать преобладание решений в пользу последнего. Зная это, другие сотрудники корпорации могут прийти к выводу, что положение такой группы в корпорации и снабжение этого подразделения ресурсами определяется близостью к высшему руководству. Вследствие чего руководители подразделений начнут тратить свои усилия на установление личных связей с высшим руководством, способствующих, как им кажется, повышению их авторитета, но в результате всего этого различия в относительной важности подразделений только усугубятся. В итоге при осуществлении процесса принятия корпоративных решений могут быть не представлены именно те сферы деятельности, которые могли бы определить наилучшую главную стратегию корпорации.

Таким образом, достоинства матричной ОСУ могут быть нейтрализованы недружественными межличностными отношениями руководителей подразделений. Отдельные методы позволяют отчасти разрешить указанную проблему. Например, регулярное перераспределение работников между подразделениями и разработка дополнительных систем отчетности и контроля, отражающих потребности каждой из групп (продуктовой, функциональной и региональной) на общекорпоративном уровне. Однако применение таких методов сопряжено с дополнительными издержками.

### **8.3. Динамичность организационной структуры управления зарубежными операциями**

По мере расширения деятельности корпорации соответственно меняется ее ОСУ. Например, когда подразделений по производству продукции становится достаточно много, ОСУ корпорации обычно переходит от функционального к продуктовому принципу построения. Подобным образом и расширение международной деятельности может обуславливать изменения ОСУ корпорации. Когда корпорация занимается только экспортом, ей достаточно экспортного отдела, подчиненного продуктовому отделению или функциональной службе. Но если зарубежные операции продолжают развиваться и дополняются производством за

границей, экспортный отдел зачастую перестает удовлетворять корпорацию. В этом случае его могут заменить достаточно автономным международным отделением. Или же каждое продуктовое отделение может принять ответственность за производство и сбыт своей продукции в общекорпоративном масштабе.

Поскольку почти каждая корпорация предпочитает иметь отделения примерно равных размеров, может понадобиться дробление международного отделения, например, по региональному признаку, если оно стало значительно крупнее подразделений, работающих на внутреннем рынке. Например трудно обосновать необходимость существования в ОСУ корпорации «Нестле» единого международного отделения, ибо через него проходило бы свыше 95 процентов торгового оборота корпорации.

В силу динамизма своего роста корпорации редко строят международную деятельность по упрощенным ОСУ. Чаще всего ОСУ любой корпорации является смешанной. Недавно приобретенная фирма может, например, в отличие от существующих в корпорации отделений подчиняться непосредственно ее высшему руководству (штаб-квартире), пока не будет налажено ее эффективное взаимодействие с существующими отделениями. При этом особые условия, связанные со страной, продуктом или функцией, могут потребовать особого подхода к структурным изменениям, не характерного для общего подхода построения ОСУ всей корпорации.

#### **8.4. Механизмы координации**

Поскольку все варианты ОСУ имеют, наряду с достоинствами и недостатками, корпорации в последние годы разработали механизмы координации и взаимодействия функциональных, региональных и продуктовых групп или отделений, действующих на внутреннем и зарубежных рынках, в рамках функционирования существующей ОСУ корпорации. В частности, к методам осуществления координации и взаимодействия относится укрепление кадрового состава высшего звена управления корпорации группами консультантов для того, чтобы обладающие полномочиями принятия решений высшие линейные руководители могли выслушивать разные точки зрения на те или иные события независимо от того, примут они их или нет.

Следует указать и другие методы координации и взаимодействия. Это постоянная ротация руководящих работников, т. е. их планомерное перемещение с одной должности на другую в разных подразделениях, например, с линейной должности на функциональную или из внутреннего подразделения в международное отделение.

Корпорации используют также расположение работников, работающих на внутренний и международный рынки, в непосредственной близости друг от друга; установление связей между филиалами и предприятиями в одной стране

для того, чтобы различные продуктовые группы могли бы при необходимости объединять свои действия; формирование штабных отделов в аппарате управления корпорации (например юридического и кадрового) для централизации функций, общих для более чем одного филиала или предприятия. Так, корпорация «Хейнц» разработала единую политику «командирования – перевода – оплаты труда» для всех своих региональных отделений, чем свела к минимуму дублирование функций.

## 8.5. Этархии

Корпорации традиционно организуют свою работу по *иерархическому принципу*, который характеризуется подчинением нижестоящих работников вышестоящим. Однако многие корпорации входят в многочисленные альянсы с другими корпорациями и компаниями, а в этой ситуации неясно, какую из этих организаций считать вышестоящей и какую – подчиненной. Поэтому руководители организаций, входящих в альянс, оказываются равными среди равных или в ситуации, известной как **этархия**.

Принцип фирмы «Корнинг» гласит, что *этархия возникает, когда примерно половина доходов корпорации поступает от деятельности альянсов, в которые она входит (особенно от совместных предприятий)*. Между партнерами по альянсу существуют формальные связи. Тем не менее руководители штаб-квартиры «Корнинга» выполняют скорее функции брокеров или специалистов по улаживанию конфликтов и устранению препятствий на пути бизнеса, нежели функции прямых полномочных руководителей альянса.

Многие японские компании связаны между собой подобными узлами в системе, называемой **кейрецу**. *Суть системы кейрецу состоит в том, что каждая входящая в нее компания владеет небольшой долей собственности во всех других компаниях – членов кейрецу*. Например, в кейрецу «Мицубиси» насчитывается 28 компаний, но ни одна из них не занимает доминирующего положения. Деятельность «Мицубиси» в высшей мере диверсифицирована – от добычи полезных ископаемых до операций с недвижимостью, от выпуска кредитных карточек до консервирования тунца. Обычно внутри кейрецу компании системы вступают друг с другом в отношения купли-продажи до тех пор, пока такие сделки оправданы с точки зрения бизнеса.

Взаимосвязи и отношения между руководителями высшего звена управления компаний кейрецу способствуют формированию общих интересов, которые не зависят от формальных ОСУ этих компаний. Эти отношения обуславливают долгосрочные и сверхрисковые инвестиции, поскольку члены кейрецу обязаны морально поддержать любую компанию системы, столкнувшуюся с финансовыми трудностями.



## 8.6. Размещение главной и региональных штаб-квартир

После значительного расширения операций на международных рынках часто возникает необходимость перемещения части персонала главной штаб-квартиры корпорации в другое место. Один из доводов – снижение расходов и уменьшение потерь времени на переезды между штаб-квартирой и заграничными отделениями или предприятиями. Другой довод – приближение к специализированным организациям типа банков, посреднических компаний, страховых и консалтинговых фирм, аудиторов, транспортно-экспедиционных фирм, таможенных брокеров и юридических бюро, которые выполняют определенные функции, связанные с международной деятельностью данной корпорации. Кроме того, корпорациям нужны работники, владеющие двумя или несколькими языками, а также специалисты по оформлению экспортной документации.

Транспортные услуги, организации рыночной инфраструктуры и имеющий особую подготовку персонал сконцентрированы в немногих городах мира. По этой причине Нью-Йорк как место размещения подразделений, занимающихся международной деятельностью, предпочитают почти все корпорации США. Многие из них устраивают в Майяме региональные подразделения по странам Латинской Америки. А те, что ведут дела в Европе, для размещения международного отделения выбирают, как правило, одну из европейских стран. Таким образом, при достаточной разветвленности заграничных операций сотрудники из главной штаб-квартиры корпорации могут быть частично распределены по штаб-квартирам ее региональных отделений.

С повышением скоростных качеств и удешевлением средств транспорта и ростом быстродействия систем связи некоторые выгоды перемещения в другой регион международного отделения, располагавшегося ранее в главной штаб-квартире корпорации, заметно уменьшились. Это означает, что с учетом интеграции отечественных и зарубежных операций возможен возврат подразделений, занимающихся международной деятельностью, в регион расположения главной штаб-квартиры корпорации.

## 9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ТЕХНОЛОГИИ

### 9.1. Организационная структура управления в управлении проектами

Для руководства любой развивающейся организации представляется немаловажным выбрать такую *технология управления (форму, содержание и характеристики управленческих решений, способы и методы их принятия и реализации)*, которая отвечает специфике деятельности организации. Известны

многообразные технологии управления: по отклонениям, ситуационное управление, системное управление, программно-целевое управление, результативное управление, директивное управление, стратегическое планирование, стратегическое управление, управление проектами, управление, ориентированное на маркетинг, циклическое (кольцевое) управление на принципах маркетинга и др. Необходимо отметить, что не существует единственной идеальной ОСУ, которую можно было бы использовать в рамках какого-то типа технологии управления. Цель этого раздела – знакомство с достоинствами, недостатками и особенностями различных ОСУ, используемых в рамках применения организациями тех или иных технологий управления. При этом ограничимся характеристиками ОСУ, используемыми в следующих технологиях управления: проектами; стратегическом планировании; системном управлении; программно-целевом управлении.

Существует несколько типов ОСУ, которые широко используются при управлении проектами: функциональная, матричная, проектная и бригадная.

**Функциональная ОСУ.** В этой ОСУ управление осуществляется линейным руководителем через группу подчиненных ему функциональных руководителей, каждый из которых имеет право руководить подчиненными подразделениями в пределах порученных ему функций (рис. 47).



Рис. 47. Функциональная ОСУ при управлении проектами

Функциональная специализация аппарата управления в рамках функциональной ОСУ значительно повышает его эффективность за счет углубления профессиональной специализации работников управления. Однако при этом возникает проблема межфункциональной координации, решение которой становится возможным лишь на самом высоком уровне управления. Руководители высшего уровня управления из-за большой нагрузки не всегда могут осуществлять такую координацию.

Поэтому если этот тип ОСУ используется при управлении проектами, то, как правило, в ней используется назначение одного или нескольких координаторов, осуществляющих связь между функциональными подразделениями (рис. 47). Эти координаторы могут подчиняться руководителям разных уровней управления и координируют работу, относящуюся к одному или нескольким

проектам, действуя совместно с линейными руководителями. Усилия координатора не всегда достигают цели из-за недостаточного его участия в решении повседневных задач, возникающих при выполнении проекта.

При управлении проектами функциональная ОСУ используется, как правило, в тех организациях, для которых характерны стабильный режим работы, относительно малая зависимость от внешней среды, неизменный характер специализации производства, равномерный темп развития организации. Однако при нарушении любого из указанных выше условий, например, при изменении специализации, резком увеличении объемов работ, при переходе на новую технологию производства, такая ОСУ оказывается малоэффективной.

**Матричная ОСУ.** При управлении проектами матричная ОСУ создается на базе функциональной, отношения в которой базируются на прямых вертикальных связях руководителей и подчиненных. Для решения конкретных проблем создаются временные проектные группы, возглавляемые руководителями проектов. Эти группы формируются из специалистов соответствующих функциональных подразделений, находящихся на всех уровнях иерархии управления.

Взаимодействие руководителей проектов с функциональными подразделениями осуществляется по горизонтали. Формирующиеся при этом связи, накладываясь на традиционные вертикальные связи руководителей и подчиненных, образуют матрицу взаимодействия и координации (рис. 48).



Рис. 48. Матричная ОСУ при управлении проектами

Матричная ОСУ дает возможность гибко маневрировать человеческими ресурсами за счет перераспределения их между проектными группами, но при условии сохранения их административной принадлежности за соответствующими функциональными подразделениями. Привлекать высококвалифицированных специалистов к работе над проектом, обеспечивать высокое качество работы при максимальной скорости ее выполнения и минимальных издержках – в этом состоит ее основное преимущество.

Особенностью матричной ОСУ является отсутствие у руководителя проекта повседневного контроля над персоналом, занятым в проекте. Руководитель проекта определяет, что и когда должно быть выполнено, а функциональный руководитель решает, кто и каким образом будет выполнять работу. За все ко-

нечные результаты работы по осуществлению проекта, включая издержки производства, затраченное время и качество проекта, отвечает руководитель проекта. Но в противоположность руководителям функциональных подразделений руководитель проекта должен достичь своих целей, не располагая непосредственной административной властью над членами своей проектной группы.

Руководитель проекта должен выполнять следующие обязанности:

- добиваться от функциональных подразделений, участвующих в проекте, выполнения их задач по проекту;
- следить за тем, чтобы работа подразделений велась в строгом соответствии со спецификацией, сроками выполнения и сметой проекта;
- своевременно выявлять трудности, ошибки и изменения условий проектирования;
- предпринимать корректирующие действия, если в этом есть необходимость, с помощью руководителей более высокого уровня;
- информировать всех связанных с выполнением проекта руководителей о ходе его выполнения;
- информировать заказчика о результатах проектирования, вести с ним переговоры об изменениях проекта.

Одной из основных проблем матричных ОСУ при управлении проектами является перегрузка функциональных подразделений. В случае дисбаланса между объемами работ по осуществлению проекта и ресурсными возможностями в соответствующих функциональных подразделениях возникают конфликты. Эту проблему решают с помощью качественного планирования загрузки работников подразделений. Матричная ОСУ не может эффективно работать без стратегического матричного плана с установлением приоритетов по задачам и матричного бюджета по распределению ресурсов. Матричный бюджет – это ресурсы, выделяемые руководителю проекта по выполнению услуг, оказываемых функциональными подразделениями при выполнении этого проекта. Составление подобного бюджета требует тщательной работы при долгосрочном и годовом планировании.

При использовании матричной ОСУ должна быть хорошо организована система контроля за ходом работ по проекту, качеством исполнения, затратами и сроками. При этом необходимо постоянно следить за тем, чтобы фактические показатели соответствовали плановым. Руководитель проекта должен располагать подробной информацией в отношении всего проекта, а руководители функциональных подразделений – в отношении работ, выполняемых их работниками.

Матричная ОСУ может использоваться при выполнении малых и средних проектов. При выполнении крупных проектов она малоэффективна, так как в этом случае резко возрастает сложность сети коммуникаций, а это приводит к существенному замедлению процессов принятия и реализации управленческих решений.

**Проектная ОСУ.** При решении проблемных задач, связанных с переориентацией целей организации или изменением путей их достижения, наиболее эффективной становится так называемая проектная ОСУ (рис. 49). В этой ОСУ в

большей степени реализуются требования системного подхода к управлению, в соответствии с которым вся совокупность работ, обеспечивающих решение определенной проблемы или достижение конечной цели, рассматривается не с позиций установившейся иерархии подчинения, а с позиций решения указанной проблемы или достижения именно этой цели. Для управления разработкой конкретных проектов и программ создаются *комплексные органы управления*, наделенные всеми необходимыми полномочиями.

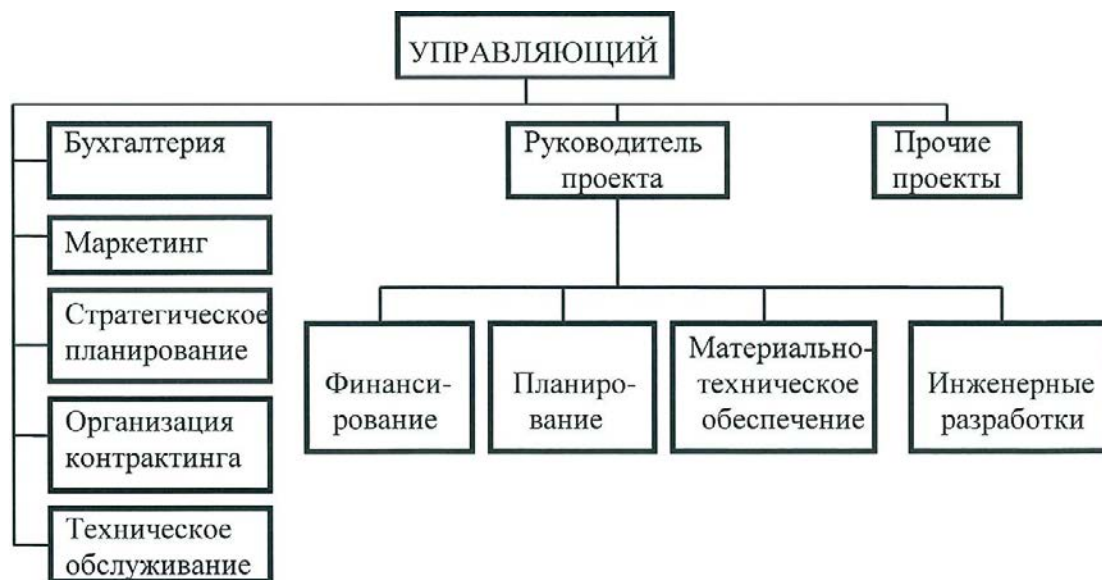


Рис. 49. Проектная ОСУ при управлении проектами

Эти органы призваны повысить ответственность исполнителей за конечные результаты работ по проекту; обеспечить мобильный механизм для одновременного выполнения нескольких проектов и программ; обеспечить приоритет общих (глобальных) целей организации над частными (локальными) целями функционального характера; децентрализовать выполнение оперативных задач, обеспечив гибкое и оперативное реагирование на изменение внешних и внутренних условий.

Когда для выполнения какого-то проекта в рамках действующих линейно-функциональных ОСУ создавалось временное структурное образование (группа), то это рассматривалось как временное использование ОСУ по проекту. Продолжительность жизненного цикла такой ОСУ определялось временем достижения поставленных перед организацией целей и задач.

Однако в процессе функционирования ОСУ по проекту стал отрабатываться специальный организационный механизм, представляющий собой качественно новую схему взаимодействия между подразделениями и отдельными исполнителями. Это привело к необходимости научно-методического обоснования создания новой организационной формы – проектной ОСУ. При этом под управлением проектами понимают совокупное управление всеми трудовыми, финансовыми, материальными и энергетическими ресурсами, требуемыми для

*обеспечения процессов проектирования и реализации проектов (строительства объектов) в указанный срок, в пределах запланированной сметной стоимости и с заданным качеством.*

В проектной ОСУ (рис. 49) для решения конкретных задач (например, проектирования и строительства объектов) создаются специальные рабочие группы, которые после завершения работы над проектом распускаются. При этом соответствующий персонал и ресурсы, ранее привлеченные к работе, возвращаются в свои специализированные (функциональные) подразделения. Для решения задач перспективного развития в составе проектной ОСУ создается специальное подразделение, которое занимается исключительно вопросами стратегии. Руководители проектов в проектной ОСУ сосредотачивают свое внимание на выполнении конкретных задач.

Одной из важных проблем, возникающих в проектных ОСУ при управлении проектами, является распределение полномочий между так называемыми *проектными и организационными уровнями управления*. Иными словами требуется решение вопроса о том, какую часть полномочий высшее руководство организации может без ущерба для дела передать вниз, на проектный уровень, и выполнение каких задач остается на верхнем уровне.

Конфликтные ситуации между высшим руководством и проектными группами возникают в организации в основном по следующим причинам:

- существования задач, ответственность за решение которых несут названные уровни управления;
- значительной степени неопределенности, которая сопутствует многим решениям как на организационном, так и на проектном уровнях управления.

На организационном уровне (высшим руководством организации) осуществляется выбор проектов, устанавливаются сроки окончания их разработки и реализации, распределяются ресурсы организации между выбранными проектами.

Выбор проектов и установление сроков их окончания являются стратегическими задачами, решение которых требует широких знаний по многим отраслям техники, экономики, социологии и других отраслей науки.

На проектном уровне управления, как правило, ведется подготовка проектных решений для последующей передачи их на организационный уровень управления. Взаимодействие между этими уровнями управления, т. е. между высшим руководством и проектными группами, происходит путем передачи сверху вниз информации инструктивного характера и снизу вверх – текущих данных о проектах. При этом на организационный уровень передается в достаточной мере агрегированная информация. Для проверки эффективности работы проектных групп проводится периодическая оценка их деятельности по законченным этапам.

Эффективность управления проектами в целом в немаловажной степени зависит от решения проблемы оценки деятельности функциональных исполнителей в проектной ОСУ. В большинстве своем проектные ОСУ характеризуются тем, что функциональный исполнитель подчинен по меньшей мере двум руко-

водителям одновременно: руководителю функционального подразделения и руководителю проекта. Если функциональному руководителю исполнитель подчинен постоянно, то руководителю проекта временно, на период выполнения работ, связанных с реализацией данного проекта. Во многих случаях исполнитель принимает участие в нескольких проектах сразу, в связи с чем оказывается в подчинении у нескольких руководителей. Проблема оценки результатов деятельности и потенциала отдельных исполнителей при этом становится крайне затруднительной и возникает практически тогда, когда заканчивается работа над проектом или когда руководитель проекта собирается ходатайствовать о повышении по службе исполнительного и достойного работника.

Проектные ОСУ, будучи ориентированы на выполнение проекта как конечную цель, способствуют получению следующих преимуществ: сокращению сроков разработки и реализации проекта; повышению оперативности решения текущих вопросов, связанных с ходом его выполнения; более сбалансированной увязке программы работ с ресурсными возможностями организации, выполняющей проект; экономии ресурсов; более объективной оценке деятельности отдельных работников.

Данный тип ОСУ широко используется при выполнении крупных строительных программ и проектов, требующих привлечения широкого круга специалистов различного профиля. В этой связи может создаться впечатление, что проектная ОСУ как организационная форма управления применима только для процесса осуществления таких программ и проектов. На самом же деле все основные принципы формирования и функционирования проектных ОСУ вполне пригодны и для управления малыми и средними проектами. В этой ОСУ руководитель проекта включается в работу уже на предпроектной стадии при принятии решения о разработке технико-экономического обоснования проекта, участвует в оценке наиболее рационального варианта проекта, в выборе подрядчиков, организации финансирования, подписании контракта, что позволяет ему детально ознакомиться с проектом.

Несмотря на разнообразие условий и принципов формирования и функционирования проектных ОСУ, среди них можно выделить достаточно общие, характерные для этих ОСУ принципы, а именно:

а) необходимость подчинения каждого члена проектной группы (специализированной рабочей группы) лишь одному руководителю более высокого уровня управления;

б) соблюдение норм управляемости, т. е. нормативного числа подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель (рациональная норма управляемости для проектных ОСУ принимается в пределах 6–8 работников);

в) открытое обсуждение новых идей и предложений;

г) рациональное распределение ответственности между уровнями иерархии управления, а также между руководителями и исполнителями на каждом уровне иерархии управления.

Характер взаимодействия руководителя проекта с членами проектной группы во многом зависит от размера проекта. При выполнении малых проектов создается проектная группа в составе 6–8 сотрудников. В таких группах взаимодействие обычно осуществляется в установленной форме, без документированных инструкций и распоряжений. При этом малые размеры проекта позволяют руководителю взаимодействовать непосредственно с каждым членом проектной группы. Внутренняя структура проектной группы для *малых* проектов обычно имеет два уровня. Для выполнения проектов *средних* размеров (например строительства автострады) создают проектные группы, имеющие трехуровневую ОСУ.

Для *крупных* проектов создаются проектные группы с еще более сложной иерархической ОСУ, в которой руководители звеньев промежуточных уровней управления могут быть специализированы:

- по функциональному признаку (например по функциям проектирования или планирования);
- по предметному признаку (специальным разделам проекта или специальным видам работ);
- по территориальному признаку (частям объекта, размещаемым в различных районах при строительстве протяженных объектов – автострад, нефтепроводов и газопроводов, линий электропередачи, железных дорог и т. д.).

Взаимодействие руководителя проекта с подчиненными в таких группах осуществляется на основе документированной информации в виде распоряжений, инструкций, правил, приказов и поручений.

Важной задачей повышения эффективности проектных ОСУ является поддержание рационального взаимодействия и благоприятного микроклимата внутри проектных групп, тесным образом связанных с фактором продолжительности функционирования этих групп. Опыт деятельности проектных групп показывает, что оптимальным периодом их эффективной работы является период времени в пределах от 18 месяцев до 2 лет, по истечении которого наблюдается спад эффективности. В этой связи возникает проблема поддержания эффективности работы проектной группы на должном уровне. Одной из мер, позволяющих разрешить указанную проблему, является периодическое возвращение ряда специалистов из проектной группы в соответствующие функциональные подразделения.

В табл. 4 приведены сравнительные преимущества и недостатки матричной и проектной ОСУ при управлении проектами.

Чтобы выбрать наиболее рациональный тип ОСУ для заданных условий конкретного проекта, можно воспользоваться критериями, приведенными в табл. 5.

Если организация занимается разработкой многочисленных, но малых проектов со стандартной технологией, то, скорее всего, она должна выбрать функциональную ОСУ.



Таблица 4

**Преимущества и недостатки  
матричной и проектной ОСУ при управлении проектами**

Основные факторы	Матричная ОСУ	Проектная ОСУ
<i>Требования к системе планирования и отчетности</i>	Необходимо наличие стратегического матричного плана	Так как команда работает в одном месте, система планирования и отчетности может быть достаточно простой
<i>Контроль за выполнением проекта</i>	Контроль осуществляется через руководителей функциональных подразделений	Под контролем находятся все члены группы. Руководителю проекта и заказчику легче контролировать все вопросы, связанные с проектом
<i>Эффективность использования рабочего времени</i>	Использование времени, с точки зрения распределения работы, очень эффективно	Неизбежно наличие резервного времени
<i>Внесение изменений в проект</i>	Неизбежно возникновение трудностей при внесении изменений, так как задействовано много структурных подразделений, участвующих в работе над проектом	Процесс внесения изменений не сложен, так как все работают в одном месте, активно взаимодействуя друг с другом
<i>Требования к руководителю</i>	Должен быть хорошим координатором, агитатором и уметь влиять на участников проекта	Руководитель проекта должен быть не только технически грамотным специалистом, но и хорошим руководителем
<i>Роль неформальных связей</i>	Огромная	Имеет место, но не в такой степени, как при матричной организации
<i>Влияние на существующую ОСУ</i>	Влияние минимально	Требует реорганизации существующей ОСУ
<i>Качество выполняемых работ</i>	Максимально жесткий контроль качества	Менее жесткий контроль качества

Таблица 5

**Критерии оценки рациональной ОСУ для проекта**

Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проектная
<i>Неопределенность условий реализации проекта</i>	низкая	высокая	высокая
<i>Технология проекта</i>	стандартная	сложная	новая
<i>Сложность проекта</i>	низкая	средняя	высокая
<i>Продолжительность проектного цикла</i>	короткая	средняя	большая
<i>Размер проекта</i>	малый	средний	крупный
<i>Важность проекта</i>	не очень важный	средней важности	очень важный

Окончание табл. 5

Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проектная
<i>Взаимозависимость и взаимосвязь между отдельными частями проекта</i>	низкая	средняя	высокая
<i>Критичность времени (обязательства организации по срокам завершения работ)</i>	низкая	средняя	высокая
<i>Взаимосвязь и взаимозависимость проекта от систем более высокого уровня</i>	высокая	средняя	низкая

С другой стороны, организации, осуществляющей проектирование крупного, сложного и важного объекта, следует отдать предпочтение проектной ОСУ, а организация, работающая по многочисленным сложным технологиям (например, в фармацевтической промышленности), должна остановиться на матричной ОСУ.

Вполне представляется возможным использовать все три названные ОСУ в одной и той же организации, но для осуществления разных проектов. Все эти три ОСУ могут быть использованы и в рамках одного проекта на разных фазах и уровнях управления проектом.

Вместе с тем, прежде чем принять окончательное решение по выбору рационального типа ОСУ при управлении проектами, необходимо учесть следующие дополнительные факторы:

- соотношение между характеристиками выбираемой ОСУ, квалификацией и опытом руководителя проекта и планово-отчетной системой документации в проекте;

- возможность улучшения координации и повышения ответственности при использовании функциональной ОСУ, не переходя к матричной или проектной ОСУ.

Невозможно выбрать тип ОСУ, не решая при этом, кто будет назначен руководителем проекта. И какая будет использоваться система планирования и отчетности? Эти решения тесно взаимосвязаны. Например, при проектной ОСУ требуется, чтобы руководитель проекта обладал широкими навыками руководства вообще. Для того чтобы успешно управлять проектной группой, он должен успешно сочетать в себе технические знания в соответствующих областях со способностями к управлению. Если такой руководитель проекта не может быть найден, нет смысла применять проектную ОСУ.

Система планирования и отчетности в проектной ОСУ достаточно простая, поскольку члены проектной группы работают в тесном взаимодействии. Если руководство проектами осуществляется в рамках функциональной ОСУ, то такая система усложняется. Разнообразная информация в виде планов, графиков, бюджетов, и отчетов является базой интеграции отдельных подразделений функциональной ОСУ, участвующих в реализации конкретного проекта. В си-

лу этого функциональная ОСУ требует более сложной системы планирования и отчетности, чем проектная ОСУ.

Организация обычно использует матричную и проектную ОСУ в том случае, когда традиционная функциональная ОСУ оказывается малоэффективной для ряда проектов. Прежде чем отказаться от функциональной ОСУ, следует проанализировать возможности реализации проекта в данной ОСУ и рассмотреть, нельзя ли применить ее, прежде чем осуществлять реорганизацию. При этом исследовать возможность применения сквозных планов, бюджетов, графиков, проведения оперативных совещаний, использования непосредственных контактов между соответствующими руководителями и неформальных связей. Перечисленные механизмы координации и взаимодействия сотрудников функциональных подразделений позволяют до определенного момента не создавать более сложные и более затратные матричные и проектные ОСУ.

Рассматривая три вида ОСУ, используемые при управлении проектами (функциональную, матричную и проектную), следует отметить, что матричная ОСУ располагается как бы между функциональной и проектной ОСУ и имеет большое количество модификаций от так называемой *слабоматричной* и почти функциональной до *сильноматричной* и почти проектной. Конкретная модификация определяется процентным отношением штатных сотрудников, работающих в функциональных подразделениях, к общему числу сотрудников, полностью занятых в проектных группах. В функциональной ОСУ проектная группа вообще не имеет своих собственных штатных работников. Функциональная ОСУ превращается в матричную в тот момент, когда хотя бы один работник назначается на роль частично занятого координатора работ, выполняемых функциональными подразделениями по конкретному проекту.

Переход от функциональных ОСУ к матричным обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть. При этом успех такого перехода в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать лидерами проектных групп. Масштабы применения матричных ОСУ в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности. В нашей стране матричные и проектные ОСУ были особенно эффективны там, где, наряду с новыми организационными формами, внедрялись и новые экономические взаимоотношения между подразделениями организаций, что повышало их заинтересованность в достижении целей программ и проектов. Применение более гибких, чем функциональных, адаптивных или органических ОСУ не дает положительного результата, если остаются без изменения действовавшие ранее системы планирования, контроля, распределения ресурсов, не вводятся новые условия материального стимулирования работников, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление подчиненных к самовыражению и саморазвитию.

**Бригадная ОСУ.** Формирование бригадной ОСУ обычно требует от организации значительной предварительной подготовки. Прежде всего это связано

с распределением всего ее персонала по проектным группам (бригадам), число работников в которых невелико (обычно до 10–15 человек). Проектную группу (бригаду) возглавляет освобожденный руководитель. Характер его работы определяется концепцией бригадной ОСУ, в соответствии с принципами которой поощряются взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей. Поэтому при применении бригадной ОСУ управление проектами носит характер консультаций и опирается на групповое решение проблем. Отсюда существенно меняются требования к квалификации работников: предпочтение отдается людям с универсальными знаниями и навыками, так как только они могут обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых группой проектов.

В бригадной ОСУ значительно расширяются функции труда работников и повышается их квалификация в результате освоения нескольких специальностей и профессий и более полного развития способностей каждого индивидуума. Сочетание групповой и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат резко снижает необходимость в жестком контроле извне и в промежуточном учете выработки. Соответственно этому меняются условия оплаты, направленные прежде всего на стимулирование экономически выгодного сотрудничества работников и повышение их заинтересованности в росте прибыли и доходов организации в целом. Вводятся гибкие системы заработной платы, предусматривающие тесную связь между ее уровнем и общими результатами деятельности организации.

Распространение бригадных ОСУ за рубежом (например, в США к 1984 г. более 200 из 500 крупных корпораций создали различные по степени автономии бригады) стимулировало развитие внутрифирменных экономических отношений и привело к существенному сокращению аппарата управления, особенно на среднем и верхнем уровнях. С 1981 г. в американской промышленности были сокращены по крайней мере 35 % руководителей среднего уровня, а многие корпорации производили увольнения и в высшем эшелоне управления. Это логичный результат объединения в команды (рабочие группы) специалистов, знающих задачи и способы их решения и не нуждающихся в дополнительных руководящих указаниях сверху. Не требуются им и многочисленные вспомогательные аналитические службы, количество которых в последние годы резко возросло.

В ряде крупных корпораций используются бригадные ОСУ типа той, которая представлена на рис. 50.

Такая пирамидальная ОСУ была сформирована в корпорации «Боинг», проектирующей новый пассажирский самолет «Боинг-777». Отказавшись от традиционного делегирования полномочий и традиционного деления ОСУ на уровни, корпорация создала свыше 200 многофункциональных рабочих групп (бригад), состоящих из специалистов технического, производственного и финансового профиля. Наверху пирамиды управленческая бригада состоит из 5–6 высших руководителей, каждый из которых несет ответственность за определенное

крупное направление разработок, а все руководители, входящие в эту бригаду, отвечают за качество проекта и своевременность его разработки в целом.

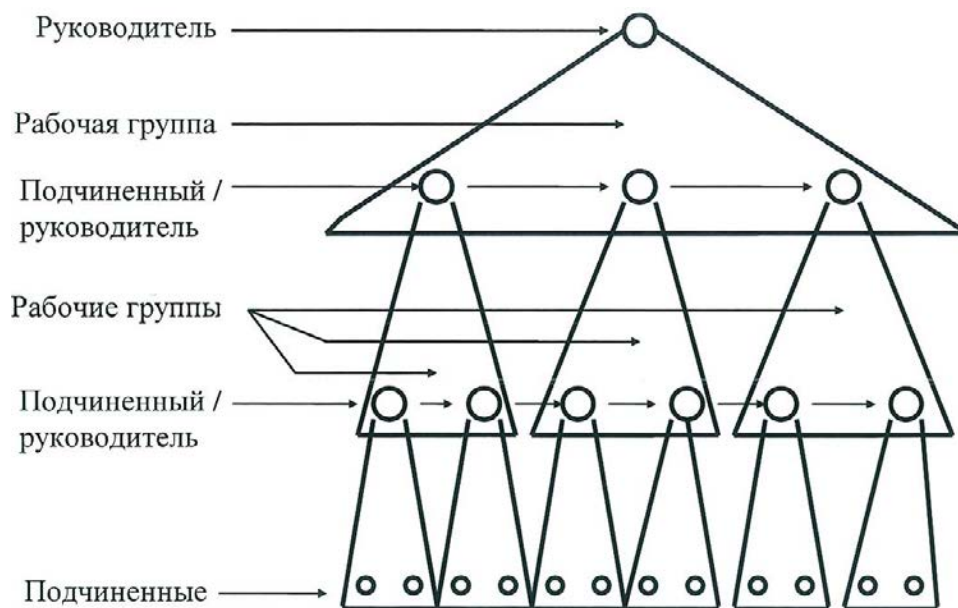


Рис. 50. Бригадная ОСУ, состоящая из рабочих групп

На втором уровне пирамиды сформированы 25–30 бригад с двумя руководителями, один из которых отвечает за решение технических проблем, второй – за производственные вопросы. Они координируют и наблюдают за работой более чем 200 бригад третьего уровня, занимающихся проектированием и производством тех или иных частей самолета. Эти многофункциональные рабочие группы включают от 5 до 15 работников–специалистов и исполнителей разного профиля. Такая ОСУ позволила более эффективно использовать знания и умение работников и существенно сократить время на согласование инженерных решений, да и на само проектирование за счет роста производительности труда.

Одна из проблем, которая возникает при бригадной ОСУ, – это горизонтальная координация между взаимосвязанными рабочими группами. В корпорации «Боинг» для такой координации в ОСУ был внедрен еще один уровень управления, состоящий из 5 интеграционных бригад, в каждую из которых вошли от 12 до 15 представителей рабочих групп нижестоящего уровня. Координация и средства коммуникации между рабочими группами (бригадами) – необходимое условие успеха.

## 9.2. Организационная структура управления в стратегическом планировании

На начальном этапе внедрения стратегического планирования соответствующие ему ОСУ и рабочие процедуры были недостаточно хорошо разработаны, поскольку в тот период многие организации относились к планированию

как к одной из основных функций управления. Однако в последующие годы был достигнут серьезный прогресс в разработке новых ОСУ и процедур, используемых в рамках стратегического планирования. Формирование таких ОСУ, как правило, отражали признание того факта, что структуры управления, пригодные для оперативного руководства, не столь хороши для стратегического планирования. В рамках стратегического планирования были разработаны и успешно использовались следующие разновидности ОСУ: *ОСУ со стратегическими хозяйственными единицами, программная ОСУ, матричная ОСУ и ОСУ с группами разработки нововведений.*

**ОСУ со стратегическими хозяйственными единицами.** Многие корпорации США годами работали над проблемой создания для стратегического планирования соответствующих ОСУ. Например, в 1968 г. корпорация «Дженерал Электрик» состояла из децентрализованных производств и обычной штаб-квартиры. Ответственность за соотношение прибылей и убытков сосредотачивалась на уровне около 170 отделений. Отделения были сведены в 50 филиалов, которые в свою очередь объединялись в 10 групп. Все это соответствовало обычной иерархической ОСУ. Последующая реорганизация структуры управления корпорации концентрировалась вокруг внедряемого в «Дженерал Электрик» стратегического планирования. Для целей оперативного планирования и контроля была сохранена существующая структура отделений.

Для решения задач планирования будущего организации было создано около 43 *стратегических хозяйственных единиц*. За каждой такой единицей закреплялось одно направление (или группа смежных направлений), причем ответственность за это направление как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспектах была возложена на одного руководителя. Этот руководитель отвечал за реализацию стратегии своей стратегической хозяйственной единицы, но при распределении ресурсов его план уточнялся высшим руководством с целью сбалансирования интересов корпорации в целом.

Форсит У. выделил следующие специфические черты стратегической хозяйственной единицы:

- каждая единица должна иметь свою собственную генеральную цель, независимую от целей других единиц, и четко определять круг своих конкурентов;
- стратегическая хозяйственная единица должна быть полноценным конкурентом на внешнем рынке;
- такая единица должна быть в состоянии осуществлять всеобъемлющее стратегическое планирование – продукции, рынков, мощностей и организации – относительно независимо от других единиц;
- руководитель стратегической хозяйственной единицы должен быть готовым отстоять в пределах утвержденных планов в области технологии, производства, маркетинга и капиталовложений те элементы, которые в решающей степени определяют успех данного направления хозяйственной деятельности организации.

Стратегическая хозяйственная единица может представлять собой отделение, филиал или группу, т. е. находиться на любом уровне иерархии управления. Такие единицы организуются для выработки и реализации целей стратегического планирования. В итоге в организации происходит наложение еще одной ОСУ на уже существующую. Хотя существующая структура управления и сохраняется в целях управленческого контроля, вместе с тем создаются новые формы и условия для стратегических нововведений, новый организационный вопрос, позволяющий объединить вокруг одного линейного руководителя все факторы стратегического порядка.

Очевидный успех деятельности стратегических хозяйственных единиц в рамках корпорации «Дженерал Электрик» был превзойден другой известной корпорацией «Вестингауз Электрик». На основе концепции стратегических хозяйственных единиц, разработанной в «Дженерал Электрик», 110 экономически самостоятельных отделений корпорации «Вестингауз Электрик» были объединены в 37 базовых хозяйственных единиц, каждую из которых возглавил генеральный управляющий. Еще 120 отделений этой корпорации остались самостоятельными в отношении формирования прибыли, но стратегические плановые решения, которые касались роста рынков и капиталовложений, сосредоточились в рамках базовых хозяйственных единиц. Группировка отделений «Вестингауз Электрик» по рыночным сферам в неявном виде существовала и ранее. Но заключительным этапом продвижения корпорации в этом направлении явилось создание базовых хозяйственных единиц.

**Программная ОСУ.** Другим примером специализированной ОСУ, в пределах которой возможно эффективное осуществление стратегического планирования, может служить *программная ОСУ*. Этот тип ОСУ завоевал популярность после внедрения во многих общественных учреждениях системы «планирование – программирование – бюджетирование» (ППБ). Концепция ППБ впервые была выдвинута федеральным правительством США в конце 60-х гг. XX в., постоянно совершенствовалась и была принята на многих уровнях государственного управления (штат, графство, город) и в самых разных общественных учреждениях. Несмотря на то, что она уже не играет столь значительной роли в принятии стратегических решений федеральными органами власти, эта система оказала на них в свое время значительное влияние и до сих пор используется рядом государственных организаций.

Понятие «программной ОСУ» было введено в теорию управления для обозначения метода создания и реализации множества стратегий в условиях многообразных рынков, на которых действует конкретная организация. Программные ОСУ создавались в многочисленных хозяйственных организациях. Этот процесс выражается в создании специализированных подразделений программных ОСУ, отвечающих за развитие планирования и стратегию маркетинга для видов продукции или специфических групп потребителей. Очевидно,

что использование таких подразделений вполне может считаться прототипом концепции стратегических хозяйственных единиц.

Программная ОСУ, несомненно, реагирует должным образом на рыночные возможности. Организационное проектирование этой ОСУ начинается с изучения рынка, а структурные подразделения формируются таким образом, чтобы обеспечить реализацию стратегий на закрепленных за ними рынках. При изменении рыночной ситуации меняются как стратегия, так и ОСУ организации.

Таким образом, программные ОСУ помогают эффективно работать крупным корпорациям в условиях использования множества стратегий и большого разнообразия рынков. В таких корпорациях созданы подразделения по управлению программами, специализированными либо по виду продукции, либо по признаку обслуживания определенных групп потребителей. Например, в корпорации «Алегени Ладлем Стил» созданы программные органы управления по таким продуктам, как листовая нержавеющая сталь, стальное литье, углеродистые стали и т. п. В корпорации «Интернэшнл Бизнес Мэшинз» существуют программные органы управления для таких групп потребителей, как авиакомпания, промышленные предприятия, государственные ведомства.

**Матричная ОСУ.** Разработка более сложных ОСУ была начата в аэрокосмической промышленности США, где традиционные функциональные ОСУ были модифицированы введением матричных форм. При создании матричных ОСУ были отвергнуты стандартные понятия *единства руководства* и *масштаба контроля*. Некоторые успехи в оборонной промышленности США могут быть отнесены на счет преимуществ, применяемых в ней матричных ОСУ, а именно на счет раннего выявления прогрессивных идей и управления их разработкой.

При появлении прогрессивных идей и определении перспектив их развития, ответственность за разработку конкретной идеи возлагается на *руководителя проектом* (его часто называют лидером группы). Он выступает в роли антрепренера и осуществляет управление разработкой этой идеи в рамках всей организации. Руководитель проекта формирует для этого группу, отдельные члены которой обладают достаточной квалификацией, чтобы оценить появляющиеся идеи и ответить на следующие вопросы:

1. Каковы последствия реализации идеи и каким целям организации служит ее осуществление?
2. Что и когда необходимо сделать?
3. Каковы рыночные перспективы?
4. Какова конкуренция?
5. Каковы возможности организации?
6. Какие требуются инвестиции?
7. Какое влияние на реализацию идеи могут оказать политические, социальные и экономические соображения?
8. Какая стратегия должна быть выработана для удовлетворения рыночных потребностей?



Результаты исследований проектной группы передаются для окончательного изучения комитету линейных руководителей, отвечающему в организации за выбор будущей стратегии. Состав и функционирование таких проектных групп обеспечивают гибкий и надежный подход к выработке стратегии.

Использование в стратегическом планировании горизонтального управления по проектам в сочетании с вертикальной функционально ориентированной организацией приводит к созданию матричной ОСУ. Пример такой ОСУ приведен на рис. 51. ОСУ на этом рисунке относится к хозяйственной организации, где отделение *A* – производственная единица, выпускающая в большом объеме стандартную продукцию и организованная на основе традиционных функциональных ОСУ. А в отделении *B* используется матричная ОСУ с вертикальными функциональными службами и горизонтальными проектными группами, каждая из которых пользуется услугами функциональных подразделений этого отделения.

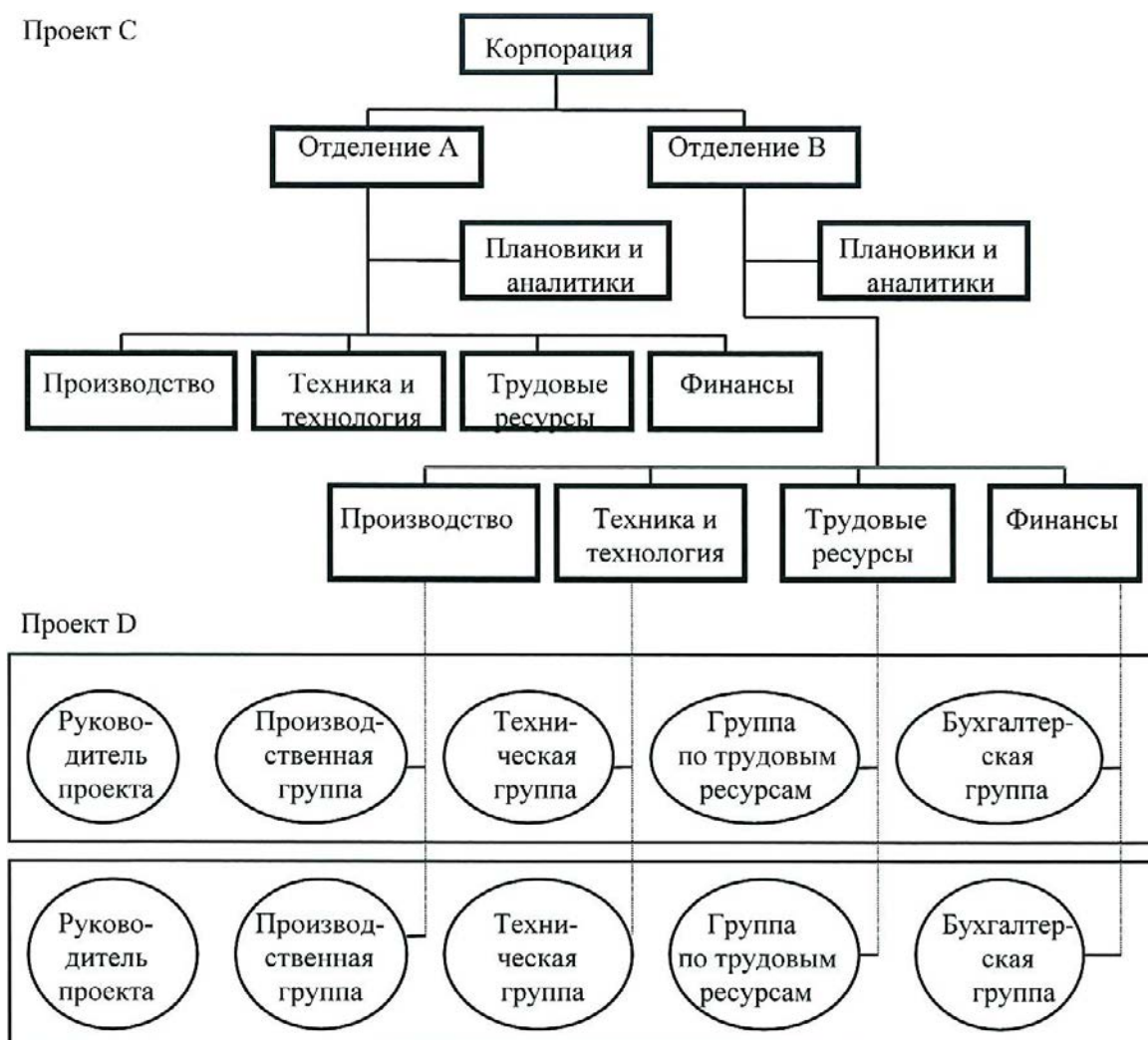


Рис. 51. Матричная ОСУ в стратегическом планировании

Использование матричной ОСУ подчеркивает, что новые проекты очень важны для данной организации – настолько важны, что для управления про-

цессом разработки и реализации проектов создается дополнительная «междисциплинарная» ОСУ, основанная на кооперации работников функциональных подразделений и проектных групп

Разнообразие матричных структурные управления, используемых для достижения стратегических целей, практически очень много. При проектировании ОСУ организаций разработчики могут отрицать их принадлежность к матричным ОСУ, однако, двухмерный характер большинства подходов к проектированию ОСУ определяет поразительное сходство последних с матричными ОСУ.

**ОСУ с группами разработки нововведений.** Другая форма использования концепции двухмерной ОСУ прямо связана с управлением нововведениями. Как отмечалось ранее, большинство руководителей убедились в том, что оперативный контроль без стратегического планирования и традиционные функциональные ОСУ препятствуют развитию новых идей и внедрению новшеств. Организационная структура управления, основанная на использовании групп разработки нововведений, сходна с уже охарактеризованными выше и включена сюда для полноты изложения. На рис. 52 показана ОСУ компании, в которой создано «отделение нововведений», руководящее группами нововведений и отвечающее за разработку и реализацию «проектов».

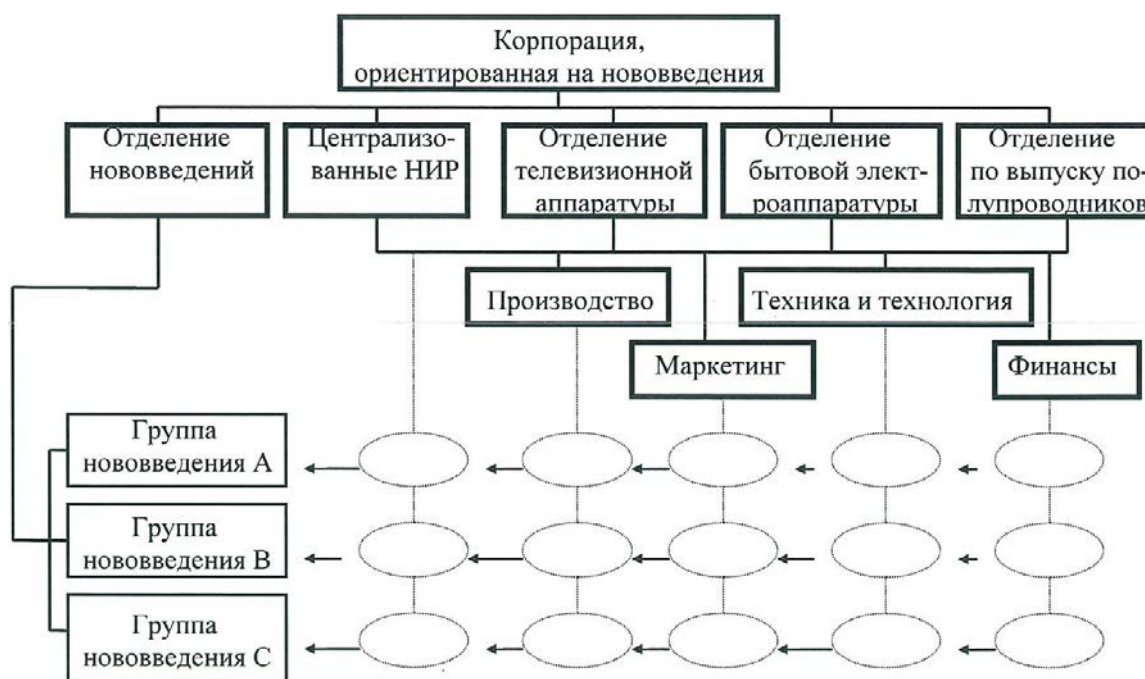


Рис. 52. ОСУ с группами разработки нововведений

### 9.3. Организационная структура управления в системном управлении

При системном управлении руководство высшего уровня организации в ходе проектирования соответствующей ОСУ должно разработать детальный план процесса, посредством которого будут вырабатываться решения, определив,

кто будет делать, где и каким образом выполняться. Кроме того, все процедуры принятия и реализации решений необходимо объединить в единую функционирующую систему. После завершения проекта системы принятия и реализации решений приступают к определению масштаба ОСУ организации. Число руководителей, необходимых для решения проблем организации, зависит от того, как много проблем может возникнуть в течение определенного времени и сколько времени уйдет на решение проблем средней трудности.

Однако для получения этих данных требуется опыт работы организации. При отсутствии опытных данных требуемое число руководителей устанавливается, исходя из численности исполнителей решений – рядовых работников. Из эмпирических данных известно, что один руководитель должен иметь в подчинении 10 работников с средним. На основании этого соотношения в системном управлении определяется размер ОСУ. **ОСУ 1-го размера** (рис. 53) возглавляет руководитель, выполняющий функции выработки решений в организации из 10 работников.

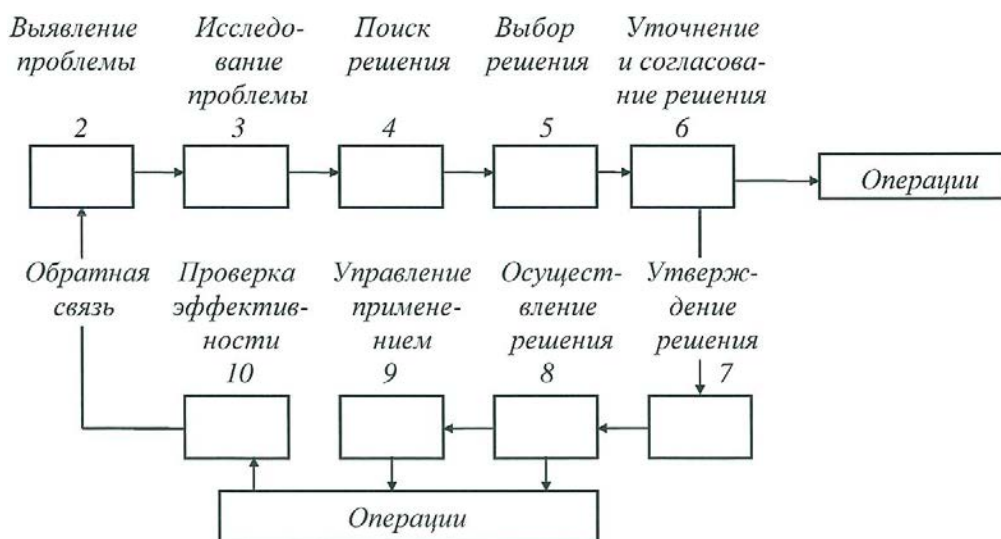


Рис. 53. ОСУ 1-го размера в системном управлении

Если рассматривать организацию с **ОСУ 2-го размера** со 100 работниками, для которой понадобилось бы 10 руководителей, то в этом случае возникает проблема, каким образом распределить между этими руководителями функции решения проблем.

В ОСУ 2-го размера вводится специализация руководителей соответственно классификации проблем, подлежащих разрешению. В ОСУ 1-го размера единственный руководитель должен решать все проблемы, каковы бы они не были, но в ОСУ 2-го размера в каждую область деятельности (финансы, кадры, снабжение и т. д.) назначается специальный руководитель.

Если функции управления разделены, то необходимо рассмотреть относительную загрузку отдельных руководителей, занятых разрешением функциональных проблем. В одних сферах деятельности организации может возникнуть больше

проблем, чем в других, и поэтому они требуют большего количества руководителей. Необходимо также учитывать качественные аспекты выработки решений – относительную важность какой-либо сферы деятельности в организации. Так, если сбыт и производство продукции являются наиболее существенными функциями, то в эти сферы назначается большее количество руководителей (рис. 54).

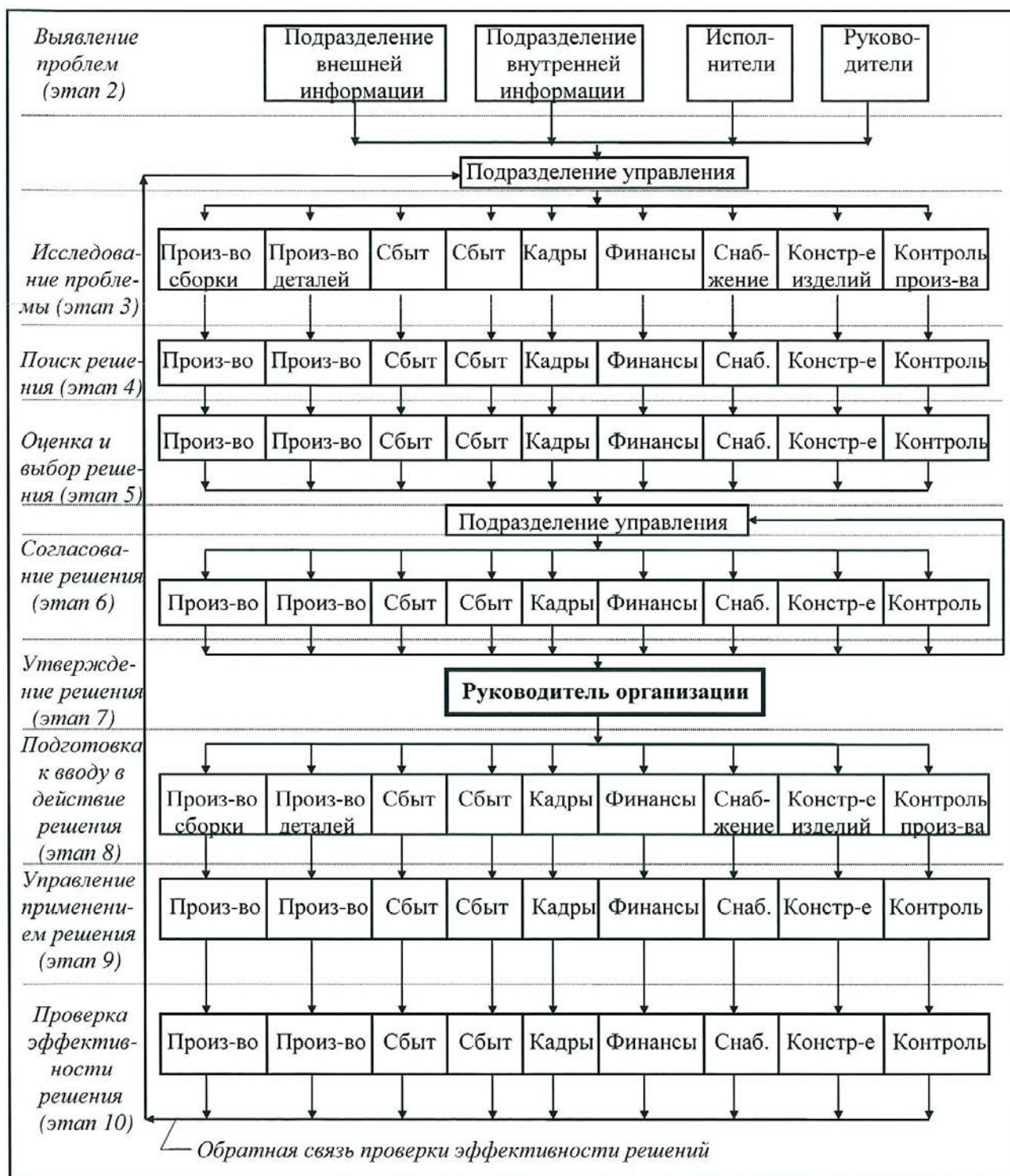


Рис. 54. ОСУ 2-го размера в системном управлении  
 (не показан 1-й этап – определение целей организации)

Как проектируется процесс формирования решений в условиях, когда организация постоянно расширяется и вследствие этого количество руководителей также должно увеличиваться?

Дополнительное количество руководителей большей частью просто осуществляют процесс решения традиционных проблем организации. Хотя руководители специализируются на решении проблем определенного типа, они выполняют задачи, однородные по своему характеру.

Все проблемы организации разрешаются по существу единообразно и независимо от того, является ли проблема производственной или кадровой, т. е. ее решение должно проходить указанные на рис. 54 девять этапов, а именно: выявление проблемы (этап 2); исследование проблемы (этап 3); поиск решения (этап 4); оценка и выбор решения (этап 5); согласование решения (этап 6); утверждение решения (этап 7); подготовка решения к вводу в действие (этап 8); управление применением решения (этап 9); проверка эффективности решения (этап 10).

Если организация увеличивается до 100 руководителей, то формируется **ОСУ 3-го размера** (рис. 55). В такой ОСУ возникает специализация не только в решении проблем.

Подразделение управления разделится на подразделения управления производством, сбытом, финансами, НИОКР, персоналом и т. д. Каждое такое подразделение будет выполнять все задачи управления (составлять графики операций, маршруты и т. п.), но только в отношении той области решения проблем, за которую оно отвечает. Так, подразделение, контролирующее решение проблем сбыта, будет классифицировать проблемы сбыта по их типу.

Разделение проблем будет проходить по тому же самому принципу, который используется в организациях при назначении отдельных лиц ответственными за эффективную деятельность определенных подразделений. Например, один из руководителей отдела сбыта может отвечать за определенный район сбыта. Все проблемы, возникающие в этом районе, будут передаваться ему, если они не выходят за пределы его ответственности за решение проблем.

Точно также руководители других подразделений могут отвечать за конструирование изделий, за изучение рекламы конкурентов, за изыскание капиталовложений, за расширение экспорта и т. д.

Следует отметить, что все проблемы сначала доводятся до главного подразделения управления, поскольку оно закрепляет проблемы за подчиненными ему подразделениями. Последние составляют маршруты и графики операций решения проблем и передают их соответствующему руководителю.

Если ОСУ увеличивается до 1000 руководителей, то она классифицируется как **ОСУ 4-го размера**. В такой ОСУ подразделения организации будут располагаться на трех уровнях управления, а процесс принятия и реализации решений осуществляется по схеме, отображенной на рис. 56. Например, если возникла проблема рекламирования продукции, главное подразделение управления организации направляет ее для решения подразделению управления сбы-

том, а последнее передает ее подразделению управления рекламной работой, которое затем пропускает эту проблему через процесс принятия и реализации соответствующего решения. Если в организации 1000 руководителей, то ее ОСУ может состоять из 100 подразделений на нижнем уровне управления, 10 – на среднем и одного главного подразделения на высшем уровне управления.

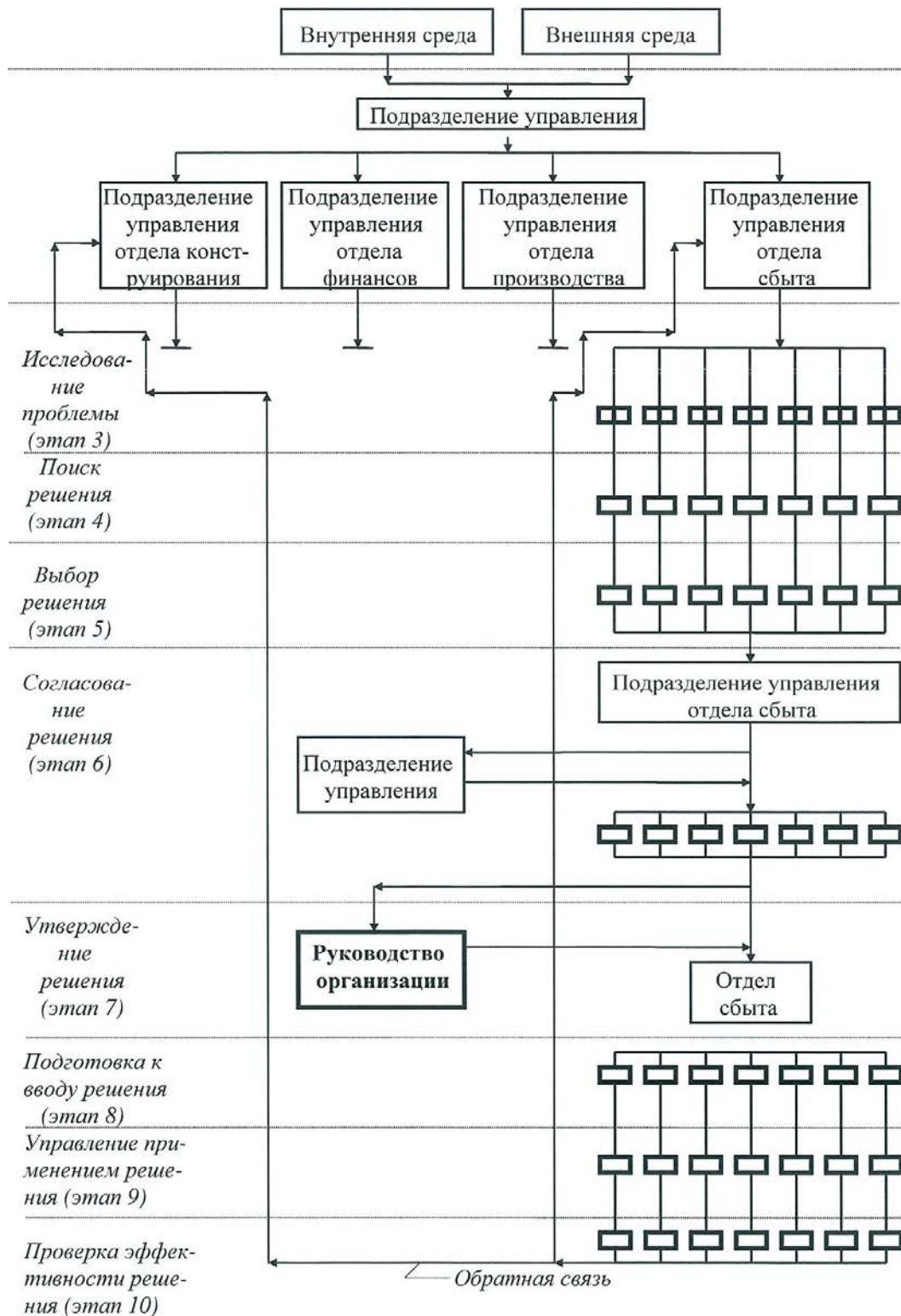


Рис. 55. ОСУ 3-го размера (100 руководителей)

Чем больше размеры организации, тем более важной становится эффективность взаимосогласованной работы подразделений управления. Независимо от того, имеет ли ОСУ организации 100, 1000 или 10 000 руководителей, она должна успешно справляться с основной проблемой координации деятельности этих руководителей. По мере роста организации процессы решения проблем могут вестись параллельно и еще больше специализироваться, а деятельность руководителей по разрешению проблем должна объединяться и координироваться независимо от числа участвующих в работе руководителей.

В очень крупных организациях, особенно с 1000 и более руководителями, процесс определения влияния, обеспечения согласия и утверждения решений становится более сложным. При этом возникают опасения, что предлагаемые решения не будут в достаточной мере согласованы с подразделениями и руководителями, на которых они окажут воздействие после реализации.

Рассмотрим организацию с 1000 руководителями. Соответствующая ей ОСУ 4-го размера имеет главное подразделение управления и 10 подчиненных ему подразделений управления среднего уровня. Решение поступает сначала в подразделение среднего уровня управления, которое определяет, влияет ли данное решение только на подконтрольные ему подразделения нижнего уровня управления или затрагивает также и другие подразделения организации. Если решение относится лишь к подразделениям, подконтрольным данному подразделению управления, то оно согласовывается с ними решение составляет таблицу эффективности, устраивает совещания, проводит апробацию решения и направляет его лицу, которое полномочно утвердить это решение. Если же решение затрагивает подразделения, не подчиненные данному подразделению управления, то последнее переадресовывает его в главное подразделение управления, которое направляет это решение в заинтересованные подразделения среднего уровня, и они, в свою очередь, составляют таблицу эффективности и т. д.

Для организации важно отношение числа решений, требующих взаимодействия подразделений управления разных уровней к числу решений в пределах компетенции одного подразделения управления, но можно предположить, что большинство решений находится в пределах юрисдикции подразделений управления низшего уровня и не требует согласования с главным подразделением управления. Существует процесс естественного отсева проблем, регулирующий количество затрагиваемых подразделений организации проблем, и воздействие большинства решений распространяется лишь на подразделения, тесно связанные друг с другом.

Каким образом осуществляется процедура утверждения решения в организации с 1000 руководителей? В ОСУ 4-го размера имеется два уровня органов управления, утверждающих решения. Если предположить, что работа по управлению такой организацией будет подразделяться по функциональному признаку, то тогда в сфере сбыта будет 100 лиц, решающих проблемы, но только одно лицо, утверждающее те решения, которые влияют на данную сферу деятельности.

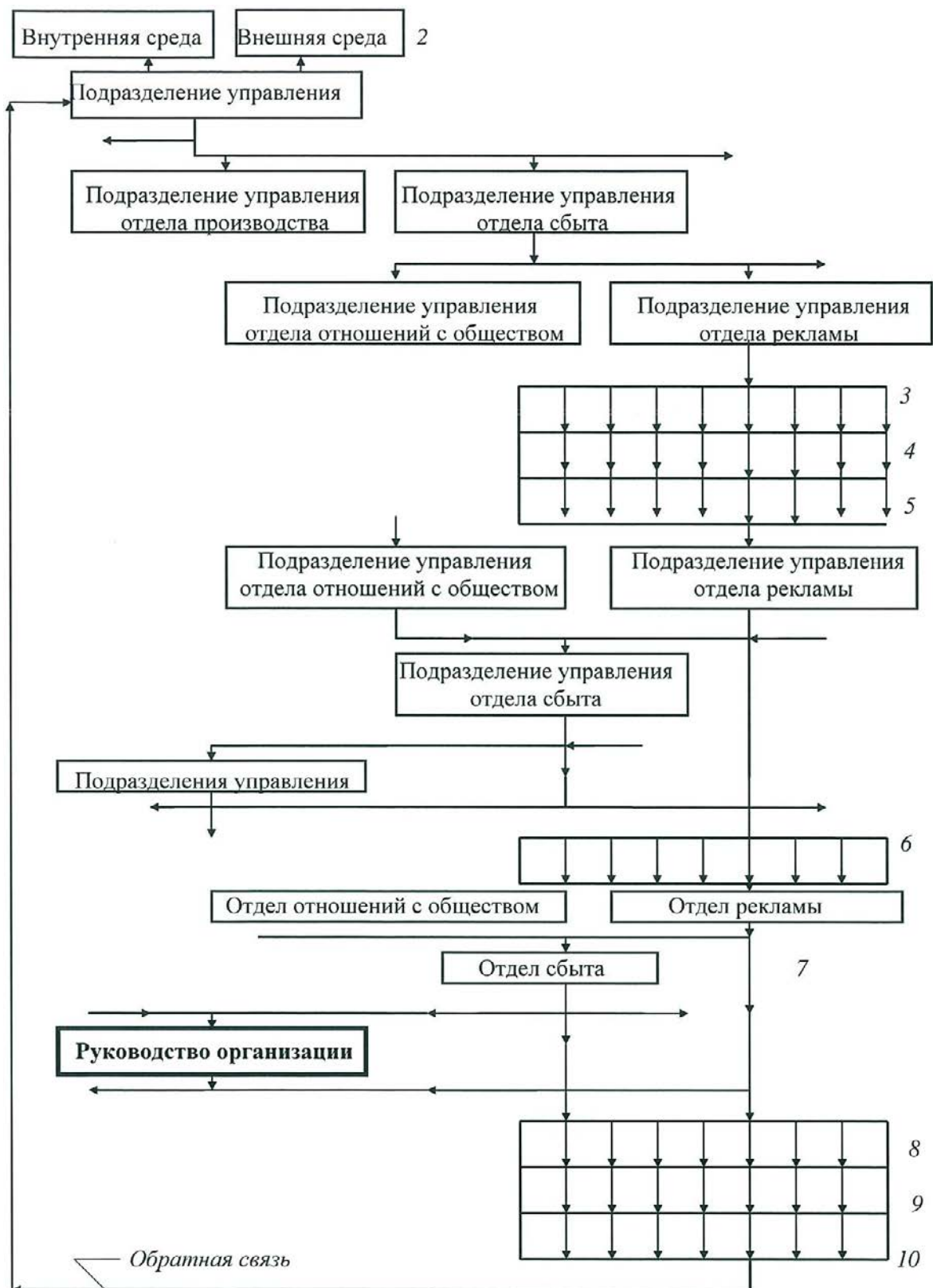


Рис. 56. ОСУ 4-го размера (1000 руководителей): 2 – выявление проблем; 3 – исследование проблем; 4 – поиск решений; 5 – выбор решений; 6 – согласование решений; 7 – утверждение решений; 8 – подготовка к вводу решений в действие; 9 – управление реализацией решений; 10 – проверка их эффективности



Взаимозависимые решения, например, производственного отдела и отдела сбыта будут утверждаться на более высоком уровне ОСУ организации. Однако эти решения должны согласовываться с главным подразделением управления, которое автоматически пошлет их на утверждение лицу высшего уровня управления. Все решения, одобренные этим лицом, будут обязательны для всех подразделений и нижестоящих лиц.

Но предположение о том, что для организации с 1000 руководителей было бы достаточно 10 лиц, утверждающих решения, чрезмерно оптимистично оценивает человеческие способности. Количество таких лиц должно увеличиться до 25–40 человек. Маловероятно, что в данном случае потребуется более 40 руководителей, утверждающих решения, если руководители подразделений правильно выполняют свои задачи по выработке решений.

Утверждение решения является операцией, занимающей мало времени, потому что оно представляет только контрольный этап в процессе формирования решений. Если 100 руководителей способны подготовить 50 решений в неделю (это довольно высокий показатель), то единственный руководитель, утверждающий решения, будет иметь нагрузку в 50 решений в неделю (причем некоторые решения будут рассматриваться несколько раз). Если количество руководителей, утверждающих решения, увеличить до трех, то нагрузка каждого из них составит примерно 16 решений в неделю.

В хорошо спроектированной системе принятия и реализации решений, несомненно, сразу скажутся преимущества осуществленной централизации утверждения решений. В этом случае в организации с 1000 руководителей для утверждения решений потребуется меньше 40 из них.

Если в организации сосредоточено 1 000 000 работников и 10 000 руководителей, то в ней должна быть создана **ОСУ 5-го размера**, состоящая из множества подразделений, которые располагаются на четырех уровнях управления (рис. 57).

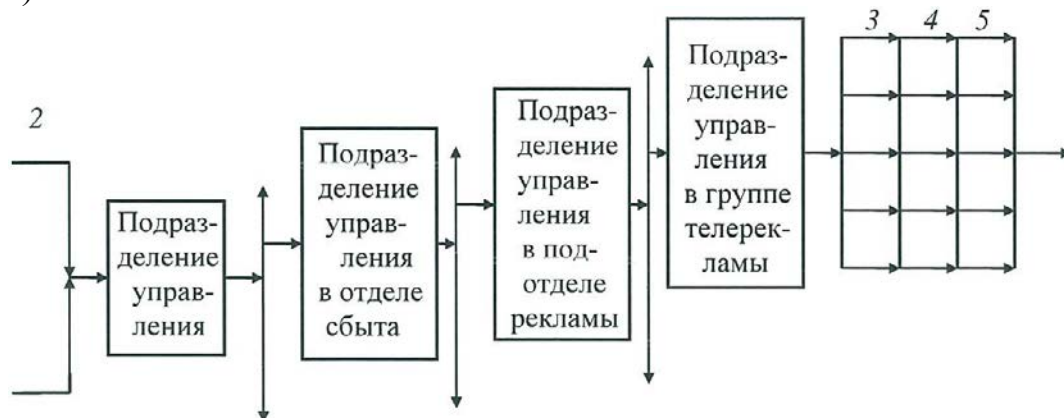


Рис. 57. ОСУ 5-го размера (10 000 руководителей): 2 – выявление проблем; 3 – исследование проблем; 4 – поиск решения; 5 – выбор решения

В случае расширения или сокращения организации необходимо вносить изменения в ОСУ организации. Если организация расширилась и к ней добави-

лись новые подразделения, тогда работа соответствующих подразделений управления дополнится аспектами выработки решений для этих новых подразделений. Например, если корпорация приобрела два завода, то это потребовало дополнительно двух руководителей, вошедших в то подразделение управления, которое осуществляет руководство выработкой решений в сфере производства. Если подразделение управления слишком расширится, то его можно разделить на два меньших и т. д. Процесс сокращения организации и ее ОСУ осуществляется в обратном порядке.

#### **9.4. Организационная структура управления в программно-целевом управлении**

Для осуществления одной или нескольких сложных целевых программ в рамках организаций, использующих технологию программно-целевого управления, формируются ОСУ, определяемые масштабами, спецификой и количеством таких программ.

**Функциональная ОСУ отдельной программой.** Наиболее простая типичная ОСУ формируется при осуществлении программы в сложных условиях или при выполнении крупной программы путем создания небольшой функциональной ОСУ, повторяющей в миниатюре ОСУ организации с традиционными функциональными подразделениями и включающей инженерную, производственную и финансовую группы, группы планирования, закупки производственных материалов, по повышению качества выпускаемой продукции, по заключению контрактов с организациями-поставщиками.

При такой схеме руководитель программы обеспечивает ее осуществление посредством тесного взаимодействия находящихся в его распоряжении программных групп с соответствующими функциональными подразделениями организации, в которой осуществляется данная программа. Поскольку руководитель программы заинтересован в ее успешном осуществлении, он нацеливает специалистов программных групп на установление тесных рабочих взаимоотношений с руководителями и специалистами соответствующих функциональных подразделений организации.

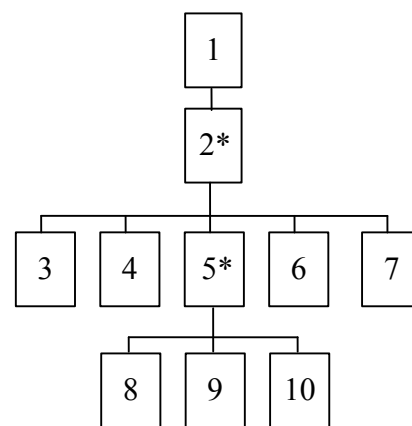
В тех случаях, когда намеченная к выполнению программа рассчитана на производство относительно небольшого объема работ в достаточно продолжительный период времени и когда составленные графики работ подкреплены в полной мере ресурсами, даже самая простая ОСУ может обеспечить значительный успех программно-целевого управления организацией.

Однако в действительности планы и графики осуществления программ нередко оказываются напряженными и далеко не всегда строятся с учетом реальных возможностей в отношении использования имеющихся ресурсов. В результате неизбежно возникают трудности в выполнении запланированных ра-

бот. При появлении таких трудностей управляющие функциональных подразделений и высшие руководители организации нередко прибегают к проведению практически повседневных диспетчерских совещаний с участием руководителя программы, чтобы выяснить, какие работы уже осуществлены и какие являются очередными. Руководителю программы к каждому такому совещанию приходится готовить необходимую информацию для объяснения складывающейся ситуации. Это отнимает у него массу времени, превращая его в информатора происходящих событий. Постепенно руководителю программы приходится все больше вникать в отдельные детали осуществляемых работ вместо того, чтобы решать важные задачи, обеспечивающие успех в реализации программы в целом. В результате на ходе работ все сильнее начинают сказываться перебои. И постепенно становится очевидным, что перегруженный руководитель программы уже не может эффективно направлять весь ход работ.

Чтобы избежать возникновения подобных ситуаций в тех случаях, когда заранее становится известным, что программа будет осуществляться в сжатый период времени или при определенных ограничениях в использовании имеющихся резервов, а также при осуществлении большой программы создается *более сложная функциональная ОСУ отдельной программой*, в которой появляются два новых ответственных лица. Один из них – руководитель коммерческой деятельностью, назначаемый для осуществления контроля за работой трех функциональных групп: финансовой группы, группы по заключению контрактов с фирмами-поставщиками и группы планирования. Другой – заместитель руководителя программы по управлению повседневной оперативной деятельностью (рис. 58).

Рис. 58. Функциональная ОСУ отдельной программой: 1 – руководитель программы; 2 – заместитель руководителя программы по управлению повседневной деятельностью; 3 – руководитель инженерной группы; 4 – руководитель производственной группы; 5 – руководитель коммерческой деятельностью; 6 – руководитель группы по закупке производственных материалов; 7 – руководитель группы по повышению качества выпускаемой продукции; 8 – руководитель финансовой группы; 9 – руководитель группы по заключению контрактов с фирмами-заказчиками; 10 – руководитель группы планирования



Появление двух новых руководителей позволяет разгрузить руководителя программы. Заместитель руководителя программы (2\*) берет на себя функции управления повседневной оперативной деятельностью, являясь важным звеном между руководителем программы и руководителями программных групп. В задачу этого заместителя входит организация всесторонней проработки наиболее важных вопросов, касающихся выполнения текущих работ. Направляя и контролируя повседневную деятельность программных групп, он неизбежно стал-

квивается со сложными проблемами, которые он не в силах решить вместе с руководителями программных групп и руководителем коммерческой деятельностью, особенно если речь идет о проблемах, от решения которых зависит успех в своевременном осуществлении программы. В этих случаях он прорабатывает вместе с руководителем программы альтернативы решения возникающей проблемы. Иными словами, заместитель руководителя программы играет важную роль в выявлении сложных проблем и организации работ по их скорейшему решению. Если возникающие проблемы оказываются преодолимыми, заместитель руководителя программы кратко информирует об этом руководителя программы, не загружая его излишней детализацией.

Особую роль играет руководитель коммерческой деятельностью (5\*). Он координирует и направляет деятельность плановиков, составляющих оперативные планы работ, экономистов, подкрепляющих эти планы финансовыми расчетами, и работников, осуществляющих переговоры с организациями-поставщиками и подготавливающих вместе с последними контракты на поставку необходимых производственных материалов в сроки, установленные разработанными планами. Он следит также за ходом выполнения работ и представляет руководителю программы краткие доклады о достигнутых результатах по каждому этапу работ. С накоплением определенного опыта работы руководитель коммерческой деятельностью становится по существу ведущим советником руководителя программы по вопросам организации и планирования работ, особенно на наиболее сложных участках, где требуется мобилизация усилий всего программно-целевого управления.

Освободившись от управления большей частью повседневной деятельности, руководитель программы сосредотачивает свое внимание на наиболее важных вопросах, связанных с осуществлением программы в целом. Если осуществляемая программа предусматривает расширение номенклатуры выпускаемой организацией продукции или ее совершенствование, он уделяет больше времени встречам с наиболее крупными потребителями выпускаемой продукции, чтобы в личных беседах с ними полнее выявить их требования к ней. Он чаще присутствует на совещаниях высшего руководства организации, особенно если осуществляемая программа имеет важное значение для реализации ее долгосрочных или краткосрочных задач. Одновременно с этим он осуществляет координацию совместной деятельности руководителей и специалистов программных групп с руководителями и специалистами функциональных подразделений.

**Программно-целевая ОСУ организаций.** Такая ОСУ не является однотипной. Она может иметь самый различный вид в зависимости от типа производства (массовое, серийное, штучное), масштабов производства, направлений его специализации (предметная, поддетальная), числа и характера осуществляемых программ. Поэтому применительно к каждой промышленной организации, имеющей определенную специфику производства, разрабатывается своя программно-целевая ОСУ.

Примером промышленной организации, осуществившей переход к программно-целевой ОСУ, может служить фирма «Интернешнл минералз энд кемикл корпорейшн»(США). Эта фирма ведет свою деятельность по нескольким направлениям. Она добывает минеральное сырье применительно к потребностям своего производства, выпускает сельскохозяйственные удобрения, корма для животных, химическую продукцию, занимает ведущее место в производстве фосфата, поташа, азота и азотистых удобрений.

Для управления производством в этой организации были созданы три производственных подразделения: по добыче минерального сырья для изготовления фосфата, по производству фосфатных удобрений, по производству поташа. В каждом отделении была создана своя линейно-функциональная ОСУ. С расширением производства все сильнее стали ощущаться ее недостатки, проявившиеся, в частности, в дублировании управленческих функций, снижающем эффективность использования высококвалифицированных специалистов фирмы, нарастании трудностей в управлении производством и усилении в связи с этим стихийного нагромождения событий и общей неразберихи, значительном росте расходов на содержание административно-управленческого аппарата. Последнее становится понятным, если учесть, что каждое производственное отделение имело своих сбытовых агентов для контактов с одними и теми же потребителями выпускаемой продукции.

Поскольку каждое производственное отделение пользовалось определенной автономией в осуществлении своей деятельности, они зачастую устанавливали разные цены на свою продукцию, выдвигали разные условия при заключении контрактов на поставку выпускаемой продукции, что вызывало недоумение и недовольство потребителей. Дело дошло до того, что конкуренция между этими производственными отделениями оказалась значительно сильнее, нежели с другими фирмами. Становилась все более очевидной необходимость внесения изменений в ОСУ. В связи с этим были сформулированы требования к новой программно-целевой ОСУ фирмы, которая должна была бы позволить: во-первых, повысить эффективность системы сбыта продукции и при этом сократить количество сбытовых агентов, чтобы каждый из них вел переговоры по всем видам выпускаемой продукции; во-вторых, увеличить объем производства при одновременном сокращении административно-управленческого персонала.

В соответствии с указанными требованиями была создана новая ОСУ, строящаяся по функциональному признаку и состоящая из двух больших подразделений: группы по производству всех видов выпускаемой продукции и группы по сбыту всей выпускаемой продукции (рис. 59).

Преимущество новой программно-целевой ОСУ фирмы «Интернешнл минералз энд кемикл корпорейшн» заключается в том, что координация деятельности в рамках каждой группы осуществляется одним функциональным руководителем. Поскольку затраты на транспортировку выпускаемой продукции подчас

превышают стоимость самой продукции, издержки производства которой оказываются относительно низкими, особое внимание стало уделяться созданию автоматизированных складов и систем упаковки и погрузки продукции, приобретению специализированных транспортных средств, находящихся в ведении отделения по хранению, упаковке и транспортировке выпускаемой продукции. Централизация этой деятельности в руках указанного отделения позволила повысить эффективность системы снабжения потребителей выпускаемой продукцией, а также системы обеспечения своих заводов исходным минеральным сырьем.

Внедрение новой программно-целевой ОСУ открыло возможность для увеличения сбыта продукции фирмы, что позволило расширить ее производство и увеличить прибыль. На предприятиях стала повышаться производительность труда, снизились затраты на содержание административно-управленческого аппарата.

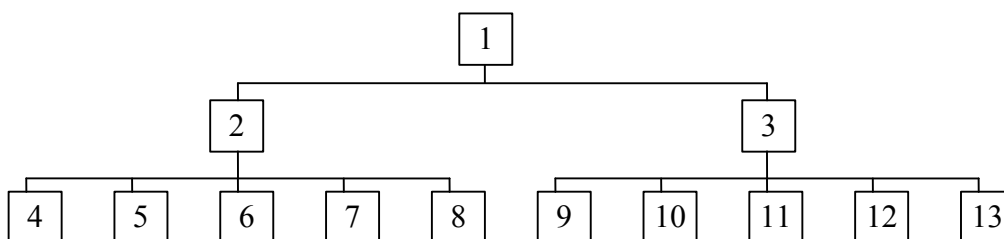


Рис. 59. Программно-целевая ОСУ фирмы «Интернешнл минералз энд кемикл корпорейшн»: 1 – президент фирмы; 2 – вице-президент, руководитель группы сбыта продукции; 3 – вице-президент, руководитель производственной группы; 4 – отделение по сбыту на внешних рынках; 5 – отделение оптового сбыта удобрений в США; 6 – отделение розничного сбыта удобрений в США; 7 – отделение по сбыту кормов для животных в США; 8 – отделение по хранению, упаковке и транспортировке продукции; 9 – отделение по управлению шахтами, добывающими минеральное сырье для производства фосфата; 10 – отделение по управлению шахтами, добывающими минеральное сырье для производства поташа; 11 – отделение по производству фосфата, удобрений и химических товаров; 12 – отделение по производству кормов для животных; 13 – отделение по производству азота

И все же, несмотря на все указанные преимущества, новая программно-целевая ОСУ потребовала дальнейшего улучшения координации деятельности производственных и сбытовых отделений фирмы. В условиях непрерывного производства, при котором заводы фирмы работают круглосуточно семь дней в неделю с короткими остановками лишь для профилактического обслуживания оборудования, проявляется объективная необходимость в систематической отгрузке выпускаемой продукции и поставке ее потребителям. Любая задержка в ее отгрузке ведет к быстрому накоплению запасов нереализованной продукции, переполнению складов, что в отдельных случаях требует даже остановки производства. Избежать таких нежелательных явлений можно лишь при четкой

системе планирования производства, отгрузки и поставки продукции потребителям, а также при осуществлении единой в рамках фирмы политики в области установления оптовых и розничных цен на все виды выпускаемой продукции для внутреннего и внешнего рынков.

В целях дальнейшего совершенствования внутрифирменной системы управления на начальников пяти сбытовых отделений была возложена ответственность за осуществление работы по выявлению возможностей коренного улучшения в рамках фирмы всей системы координации. Для выполнения этой задачи все пять начальников сбытовых отделений были объединены в один координационный комитет, который стал выполнять функции программной группы. Каждый из этих начальников по-прежнему продолжал осуществлять руководство своим отделением на основе традиционного распространения власти «по вертикали». Но одновременно с этим на каждого из них была возложена распространяющаяся «по горизонтали» ответственность за повышение эффективности работы всех отделений. Председателем этого комитета был назначен начальник отделения розничного сбыта удобрений в США. Ему было предоставлено право повышать размер премий (но не более чем вдвое), предоставляемых отдельным работникам за высокие производственные показатели при достижении запланированного уровня прибыли по всем пяти сбытовым отделениям. Тем самым создание координационного комитета было подкреплено усилением стимула материальной заинтересованности.

Поскольку все производственные подразделения были объединены в одну производственную группу, вице-президент, возглавивший эту группу, был также включен в координационный комитет для осуществления координационных действий по горизонтали в масштабе всей фирмы. Одновременно с этим была осуществлена централизация деятельности всех финансовых служб. Было создано центральное финансовое управление, на которое была возложена задача по определению влияния изменений на общее финансовое состояние фирмы. Таким образом, был осуществлен постепенный переход к использованию программно-целевой ОСУ, завершившийся в 1974 г. С тех пор фирма накопила значительный опыт работы, позволивший выявить следующие преимущества программно-целевой ОСУ.

Во-первых, открылись широкие возможности для взаимной увязки между руководством сбытовых и производственных отделений и нижестоящими руководителями многочисленных постоянно возникающих вопросов. При этом резко уменьшилось число вопросов, которые ранее выносились руководителями производственных отделений на высший уровень руководства фирмы для их решения. В результате возникающие трудности стали быстро устраняться и деятельность производственных и сбытовых подразделений стала осуществляться более ритмично.

Во-вторых, оказалось возможным максимально загрузить предприятия фирмы и снизить издержки производства до более низкого уровня по сравне-

нию с конкурентами. Норма прибыли на большинстве предприятий превысила 15 %, что было установлено высшим руководством фирмы в качестве основной цели, обеспечивающей успех в конкурентной борьбе.

В-третьих, эффективная увязка деятельности производственных и сбытовых подразделений позволила снизить объем складских запасов продукции и тем самым сократить расходы на ее хранение.

В качестве еще одного промера можно привести фирму «Стандарт продактс», перешедшую на программно-целевую ОСУ. Эта фирма выпускает продукцию для различных отраслей промышленности. В течение многих лет деятельность фирмы строилась на основе линейно-функциональной ОСУ, состоящей из трех функциональных управлений:

- инженерного, включающего отдел главного электрика и отдел главного механика;
- производственного, включающего отдел производства деталей и комплектующих изделий и отдел сборки готовой продукции;
- управления по изучению рынка сбыта, включающего отдел сбыта и отдел рекламы.

Стремясь повысить качество выпускаемой продукции, сократить время, затрачиваемое на ее производство, руководство фирмы приняло решение о переходе к программно-целевой ОСУ. Для этого были созданы два программных отдела, каждый из которых отвечает за деятельность по производству определенного вида продукции. Руководители программных отделов по уровню своего поста были приравнены к начальникам функциональных отделов и подчинены руководителю программного управления, занимающему пост на уровне начальников функциональных управлений. Каждый программный отдел состоит из шести программных групп, сформированных из специалистов функциональных отделов, продолжающих административно оставаться в составе этих отделов и подчиняться начальнику своего функционального отдела, а как работники программной группы – начальнику программного отдела (рис. 60).

Следует обратить внимание на то важное обстоятельство, что с переходом к программно-целевой ОСУ структура функциональных подразделений не изменилась. Общая численность их работников осталась прежней. Переход к новой форме управления был совершен за счет внутренней перестановки специалистов. Результаты стали быстро сказываться на повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Представляет интерес и программно-целевая ОСУ в «Европейан консьюмер продактс компани». Фирма располагает несколькими производственными отделениями. Раньше каждое из них строило свою деятельность на основе линейно-функциональной ОСУ. Постепенное разбухание административно-управленческого аппарата и увеличение затрат на его содержание заставили руководителей высшего звена подумать о целесообразности организационной перестройки системы управления в рамках главной производственной линии,



выпускающей основную продукцию фирмы и находящейся в составе одного из производственных отделений. Было решено увеличить общий объем выпускаемой продукции за счет расширения другой производственной линии при использовании уже существующих каналов сбыта.

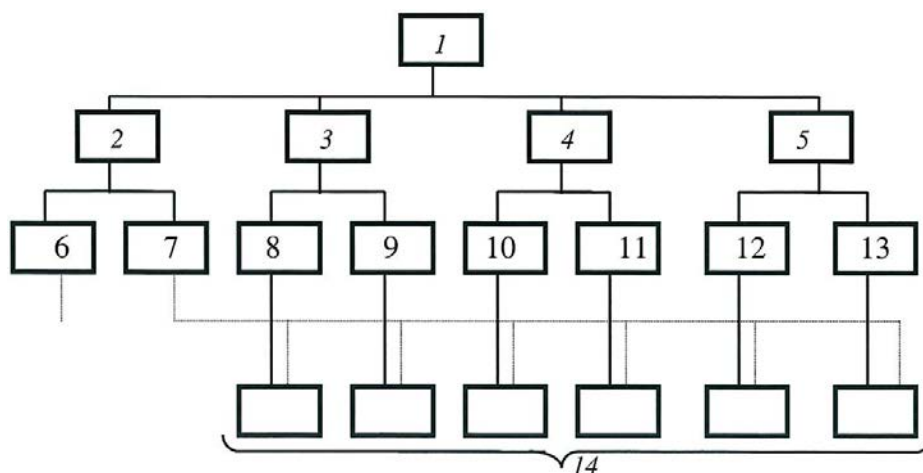


Рис. 60. Программно-целевая ОСУ в фирме «Стандарт продактс»: 1 – генеральный директор; 2 – руководитель программного управления; 3 – инженерное управление; 4 – производственное управление; 5 – управление по изучению рынка сбыта; 6 – руководитель программного отдела, возглавляющего деятельность в рамках продукции № 1; 7 – руководитель программного отдела, возглавляющего деятельность в рамках продукции № 2; 8 – отдел главного энергетика; 9 – отдел главного механика; 10 – отдел производства деталей и комплектующих изделий; 11 – отдел сборки готовой продукции; 12 – отдел сбыта; 13 – отдел рекламы; 14 – программные группы, находящиеся в двойном подчинении

В целях осуществления такой перестройки в рамках данного производственного отделения были сформированы две программные группы (рис. 61): одна – по управлению всей деятельностью, связанной с изучением рынка *A*, другая – с изучением рынка *B*.

Программные группы нацелены на осуществление всестороннего изучения тенденций в изменении спроса на выпускаемую продукцию, что используется для корректировки производственных планов и повышения целенаправленности производства за счет улучшения ассортимента и качества выпускаемой продукции в соответствии с требованиями спроса. В состав программных групп вошли специалисты, выделенные из центральных функциональных подразделений и находящиеся теперь в двойном подчинении. Руководители программ и начальники функциональных управлений занимают равное положение. Они подчиняются общему руководителю, которым является председатель совета директоров фирмы. Таким образом, с переходом к программно-целевой ОСУ был создан механизм, обеспечивающий необходимую «настройку» производства в соответствии с изменением спроса на выпускаемую продукцию.

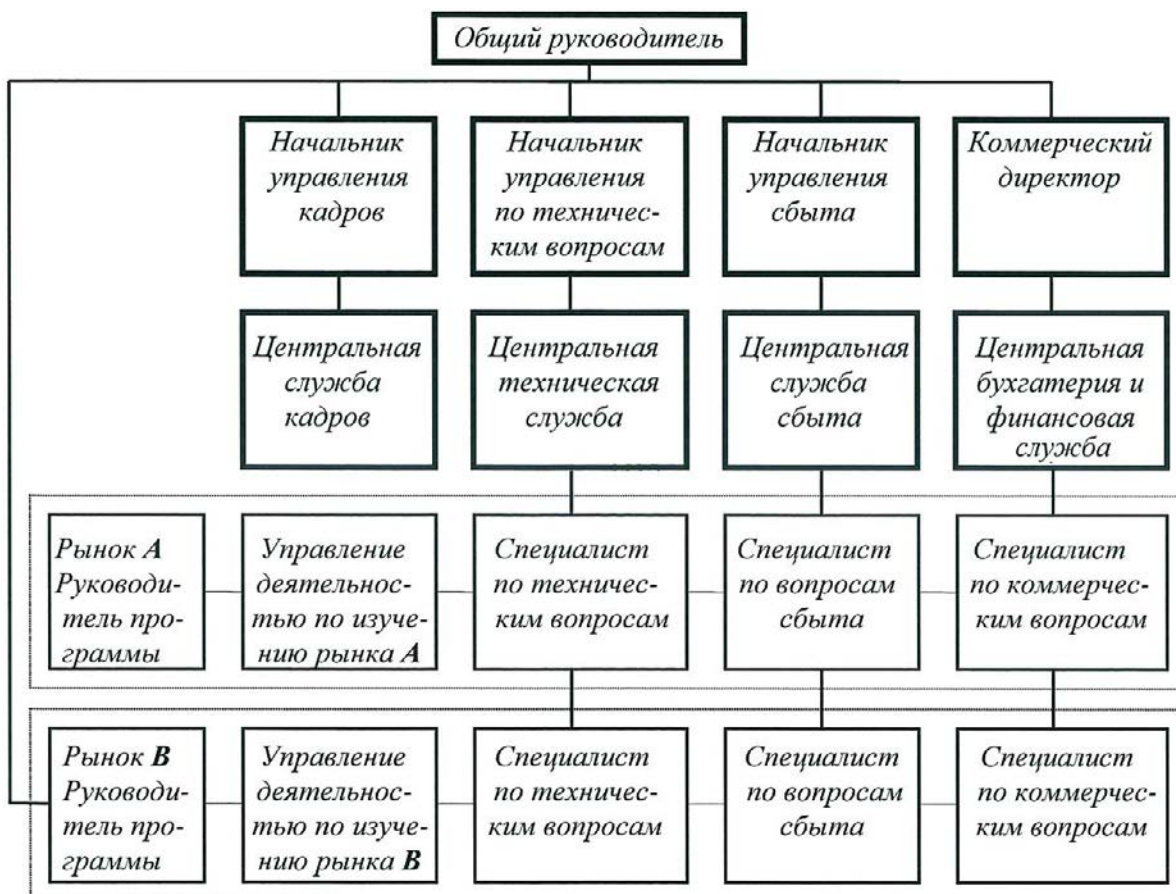


Рис. 61. Программно-целевая ОСУ «Еуропиан консьюмер продактс компани»

**Ромбовидная матричная ОСУ в программно-целевом управлении.** Некоторые крупные промышленные фирмы, накопившие значительный опыт работы в условиях применения программно-целевой ОСУ, начали осуществлять несколько крупных программ. Примером может служить фирма «ТРВ системз», развивающая свою деятельность в аэрокосмической промышленности. Работа велась по трем основным программам, предусматривающих производство ракет «Титан» и «Атлас» и систем типа «Сатурн». Для координации деятельности по этим программам были созданы три программных управления. Каждое из них насчитывало в своем составе 30–40 специалистов, занимающихся централизованным планированием и координацией деятельности субподрядных промышленных фирм и организаций, осуществляющих весь комплекс работ по каждой программе. В связи с быстрым развитием науки и техники в аэрокосмической области специалисты всех трех программ находились в постоянном тесном контакте с заказчиками. Они предлагают последним возможные альтернативы развития тех или иных систем, выявляют их требования в отношении качества выполнения работ, согласовывают с ними сметы расходов и сроки выполнения отдельных работ.

Общим для всех трех программ является развитие ракетных двигателей, систем управления полетом, систем электропитания, связи, бортовых систем

цифровой обработки данных, систем контроля и др. Работы по созданию этих систем осуществляются специалистами программных управлений совместно со специалистами функциональных управлений, включая управления главного механика, по электронике, по физическим исследованиям, по сборке и испытанию систем. Каждое управление отвечало за свой участок работ.

Для облегчения управления работ каждая программа разбита на группы проектов, проекты и подпроекты. Каждую группу проектов возглавляет руководитель работ по группе проектов. В его прямом подчинении находятся руководители проектов (рис. 62). Последние имеют в своем подчинении трех заместителей руководителя проекта. Первый заместитель занимается планированием работ и контролем за их выполнением в соответствии с утвержденными графиками и сметой расходов. Второй заместитель отвечает за составление перечня узлов и деталей, требующихся для сборки систем в рамках выполняемого проекта. Он контролирует весь ход их проектирования и изготовления, обращая особое внимание на то, чтобы все спроектированные и изготовленные узлы и детали соответствовали установленным стандартам. Третий заместитель несет ответственность за качество выполняемых работ. Под его руководством разрабатывается специальная программа надежности, в которой формулируются требования в отношении качества выполнения работ по каждому проекту и подпроекту.

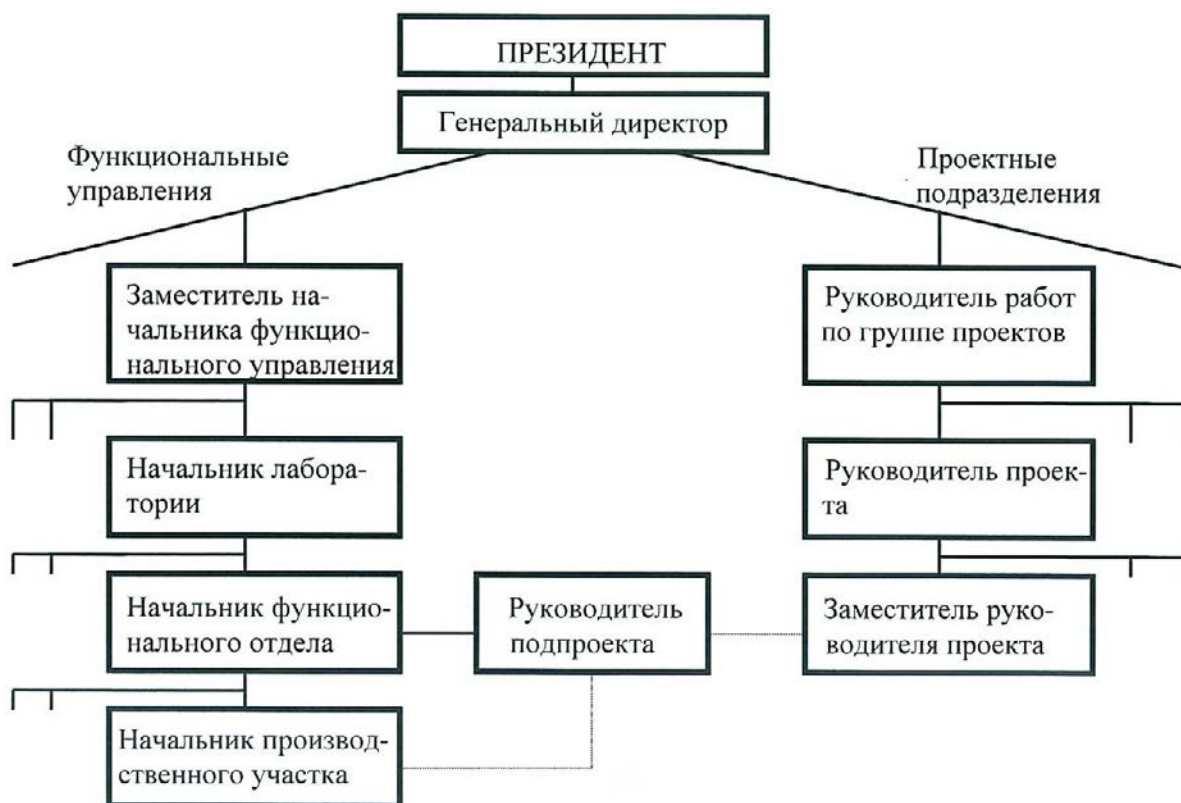


Рис. 62. Ромбовидная матричная ОСУ в фирме «ТРВ системз»:

————— — коммуникации традиционного подчинения  
- - - - - — коммуникации нового подчинения

Каждый подпроект охватывает общий объем работ на определенном участке, составляющий в денежном выражении примерно 2–4 млн. долл. Общее число занятых для выполнения такого объема работ составляет около 50 человек. При одновременном выполнении большого числа разных работ их численность может превысить 100 человек. Работы включают проектирование и изготовление в металле деталей, узлов и конструкций в рамках подпроекта.

Конструкторские и технологические работы по всем проектам осуществляются функциональными управлениями, которые, как и проектные подразделения, подчиняются генеральному директору. Его непосредственными помощниками являются несколько директоров по оперативной деятельности. Каждый из них возглавляет группу лабораторий, осуществляющих конкретные технические разработки.

Лаборатория представляет собой крупное научно-исследовательское подразделение с общей численностью от 100 до 300 человек. Она состоит из 2–6 отделов, специализирующихся на решении определенных технических задач. Отдел, входящий в состав лаборатории, насчитывает от 25 до 100 человек. Большинство отделов состоит из двух–трех секторов, специализирующихся на решении определенной группы технических вопросов. В сфере деятельности лаборатории находится от 2 до 6 подпроектов. Начальник лаборатории половину своего рабочего времени уделяет рассмотрению вопросов, связанных с выполнением работ по каждому подпроекту, и поступивших рекомендаций по предстоящим работам. Значительную часть оставшегося времени начальника занимают вопросы, связанные с обеспечением наиболее полного использования имеющегося в его распоряжении персонала и оборудования для выполнения запланированных работ. Некоторые начальники лабораторий имеют в своем подчинении помощника, который направляет деятельность руководителей подпроектов и одновременно с этим контролирует осуществляемые персоналом лаборатории работы.

Каждая лаборатория осуществляет работы по закрепленным за ней подпроектам, отвечающим ее профилю. Начальник лаборатории отвечает за техническую сторону работ. Для управления всем ходом работ начальник лаборатории по согласованию с руководителем проекта назначает руководителя подпроекта. Последний подчиняется одновременно двум руководителям: заместителю руководителя проекта и начальнику лаборатории или начальнику функционального отдела. Руководитель подпроекта непосредственно осуществляет руководство всем ходом работ по подпроекту. О ходе его выполнения он отчитывается перед заместителем руководителя проекта. В то же время он продолжает оставаться в административном подчинении начальника функционального отдела и, следовательно, входит в состав этого отдела. В задачу руководителя подпроекта входит расчленение подпроекта на отдельные группы и подгруппы работ и еще более мелкие его элементы для облегчения управления работами и контролем за выполнением утвержденных графиков работ, уровнем фактических расходов по сравнению с утвержденной сметой и качеством выполняемых работ.

Руководство отдельными группами работ осуществляется начальниками производственных участков. Последние также оказываются в двойном подчинении: начальника функционального отдела и руководителя подпроекта. С первым их связывают линии традиционного подчинения «сверху – вниз», характерные для линейно-функциональной ОСУ, со вторым – линии подчинения, определенные требованиями матричной формы управления, которые при выполнении отдельных подпроектов носят временный характер и могут изменяться с переходом к выполнению новых подпроектов.

Все работы, осуществляемые ниже уровня начальника производственного участка, находятся под контролем функциональных специалистов. Контроль за их выполнением со стороны руководителя проекта осуществляется через цепочку матричного подчинения «заместитель руководителя проекта – руководитель подпроекта – начальник производственного участка».

Рассмотренная ромбовидная матричная ОСУ имеет некоторые характерные особенности.

*Первая особенность* заключается в том, что отдельные руководители постоянно оказываются в двойном подчинении. И это имеет место практически во всех крупных фирмах аэрокосмической промышленности США, где генеральному директору фирмы, возглавляющему ромбовидную ОСУ, подчиняются начальники функциональных управлений и руководители проектов, а руководитель подпроекта, замыкающий нижнюю часть ромба, находится в подчинении начальника функционального отдела и заместителя руководителя проекта.

*Вторая особенность* заключается в установлении определенного сбалансированного равновесия в наделении властью начальников функциональных подразделений и руководителей проектов. Установлению такого равновесия способствует система подчинения руководителя проекта и начальников функциональных подразделений одному вышестоящему руководителю, который и обеспечивает определенное равновесие в уровне власти между ними. Этому же способствует выделение руководителю проекта необходимых финансовых средств, предназначенных для осуществления работ по проекту, которые он выделяет своим заместителям для оплаты осуществляемых функциональными подразделениями работ. Наличие в руках руководителя проекта достаточных финансовых средств придает ему силы в мобилизации деятельности специалистов функциональных подразделений на выполнение запланированных работ.

**Трехмерная программно-целевая ОСУ.** В ряде крупных промышленных фирм США получили распространение сложные программно-целевые ОСУ, развивающиеся в «трех измерениях». В их развитии можно выделить несколько этапов. В фирме «Доу корнинг», например, на первом этапе была создана программно-целевая ОСУ (рис. 63), охватывающая предприятия фирмы, размещающиеся на территории США.

Каждое направление деятельности фирмы было выделено в особое подразделение, управляемое производственным советом, ответственность которого распространяется «по горизонтали» в рамках данного направления деятельности. Производственный совет выполняет функцию программного управления и состоит из специалистов, выделяемых из центральных функциональных подразделений. Каждый специалист, находясь в составе производственного совета, подчиняется его председателю, выступающему в качестве руководителя программы. Эти специалисты выполняют роль связующего звена между руководителями производственных советов и начальниками функциональных подразделений. В фирме имеется 10 основных направлений и, следовательно, 10 производственных советов, каждый из которых возглавляется председателем, подчиненным генеральному директору фирмы.

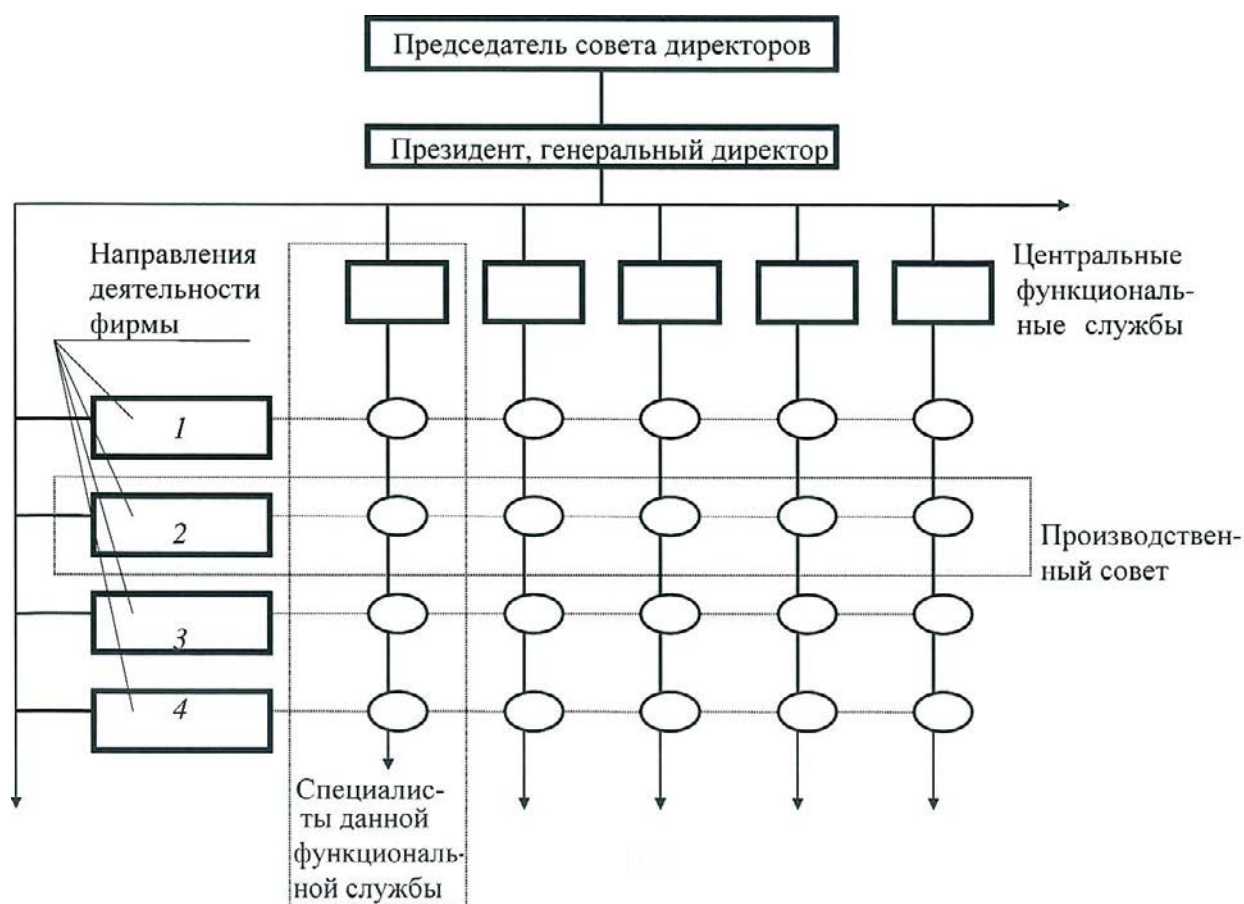


Рис. 63. Программно-целевая ОСУ фирмы «Доу корнинг»

Основной задачей руководителя (председателя) производственного совета является обеспечение роста конкурентоспособности выпускаемой продукции на основе повышения эффективности производства и выпуска продукции, пользующейся повышенным потребительским спросом. Тем самым основное внимание в его работе обращается на решение экономических вопросов, обеспечивающих успешную деятельность в рамках данного производственного направления.

В осуществлении этой деятельности руководитель производственного совета опирается на активную помощь функциональных подразделений. Поскольку последние имеют своей основной задачей обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов, их называют «центрами издержек производства». Тем самым подчеркивается их важная роль в организации систематической работы по выявлению новых возможностей снижения издержек производства. В отличие от функциональных подразделений, основная задача производственных советов сводится к организации целенаправленной деятельности в рамках каждого производственного направления в расчете на выгодную реализацию выпускаемой продукции. Поэтому производственные советы называют «центрами прибыли». Этим подчеркивается их особая роль в периодической «настройке» производства, приведении его в соответствие с выявленными изменениями в потребительском спросе.

Завершение первого этапа перехода фирмы «Доу кронинг» к программно-целевой ОСУ позволило повысить эффективность ее производства, а следовательно, и конкурентоспособность выпускаемой продукции. Не останавливаясь на достигнутом, высшее руководство фирмы приняло решение о развертывании следующего этапа работ по переходу на программно-целевую ОСУ с охватом предприятий «Доу корнинг», размещающихся в других странах, включая Канаду, Австралию, страны Латинской Америки, Западной Европы и Азии. В результате новая ОСУ фирмы предстала в трех измерениях (рис. 64).

При переходе к более развитой *трехмерной программно-целевой ОСУ*, т. е. ко второму этапу реконструкции системы управления фирмы, все внутрифирменное планирование было кардинально перестроено на основе создания единой системы планирования в масштабе всей фирмы, охватывающей функциональные подразделения и производственные советы по направлениям деятельности. Главным элементом системы планирования является перспективный стратегический план, предусматривающий общее направление развития производства по всем подразделениям фирмы, размещающимся во многих районах мира. Планирование в трех измерениях открыло возможность для дальнейшего повышения целенаправленности производства всей фирмы в сторону выпуска продукции, пользующейся наибольшим спросом потребителей, что расширило рынки ее реализации.

Характерно, что между центрами прибыли, размещающимися в разных регионах мира, но выпускающими аналогичную продукцию, проявляется своего рода конкуренция за лидирующее место в расширении сбыта выпускаемой продукции. Регулярная оценка их деятельности по итогам за определенный период времени позволяет выявлять лучших из них, т. е. достигших в своей работе наиболее высоких показателей. На основе анализа их деятельности выявляются возможности достижения таких же результатов по другим центрам прибыли.

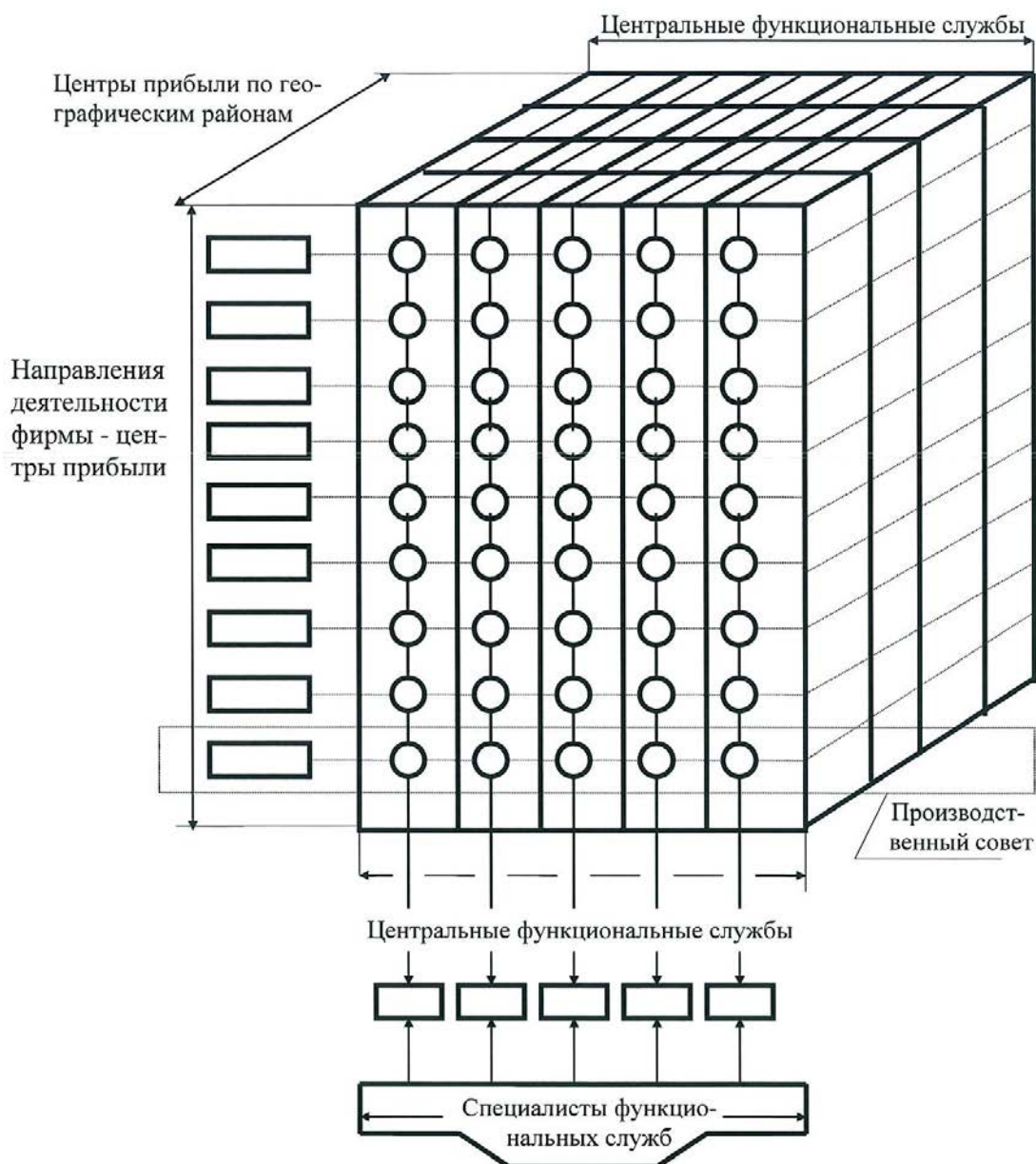


Рис. 64. Трехмерная программно-целевая ОСУ фирмы «Доу корнинг»

## 10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОТОРЫХ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИЙ РЫНОЧНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

### 10.1. Организационная структура управления коммерческих банков

*Рыночная инфраструктура* – это совокупность государственных и негосударственных организаций, обеспечивающих нормальное функционирование товарного и финансового рынков, рынков услуг и внешней торговли и других рынков. В этом разделе представлены ОСУ банков как организаций инфра-



структуры финансового рынка. ОСУ консультационных (консалтинговых) фирм и рекламных агентств как организаций инфраструктуры рынка услуг. И ОСУ маркетинговых служб организаций, производящих товары и услуги, как подразделений этих организаций, обеспечивающих эффективное взаимодействие с инфраструктурой рынка товаров и услуг.

ОСУ коммерческого банка является важной составляющей успешного достижения целей его собственников. От того как организован банк, как налажены в нем отношения между руководителями и подчиненными зависит вся его деятельность. Очень часто недостатки в ОСУ приводили даже достаточно мощные банки к кризисным ситуациям. Поэтому выбор ОСУ, наилучшим образом соответствующей внутренним и внешним факторам деятельности банка, и стоящим перед ним стратегическим целям, является важнейшей задачей высшего руководства этого банка.

Поскольку банки действуют в различных рыночных условиях, специализируются на оказании клиентам различных видов услуг, ставят перед собой различные цели, то их ОСУ могут иметь различный вид. Каждый из существующих видов ОСУ имеет свои преимущества и недостатки, которые должны учитываться при формировании ОСУ конкретного банка. Предполагается, что ОСУ должна способствовать наилучшей адаптации банка к условиям определенного рынка, рациональной организации работы банковских служащих, успешному осуществлению всех функций управления, максимальному удовлетворению требований его клиентуры и в конечном счете достижению стоящих перед банком целей.

**Функциональная ОСУ** предполагает деление банковской деятельности на отдельные части, представляющие собой в некоторой степени обособленные сферы управления или функции управления, осуществление которых служит достижению стратегических целей банка. Осуществление в банках обособленных сфер деятельности происходит в функциональных блоках (крупных подразделениях) ОСУ: банковские операции, маркетинг, бухгалтерский учет и отчетность, хозяйственная деятельность. В зависимости от объема задач, решаемых этими функциональными блоками, могут создаваться более мелкие подразделения нижестоящих уровней управления.

Функциональная ОСУ применяется в основном в небольших банках, строго специализирующихся на оказании какого-либо вида услуг и способных действовать относительно независимо от рыночных условий. То есть для применения функциональной ОСУ необходима, прежде всего, стабильность ситуации. Однако такая стабильность на практике встречается редко, поэтому банки чаще используют другие типы ОСУ.

**Дивизиональные ОСУ.** Постоянно меняющиеся рыночные условия, рост конкуренции, совершенствование банковских технологий и, наконец, тенденции к укрупнению банковских организаций привели к необходимости применения дивизиональных ОСУ, предполагающих деление банка не по функциональному признаку, а в соответствии с видами банковских услуг, группами по-

требителей и регионами. Как следствие, существует три вида дивизиональных банковских услуг: ОСУ, ориентированная на предоставление различных видов банковских услуг; ОСУ, ориентированная на различные группы потребителей; ОСУ, ориентированная на различные регионы.

Остановимся на каждом виде дивизиональных ОСУ:

1. **ОСУ, ориентированная на предоставление различных видов банковских услуг.** ОСУ такого вида довольно часто встречается в банках, оказывающих своим клиентам большие объемы отдельных видов услуг. Иногда эти объемы настолько увеличиваются, что для целей эффективного управления становится целесообразным осуществлять руководство предоставлением каждого вида банковских услуг в отдельности. Указанный принцип и лег в основу формирования продуктовых ОСУ.

Продуктовые ОСУ позволяют сосредоточить функции управления оказанием определенных видов банковских услуг в руках соответствующих специалистов. Это создает банкам, использующим такие ОСУ, дополнительные преимущества при доведении качества предоставляемых ими услуг до мировых стандартов, а также в развитии новых видов банковских услуг.

Руководитель, отвечающий за предоставление конкретного вида банковских услуг, управляет достаточно квалифицированными служащими, имеющими большой практический опыт в данной сфере, поэтому другим банкам, организованным не по продуктовому принципу, трудно конкурировать с таким банковским подразделением. Кроме того, ориентация ОСУ на производство отдельных видов услуг обособленными подразделениями позволяет наилучшим образом организовать весь процесс от создания нового вида банковских услуг и до предоставления его потребителю.

Общая схема, ориентированная на предоставление различных видов банковских услуг, приведена на рис. 65.

На рис. 65 представлена не слишком большая ОСУ. На самом деле специализированных по определенному виду услуг подразделений может быть гораздо больше. Это определяется размерами банка, стоящими перед ним целями, его главной стратегией и специализацией предоставляемых услуг. Управления, специализирующиеся на определенных видах услуг, могут создавать подведомственные отделы, занимающиеся оказанием совершенно конкретных услуг. Например, в подчинении управляющего краткосрочным кредитованием могут находиться отдел потребительского кредитования и отдел кредитования корпораций. В составе управления долгосрочного кредитования, кроме аналогичных отделов, обычно создается отдел по операциям с недвижимостью. Управление финансовых услуг может состоять из отдела по финансированию проектов и отделов, занимающихся лизингом, факторингом, выдачей банковских гарантий. Управление системных продуктов, как правило, имеет отдел по обработке информации и отдел по оказанию электронных банковских услуг.



Рис. 65. ОСУ банка, ориентированная на предоставление различных видов банковских услуг

В ОСУ крупных банков градация подразделений не останавливается на уровне отделов, доходя до так называемых секций, где сосредотачиваются служащие, занимающиеся узкоспециализированными операциями. Подобная специализация ОСУ позволяет не только повышать качество оказываемых услуг, но и наилучшим образом координировать деятельность все подразделений и служащих. Например, выдача краткосрочного кредита – это многоступенчатый процесс, включающий сбор информации о клиентах банка, оценку их кредитоспособности, заключение кредитных договоров. Эта услуга во многих банках подразделяется на перечисленные этапы краткосрочного кредитования, реализация которых входит в круг функциональных обязанностей служащих соответствующих секций.

В отношении операций с недвижимостью дело обстоит несколько сложнее, поскольку они составляют достаточно многогранную сферу банковской деятельности, а именно: краткосрочное финансирование строительства, ипотечное потребительское финансирование, ипотечное финансирование промышленности, офисов, отелей и комплексов отдыха, торговых центров, домов-совладеваний. ОСУ отдела по операциям с недвижимостью представлена на рис. 66.

Многообразие операций с недвижимостью требует от руководства банков включения в штат соответствующих отделов различных специалистов с инженерным образованием, которые могли бы квалифицированно оценивать различные проекты, проводить инженерно-экономическую экспертизу и контрольные обмеры, а также специалистов, имеющих опыт в оценке недвижимости.

Такие специалисты и такая ОСУ позволяет отделу по операциям с недвижимостью успешно конкурировать со специализированными ипотечными банками. Однако часто возникает вопрос, стоит ли создавать отдел по операциям с недвижимостью, если это требует значительных затрат времени и средств, а работа, которую он осуществляет, не является профилирующей для банка. Известно, что многие банки, следуя избранной стратегии, не стремятся сильно развивать операции, не свойственные их специализации.

В составе отдела по операциям с недвижимостью может создаваться специальная секция по операциям с закладными на вторичном рынке. Такие операции сводятся к купле-продаже ипотек. Когда у банка, имеющего в своем портфеле закладные, несколько ухудшается ликвидность, то он может продать часть ипотек на вторичном рынке и таким образом улучшить показатели ликвидности своего баланса.



Рис. 66. ОСУ отдела по операциям с недвижимостью

Именно в выходе на рынок ценных бумаг подразделения, для которого не вполне свойственны подобные операции и состоит основной недостаток ОСУ, ориентированной на предоставление различных банковских услуг. Этот недостаток приводит к некоторому дублированию функций несколькими подразделениями банка, поскольку, например, для операций на рынке ценных бумаг в банках, как правило, существует специальное отделение (управление).

**2. ОСУ, ориентированное на различные группы потребителей.** При такой структуре управления банк сосредотачивает свое основное внимание на определенных группах потребителей. До недавнего времени банки США, имеющие ОСУ подобного типа, обслуживали преимущественно корпорации. Однако сейчас на внутренних рынках банковских услуг акценты сместились в сторону розничной клиентуры.

Все виды предоставляемых банком услуг могут концентрироваться в отдельных подразделениях, обслуживающих конкретные группы потребителей. Например, услуги розничным клиентам могут предоставляться управлениями персональных банковских услуг и инвестиционного менеджмента, а услуги клиентам оптового рынка – управлениями операций на рынке капиталов и обслуживания корпораций. Такая ОСУ позволяет с максимальной эффективностью удовлетворять запросы устойчивых групп потребителей.

Пример ОСУ, ориентированной на различные группы потребителей, отображен на рис. 67.

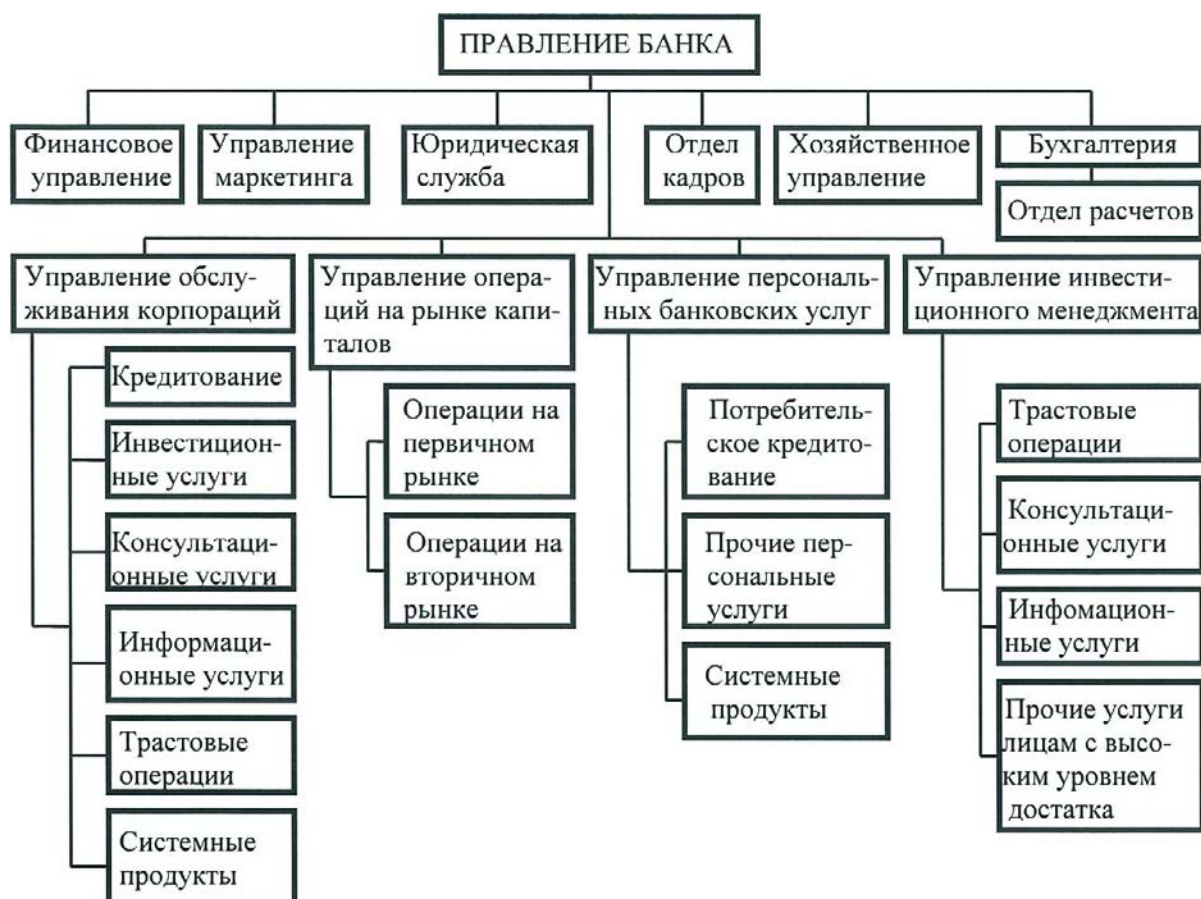


Рис. 67. ОСУ банка, ориентированная на различные группы потребителей

Многие банки применяют организационные структуры управления, в гораздо большей степени ориентированные на определенные потребительские сегменты. Например, банки, специализирующиеся на обслуживании розничной клиентуры, вообще могут не создавать управлений по обслуживанию корпораций. ОСУ банка во многом определяется особенностями производства предприятий, являющихся его клиентами. Разные производственные циклы, разные потребности в банковских услугах – все это требует соответствующей модификации ОСУ банка для налаживания нормальных взаимоотношений с субъектами корпоративного рынка.

В мировой практике известно шесть моделей ОСУ банков, специализирующихся на обслуживании оптовых клиентов (корпораций):

*2.1. Модель на базе управляющего отделением.* Данная модель предполагает ответственность управляющего конкретного отделения за обслуживание корпоративных клиентов в рамках географического региона своей деятельности. Такое отделение должно обеспечивать полное удовлетворение всех потребностей своих клиентов в банковских услугах. Однако такая ОСУ не позволяет добиться комплексного обслуживания одним отделением транснациональных и других крупных корпораций, поскольку эти корпорации распространяют свою деятельность на обширные регионы и, следовательно, вынуждены прибегать к услугам многих отделений разных банков.

Кроме того, управляющий отделением банка не всегда в состоянии обеспечивать высокий уровень обслуживания корпораций, так как на него возложено множество разнообразных обязанностей – от исполнения функций администратора и до выполнения различных банковских услуг. Перечень недостатков рассматриваемой модели ОСУ дополняется тем, что управляющие отделений имеют ограниченные права в предоставлении кредитов клиентам. Каждый раз при выдаче крупных ссуд они обязаны согласовывать свои действия с высшим руководством банка или специально созданными для этих целей органами.

Несмотря на перечисленные недостатки, модель на базе управляющего отделением неплохо зарекомендовала себя во многих европейских банках. Концентрация ответственности за обслуживание корпораций на управляющих отделений создает условия для наилучшего выявления потребностей предприятий в рамках конкретного региона. Управляющие отделений, находящиеся в непосредственной близости от своих клиентов, получают прекрасные возможности для объективной оценки их конкурентоспособности и кредитоспособности, т. е. совершать операции с минимальным риском для своего банка.

*2.2. Модель на базе отделений, обслуживающих штаб-квартиры корпораций.* Недостаток охарактеризованной выше модели, связанный с тем, что отделение не в состоянии обеспечить комплексное обслуживание транснациональных и других крупных корпораций, устраняется в результате применения модели на базе отделений, обслуживающих штаб-квартиры или головные предприятия корпораций. Подобные отделения создаются специально для обслуживания штаб-квартир или головных предприятий корпораций и имеют расширенные права в области оказания услуг и, в частности, предоставления кредитов. Открывая счета головным предприятиям, указанные отделения практически гарантируют, что при предложении достаточно высокого уровня обслуживания все крупные операции, задуманные корпорацией-клиентом, будут осуществляться через эти отделения. А это практически закрепляет таких крупных клиентов за соответствующим банком.

*2.3. Модель на базе служащих, отвечающих за ведение счетов.* Эта модель впервые стала применяться банками США, специализирующимися на обслуживании средних и крупных корпораций. Она предполагает ответственность конкретных служащих банка за полное обслуживание счетов отдельных корпораций. При этом за одним служащим может закрепляться даже несколько сравнительно небольших корпораций, а обслуживание крупной корпорации, как правило, может быть поручено нескольким банковским работникам, один из которых является главным. Проблема географического охвата деятельности корпорации-клиента не имеет значения, поскольку главные служащие, ответственные за обслуживание крупных корпораций, наделены полномочиями контроля и руководства деятельностью служащих того же профиля во всех регионах, где действуют обслуживаемые банком корпорации. Указанная модель обеспечивает максимальный учет всех запросов корпоративных клиентов.

И поэтому она быстро завоевала популярность во многих европейских банках, не желающих уступать в конкурентной борьбе за клиентов оптового рынка.

Рассматриваемая модель имеет и ряд недостатков, связанных прежде всего с тем, что затраты на содержание большого штата служащих достаточно высоки, а потому в круг клиентов, обслуживаемых по такой модели, включаются только крупные корпорации, приносящие банку солидную прибыль. Кроме того, недостаток практического опыта и квалификации служащих, отвечающих за обслуживание конкретных счетов, ведет к тому, что уровень обслуживания корпораций-клиентов может понижаться, а соответственно будет снижаться и конкурентоспособность банка. В частности, одним из самых слабых мест этих банковских работников является недостаток знаний в области нессудных банковских услуг, что значительно сужает спектр форм обслуживания.

Итак, модель на базе служащих, отвечающих за ведение счетов, оправдывает себя только в отношении крупных корпораций, обслуживание которых позволяет банку окупить свои достаточно большие затраты и иметь приемлемый размер прибыли. Глубокое проникновение на рынок и большие объемы операций неизменно обеспечивают успех применения данной модели в банковской деятельности.

*2.4. Модель на базе менеджера по продуктам.* Недостатки предыдущей модели, связанные с нехваткой специальных знаний в области предоставления различных банковских услуг служащими, которые отвечают за ведение счетов отдельных корпораций-клиентов, существенно ограничивает возможности ее применения. Поэтому многие банки принимают на вооружение модель ОСУ на базе менеджера по продуктам. Эта модель значительно расширяет перечень предлагаемых услуг и распространяется даже на системные продукты. В обязанности менеджера по продуктам входит разработка планов маркетинга по продуктам, обеспечение расширения перечня предлагаемых услуг и работа по увеличению сбыта нессудных продуктов.

*2.5. Модель на базе менеджера по связям с общественностью.* Данная модель является усовершенствованным вариантом модели на базе служащих, отвечающих за ведение счетов. Постоянное расширение обязанностей банковских служащих, контактирующих с клиентами, привело к появлению института менеджеров по связям с общественностью. Такие менеджеры являются связующим звеном между банком и корпорациями-клиентами и наделяются полномочиями выступать от имени банка. Через таких менеджеров осуществляются все операции по обслуживанию корпораций. Банки стремятся как можно реже менять работников на этом посту, поскольку для исполнения обязанностей менеджера по связям с общественностью необходимы большой практический опыт, специальные знания в области различных банковских продуктов, достаточная компетенция и авторитет в глазах клиентов, внушающий им доверие и обеспечивающий уверенность при обращении за услугами в банк.

**2.6. Смешанная модель ОСУ.** Перечисленные модели не являются застывшими формами, постоянно модифицируются и совершенствуются, что приводит к возникновению смешанных моделей, сочетающих в себе признаки применяемых на практике моделей. Смешанная модель не является принципиально новой формой ОСУ и предназначена для сведения воедино наиболее подходящих в конкретных рыночных условиях свойств других моделей. Она позволяет улучшить качество обслуживания корпоративных счетов, расширить набор оказываемых услуг и увеличить объемы операций. Примером смешанной модели может служить модель, сочетающая свойства моделей на базе управляющего отделением и на базе служащих по ведению счетов и обеспечивающая улучшение координации действий отделения при обслуживании корпораций, имеющих разветвленную сеть филиалов.

**3. ОСУ, ориентированные на различные регионы.** Когда деятельность банка имеет обширную географию, то в основу его организации может быть положена ОСУ, предполагающая обслуживание клиентов различных регионов через сеть расположенных в них отделений. ОСУ, ориентированная на различные регионы, чем-то напоминает модель на базе управляющего отделения. Однако эта рассмотренная выше модель ориентирована на обслуживание только узкой группы корпораций-клиентов, в то время как ОСУ, ориентированная на различные регионы, направлена на гораздо более широкую аудиторию, которая определяется принятой банком стратегией.

В США развитие таких региональных ОСУ в банковской сфере довольно долго тормозилось законодательством, запрещающим открытие отделений. Однако после отмены этого ограничения региональные ОСУ стали быстро распространяться и завоевали большое признание в деловых кругах.

Банки с региональными ОСУ не испытывают особых затруднений в налаживании отношений со своей клиентурой. Перед ними открываются большие возможности всестороннего изучения деятельности потребителей своих услуг, в особенности тех, предоставление которых несет определенный риск для банка. Тщательно продуманное создание сети отделений позволяет наладить хорошее взаимодействие между ними и обеспечить максимальный учет нужд потребителей всех обслуживаемых банком регионов.

Пример ОСУ, ориентированной на различные регионы, приведен на нижеследующем рис. 68.

Итак, региональные ОСУ, ориентированные на обслуживание клиентов в рамках определенных географических областей, позволяют наилучшим образом учитывать все местные особенности и предлагать услуги, имея при этом достаточно подробные характеристики клиентов.

**ОСУ банков, действующих на международных рынках.** Выходя на международный уровень, банки должны соответствующим образом реорганизовать свою ОСУ, простейшим типом которой является *ОСУ с международным отделением*. Такое отделение, расположенное за рубежом, функционирует в рамках



банка наряду с отделениями внутри страны и имеет достаточную степень независимости, а руководитель отделения подчиняется непосредственно высшему руководству банка.



Рис. 68. ОСУ банка, ориентированная на различные регионы

Обычно банки, действуя за рубежом, стремятся создать *глобальную ОСУ*, которая позволяла бы уделять международной деятельности не меньше внимания, чем деятельности внутри страны, и принимать согласованные решения. При этом деятельность банковских отделений может строиться как по географическому признаку, т. е. иметь региональную ориентацию, так и в соответствии с производственной специализацией подразделений, т. е. иметь продуктовую ориентацию.

*Глобальная ОСУ с региональной ориентацией* предполагает (как показано на рис. 69) формирование нескольких международных отделений банка с учетом географического фактора. Такая ОСУ применяется в тех случаях, когда банк стремится как можно больше рассредоточить свою деятельность в географически отдаленных регионах с индивидуальной спецификой, в каждом из которых необходимо применение специального подхода к учету всех имеющихся особенностей реализации тех или иных банковских продуктов. В основе этой ОСУ лежит построение банковской деятельности через обширную сеть отделений, предлагающих услуги в различных регионах.

*Глобальная ОСУ с продуктовой ориентацией* (рис. 70), используется в тех случаях, когда банк предлагает своим клиентам целый ряд разнообразных услуг, что требует особой координации при обслуживании по каждому виду банковского продукта.

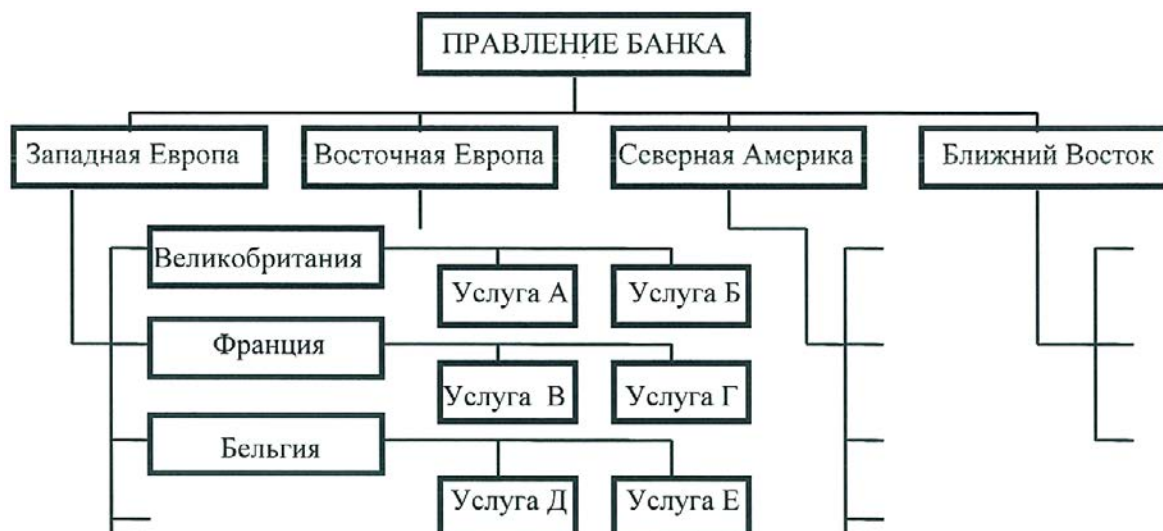


Рис. 69. Глобальная ОСУ банка с региональной ориентацией

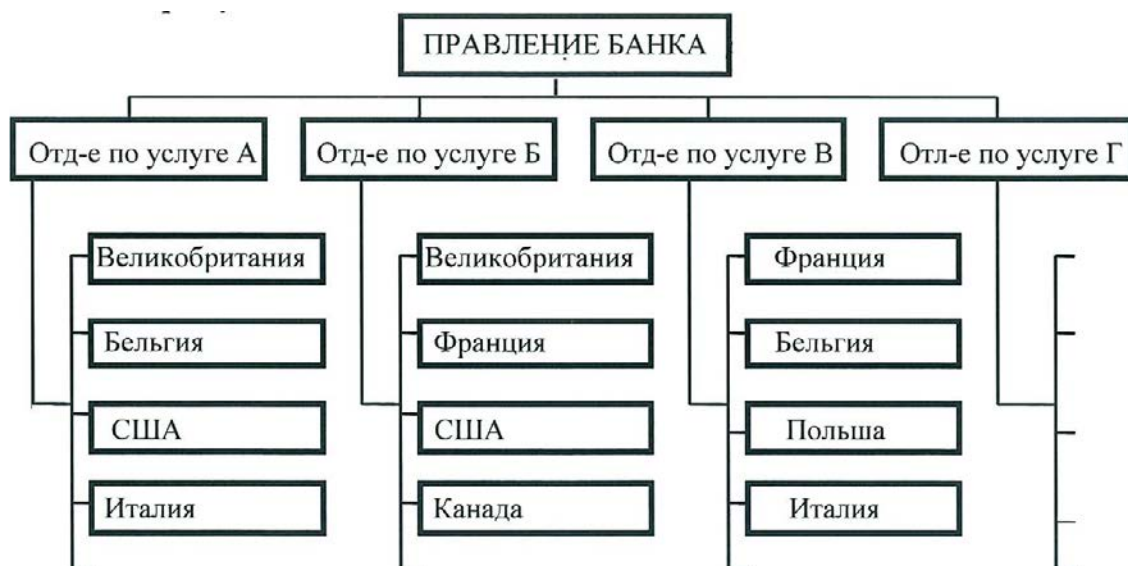


Рис. 70. Глобальная ОСУ банка с продуктовой ориентацией

Особенное распространение глобальные ОСУ получили в японских банках. Характерной особенностью японских банков является тот факт, что процесс принятия решений относительно выдачи крупных ссуд строится у них по формальной системе «Ringi», которая в определенной мере ограничивает свободу действий отделений.

За рубежом подразделения банка могут иметь следующие четыре организационные формы: отделение, представительство, филиал, консорциальное участие. Все эти организационные формы присутствуют в глобальной ОСУ «La Generale de Banque»(Бельгия), приведенной на рис. 71.

**Адаптивные ОСУ** стали применяться банками в периоды, когда резко возрастает конкуренция со стороны небанковских финансовых институтов. В этих условиях особое значение стала приобретать своевременная и адекватная реак-

ция банков на изменение рыночных ситуаций, которая была невозможна при использовании традиционных бюрократических ОСУ. В банках, как и в других организациях рыночного характера, применяются три основных типа адаптивных ОСУ: проектная, матричная и конгломератная.

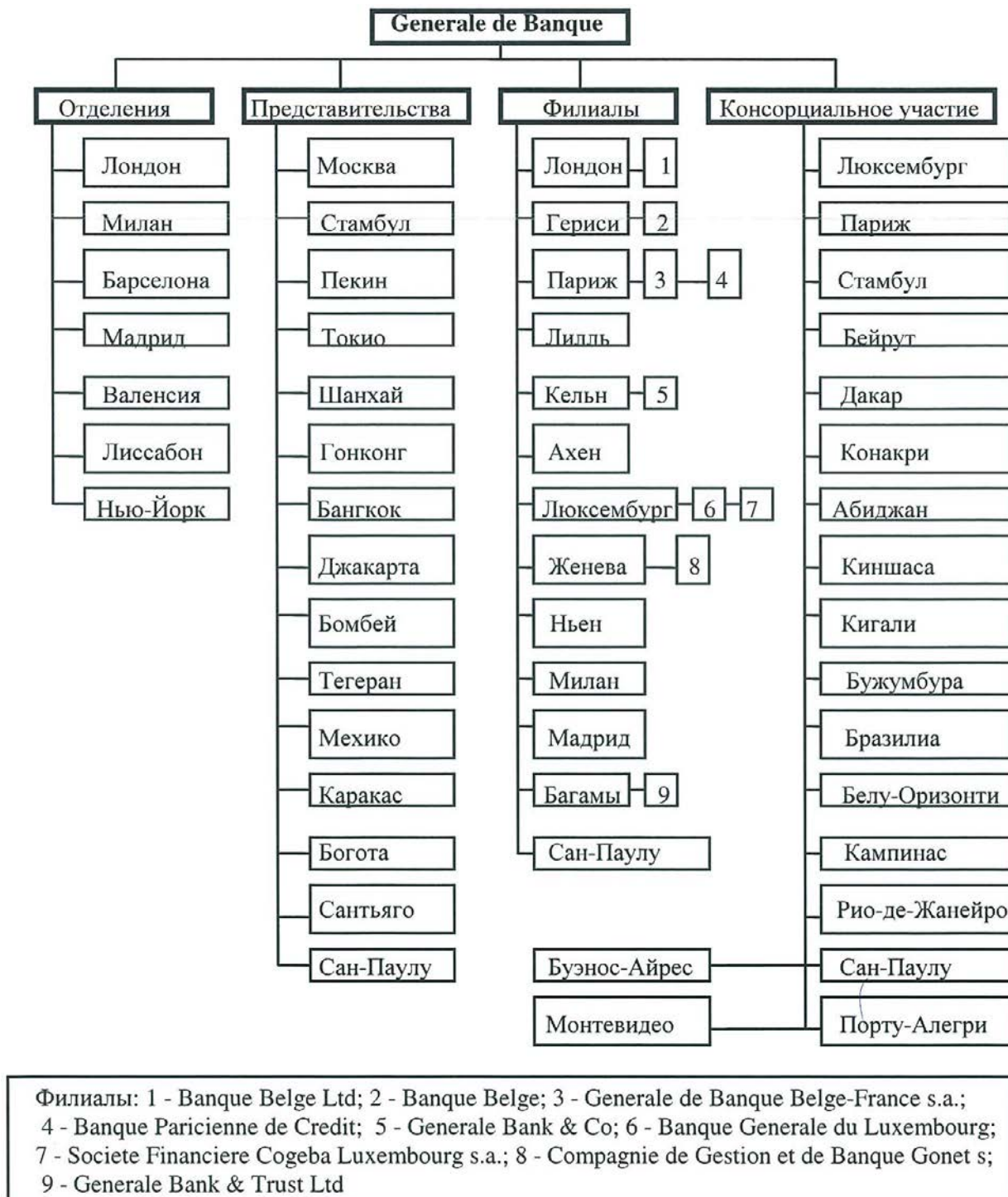


Рис. 71. ОСУ банка «La Generale de Banque» (Бельгия)

*Проектная ОСУ* представляет собой организационную форму, предназначенную для решения стоящих перед банком конкретных крупномасштабных задач. Примером такой задачи, ради решения которой формируется проектная ОСУ, может служить намерение банка внедрять у себя какую-либо новую систему обслуживания клиентуры (например, систему банковских услуг на дому). Создание такой системы требует от банка отдельного руководства этим проектом, которое позволило бы в кратчайшие сроки, с максимальной эффективностью и без ущерба для основной деятельности банка разработать и вести ее в действие. После начала функционирования внедряемой системы в нормальном рабочем режиме специально созданная для этих целей проектная группа, в состав которой входили специалисты и руководящие работники банка, распускается.

Таким образом, проектная ОСУ – это временная организационная форма, вводимая в действующую ОСУ банка и относительно автономная в плане руководства проектом.

*Матричная ОСУ* соединяет преимущества функциональной и дивизиональной ОСУ, придавая необходимую гибкость управленческому аппарату. Эта ОСУ создается в банке для одновременной реализации нескольких крупномасштабных проектов с длительным сроком разработки и внедрения.

*Конгломератная ОСУ* представляет собой соединение элементов и частей нескольких ОСУ, позволяющее банку чутко реагировать на малейшее изменение рыночных условий. Появление конгломератов в банковской сфере связано с развивающейся практикой поглощений и приобретений банков и финансовых компаний другими банками как формой роста банковских организаций. Конгломерат предполагает руководство из единого центра, однако крупные банковские подразделения сохраняют в нем определенную самостоятельность, особенно в отношении принятия решений, касающихся текущей деятельности. Банки, организованные по типу конгломератов, могут своевременно нейтрализовать неудачные или распространить успешные операции своих отдельных подразделений в определенных рыночных сегментах. Эта реакция проявляется в обычной купле-продаже мелких банков.

Итак, применение адаптивных ОСУ в банках решает важнейшую задачу их приспособления к изменяющимся рыночным условиям и, как следствие, получило широкое распространение.

## **10.2. Организационная структура управления консалтинговых организаций**

Консультанты по управлению большую часть своего рабочего времени работают на клиентов, выполняя их специфические задания. В системе управления консультирующей (консалтинговой) организации индивидуальные задания рассматриваются как основа формирования и деятельности основных струк-

турных единиц с точно определенным кругом полномочий, ресурсов и обязательств. Однако это временные подразделения, поэтому структурирование консультирующей организации по этому признаку не может обеспечить стабильность и непрерывность ее функционирования. Ведь, как правило, структурируется рабочее ядро – профессиональный персонал – и на его базе формируется более или менее постоянное подразделение ОСУ.

**Смешанная ОСУ консультирующей организации.** Эта типичная ОСУ, показанная на рис. 72, применяется рядом крупных консультирующих компаний в многих странах и содержит постоянные подразделения, характерные для различных типов бюрократических ОСУ (функциональной и дивизиональных). Консультантов закрепляют за этими подразделениями на основании их специального образования или профиля практической работы.

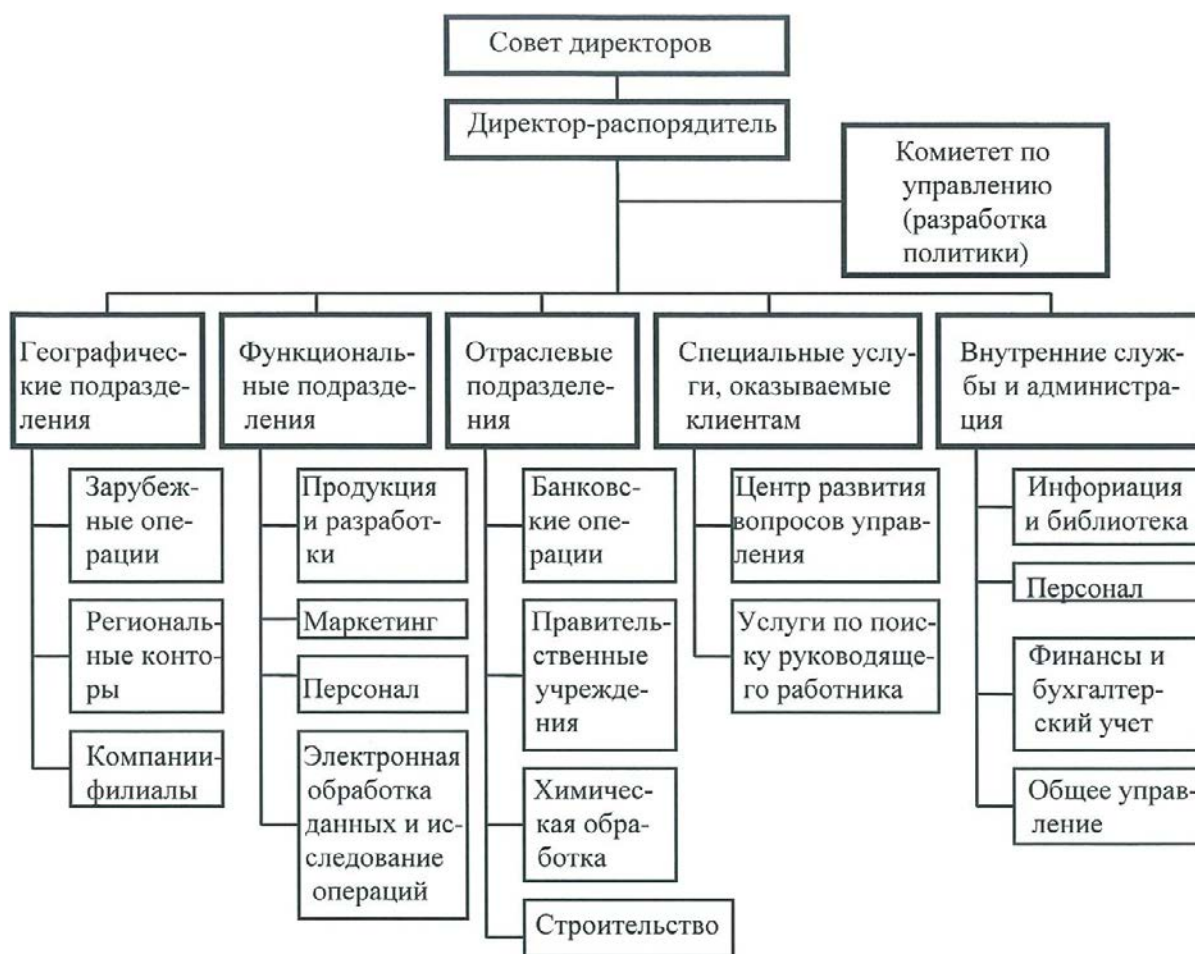


Рис. 72. Смешанная ОСУ консультирующей организации

*Функциональные подразделения* часто встречаются в консультирующих организациях. Они обычно формируются по главным конкретным функциям управления, таким как общее руководство, финансы, маркетинг, производство и персонал. Совсем недавно стали формироваться подразделения по проблемам стратегии и политики, развития организации, управленческих информационных систем. Зада-

ние по консультированию может полностью уместиться в функцию или проблемную область, охватываемую подразделением (например, в маркетинге), руководитель которого в этом случае может закрепить за этим заданием квалифицированный персонал и контролировать его выполнение, исходя из собственных ресурсов. При более сложных заданиях данное подразделение может привлечь работников других подразделений на весь период их выполнения. Это довольно часто случается с комплексными заданиями, касающимися различных аспектов многогранной деловой деятельности, особенно тогда, когда требуется решать проблемы проведения деловой политики и реализации стратегии.

*Отраслевые подразделения* (например, по строительству, банковскому делу, международной торговле, транспорту, здравоохранению) часто создаются, если велик объем выполняемых деловых операций в какой-то конкретной отрасли экономики или необходимо создать органы, имеющие статус отраслевых экспертов.

Невозможно предложить какой-либо минимальный размер такого подразделения. Даже маленькое подразделение, состоящее из разносторонне образованных экспертов в данной отрасли, может играть полезную роль в разработке заданий. К тому же оно может привлекать специалистов из других подразделений. При достаточном объеме работ такое подразделение может стать более или менее замкнутым и нанимать более расширенный контингент отраслевых специалистов на постоянную работу в дополнение к группе сотрудников широкого профиля.

*Географические (региональные) подразделения* формируются тогда, когда консультирующая организация решает децентрализоваться, чтобы приблизиться к клиентам и повысить эффективность своей деятельности (например, путем сокращения транспортных и почтовых расходов). Такие подразделения существуют в двух организационных формах: представительства и филиала.

Главная цель *представительств* – маркетинг и связь с клиентами в ограниченных географических районах. Эти подразделения обычно малы, укомплектованы несколькими всесторонне образованными профессионалами и подкреплены определенными службами для поддержки выполнения отдельных заданий. К выполнению относительно сложных и крупных заданий в рамках представительств могут привлекаться консультанты как из данных подразделений, так и из головной организации.

Полностью укомплектованные всесторонними кадрами локальные (областные или региональные) *филиалы* могут справиться с выполнением большинства заданий силами собственного персонала. Они эффективны, если объем и структура бизнеса в данной области или данном регионе относительно стабильны или прогрессируют. Основное преимущество для консультантов, работающих в филиалах, – то, что не приходится уезжать в длительные командировки.

Географически децентрализованные подразделения, как правило, организуются в крупных консультирующих фирмах. Более мелкие фирмы должны сопоставить преимущества, связанные с непосредственной близостью

подразделений от клиентуры, со стоимостью работ и способностью фирмы осуществлять технический и административный контроль в таких подразделениях. Здесь тоже имеются различные варианты. Например, можно специализировать указанные подразделения по наиболее развитым в регионе отраслям экономики, инфраструктуре и социальной сферы.

**ОСУ консультирующей организации на базе профессионального ядра комплексного подразделения.** В штат такого базового структурного образования входят 29 консультантов (рис. 73). Подразделение такого размера может представлять собой целую консультирующую компанию или отделение крупной фирмы, занимающееся консультированием по управлению.

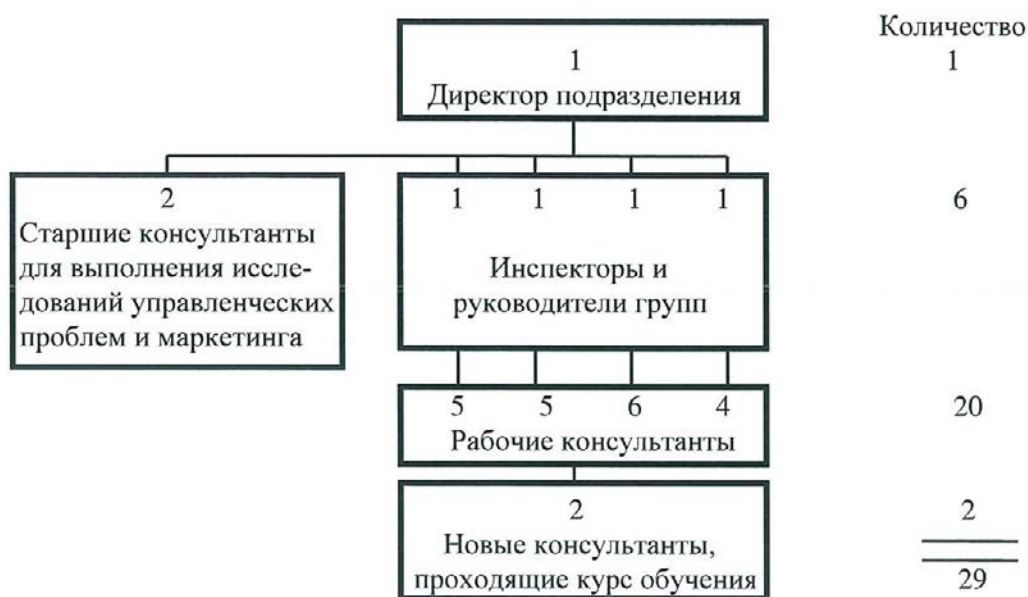


Рис. 73. Профессиональное ядро комплексного подразделения

В подразделении работают 6 старших консультантов, 4 из которых выполняют функции руководителей групп и инспекторов, проверяющих ход выполнения заданий, а 2 концентрируют свои усилия на маркетинге и составлении обзоров по управлению. 20 рабочих консультантов, как правило, являются специалистами по различным функциям управления. Трое из инспекторов могут также специализироваться на заданиях в функциональных областях, а четвертый может быть универсальным экспертом по общим вопросам управления, способным контролировать выполнение заданий в нескольких функциональных областях. Так, 20 рабочих консультантов могут работать в группах или индивидуально, если задания не очень большие. Таким образом, инспекторы будут действовать либо как руководители групп при выполнении крупных заданий, либо будут контролировать несколько рабочих консультантов, работающих индивидуально на различных клиентах.

Штат консультирующей организации обычно не выходит за пределы 27–30 работников, если владелец или руководитель фирмы пожелал лично контролировать все операции и контакты с клиентами. В этом случае главный управляю-

ший может иметь маленький офис и небольшой штат работников для обслуживания профессионального ядра фирмы.

Если фирма расширяется и число ее сотрудников превышает 30 человек, то комплексное подразделение может быть разделено на два самостоятельных подразделения, подчиненных главному управляющему фирмы. Один старший консультант может стать руководителем второго подразделения, которое он будет наращивать до полноценной величины. Во время расширения организации потребуется больше старших консультантов, а в дальнейшем может быть организована центральная служба поддержки функционирования консультируемых подразделений. Дополнительное количество старших консультантов необходимо для координирования деятельности этих подразделений, а также для формирования функциональных и отраслевых подразделений и сервисных служб.

Ключевыми факторами, определяющими необходимость расширения консультирующей организации, являются рыночный спрос и возможность принять на работу новых рабочих консультантов с достаточным опытом и знаниями, которых можно было бы назначить инспекторами или руководителями групп. Эти консультанты должны обладать минимум 3-, 5-летним опытом выполнения различных заданий с применением разнообразных формализованных методов и практических способов.

Необходимо своевременно готовить смену рабочим консультантам, которые либо готовы перейти и уже перешли на более высокий должностной уровень, либо по какой-то причине увольняющихся из организации. Именно поэтому стабильная консультирующая организация всегда имеет 2–3 консультанта-стажера на каждую группу из 27–30 работников, как это показано на рис. 73.

Другой фактор расширения консультирующей организации – это достижение оптимального соотношения узких специалистов и консультантов широкого профиля. Если для выполнения задания требуется в совершенстве знать несколько дисциплин, консультант-инспектор может взять на себя полную ответственность, но при этом пригласить специалиста для наблюдения за правильным применением специальных методов. Чтобы удовлетворить все запросы клиентов, возможно, придется нанять несколько высокоспециализированных консультантов, например, по вопросам определения производительности, обработке материалов или страхованию. Маленьким подразделениям и организациям труднее удовлетворять имеющийся постоянный спрос на такого рода услуги.

**Матричная ОСУ консультирующей организации.** Многие консультирующие организации в какой-то степени используют матричную организационную структуру управления. Как рабочие консультанты, так и их более старшие коллеги, являющиеся руководителями групп или инспекторами, числятся в функциональных, отраслевых или географических подразделениях. Однако лишь ограниченное число заданий остается целиком в сфере деятельности таких подразделений.

Для выполнения достаточно сложных и крупных заданий из работников указанных подразделений формируются комплексные группы. ОСУ консуль-



тирующей организации должна быть в меру гибкой, чтобы быстро устанавливать эффективные отношения сотрудничества и единства работников таких групп в начальный период выполнения нового задания. Каждый член группы подобного типа, как только она будет создана и приступит к осуществлению возложенной на него работы, должен принять свою роль и координирующую роль руководителя группы. Если этого не произойдет, то начало выполнения конкретного задания будет слишком медленным и затратным для клиента.

С другой стороны, предназначение функциональных, отраслевых или географических подразделений выходит за рамки простого накопления специалистов, из числа которых можно по мере надобности отбирать рабочих консультантов в группы для выполнения заданий. Например, руководитель маркетингового подразделения интересуется тем, как выполняются задания, для которых он выделил консультантов, даже если они и работают под непосредственным наблюдением руководителя группы или руководителя другого подразделения. Поскольку в области маркетинга он отвечает за техническое руководство и контроль исполнителей, то свою ответственность этот руководитель маркетингового подразделения реализует несколькими путями: организует деловые встречи по вопросам маркетинга для консультантов, анализирует отчеты консультантов, обсуждает ход работы с руководителем группы, посещает рабочие места выделенных им консультантов и т. д. Такое руководство и контроль должны быть согласованы с руководителем группы и инспекторами, причем так, чтобы не подорвать авторитета консультантов-исполнителей в глазах клиентов.

### **10.3. Организационная структура управления рекламного агентства**

Рекламные агентства имеют разные ОСУ. В крупных агентствах сильнее ощущается необходимость объединить различных специалистов в функциональные подразделения и более четко разграничить сферы ответственности. Схема типичной функциональной ОСУ рекламного агентства представлена на рис. 74.

На указанной схеме отображены четыре основных функциональных подразделения: творческая служба, служба исполнения заказов, служба маркетинга и административная служба. Схема дает представление о распределении специалистов, но ничего не говорит о том, каким образом они работают сообща. Обычно это происходит в рамках рабочей группы клиента, состоящей из представителей всех подразделений. Такая группа состоит из исполнителей, обслуживающих одного конкретного заказчика. Разработанные рабочей группой планы рассматриваются и утверждаются группой представителей высшего руководства агентства, которую называют либо планово-ревизионным советом, либо советом по вопросам стратегии, либо редакционно-художественным советом. После этого планы, естественно, должны получить одобрение клиентов. Как только планы утверждены и одобрены, начинается процесс производства рекламного продукта.

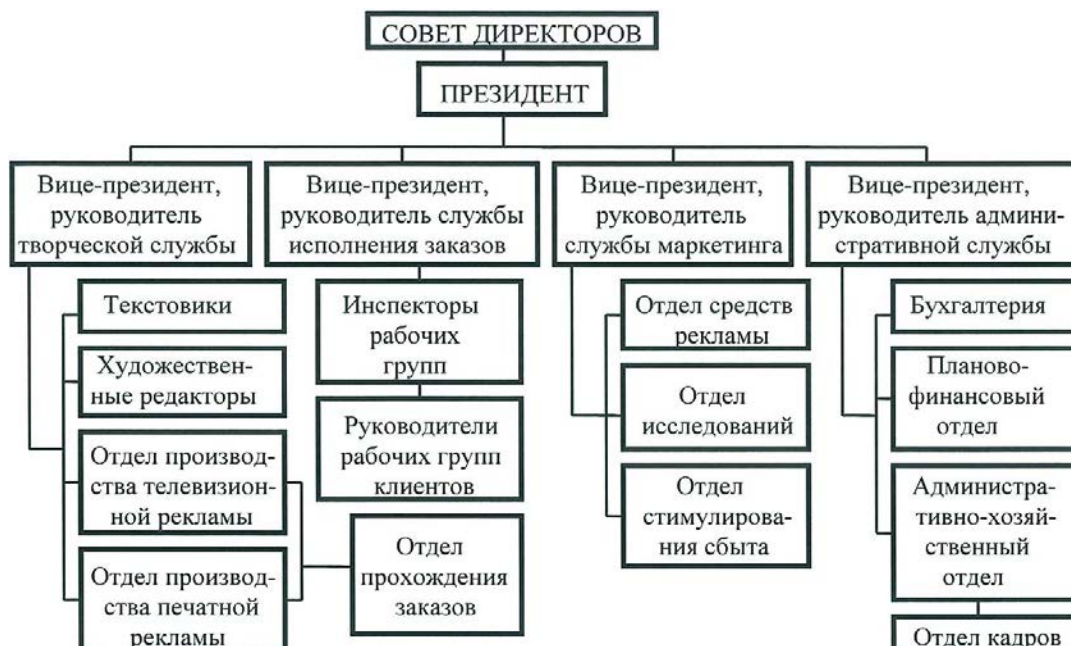


Рис. 74. Типичная функциональная ОСУ рекламного агентства

**Творческая служба.** Текстовиков, художников, художественных редакторов и специалистов-графиков называют *творческими работниками*. И хотя все они действительно непосредственно участвуют в создании рекламной продукции, не следует приписывать им монополию на творческий труд. Руководители рабочих групп, разработчики планов и исследователи выполняют свои обязанности столь же творчески.

Текстовики обычно группируются под началом инспектора службы рекламных текстов, который подчиняется директору творческой службы, подчиненному в свою очередь вице-президенту по творческим вопросам. В то время, как текстовик может быть занят работой над заказами только одного клиента, директор творческой службы уделяет внимание обслуживанию нескольких заказчиков. За творческой деятельностью всего агентства следит редакционно-художественный совет. Число контролирующих инстанций возрастает с ростом размеров агентства и объема заказа клиента. В целях стимулирования взаимодействия текстовик часто сотрудничает с художественным редактором и телевизионным продюсером. Работая вместе над одними и теми же проблемами, они проникаются духом инициативности как бы самостоятельного маленького агентства.

**Служба исполнения заказов.** В этой службе заняты такие специалисты, как руководитель рабочей группы, инспекторы рабочих групп, директор службы исполнения заказов. В поддержании повседневных контактов с клиентом на первом месте находится руководитель рабочей группы. Чаще всего он полностью занят работой над рекламой одного из товаров заказчика. Этот специалист представляет агентство перед заказчиком и наоборот – заказчика внутри агентства. Руководители рабочих групп должны разбираться во всем: досконально знать бизнес клиента и понимать все операции, осуществляемые агентством. Они организуют и контролируют прохождение заказа на всех этапах –

от исходного планирования до сдачи клиенту. Они собирают все сведения, имеющие отношение к товару или услуге, анализируют и интерпретируют их, разрабатывают стратегию, представляют клиенту планы и творческие разработки агентства, получают все необходимые утверждения, следят за претворением планов в жизнь и контролируют результаты работ.

Чтобы успешно осуществлять все это, руководителям рабочих групп необходимо иметь хорошие деловые отношения со связанными с ними сотрудниками агентства и полное взаимопонимание с клиентом. Руководитель рабочей группы должен уметь получить любую требуемую ему помощь. Он должен уметь сводить воедино идеи и предложения всех причастных к работе и четко передавать эти идеи и предложения другим. Как руководитель он должен проявлять инициативу и заражать энтузиазмом всех, с кем контактирует по работе.

В крупных агентствах руководители рабочих групп подчиняются инспектору рабочих групп, большой опыт которого помогает и в процессе стратегического планирования, и в деле поддержания отношений с клиентами. Аналогичные функции, но на более высоком уровне выполняет директор службы исполнения заказов. При этом он зачастую занимается также проблемами, связанными с деловой практикой и собственными планами агентства на будущее.

**Служба маркетинга.** В рамках этой службы собраны специалисты по средствам распространения рекламы, проведению исследований и мероприятий по стимулированию сбыта. В штат отдела средств рекламы входят специалисты-аналитики, разработчики планов использования носителей рекламы и закупщики места и времени для рекламы. Аналитики следят за изменениями аудитории средств рекламы, расценок и затрат конкурентов. Они апробируют альтернативные планы с целью добиться охвата наиболее перспективных потенциальных клиентов действенным способом. Разработчики планов тесно сотрудничают с другими членами соответствующих рабочих групп при формулировании стратегии использования средств рекламы, распределении средств, ассигнуемых клиентом, и составлении графиков размещения рекламы. Закупщики мест и времени претворяют намеченный план в жизнь. Закупая время для рекламы на телевидении и радио, они изыскивают наилучшие варианты для каждого отдельного сегмента рынка, договариваются о наиболее благоприятных тарифах на свои заказы. Поскольку доскональное знание ситуации в области носителей рекламы на каждом рынке может быть большим преимуществом, в некоторых агентствах закупщиков времени на телевидении и радио закрепляют за конкретными рынками, где они приобретают время для всех клиентов агентства. В других агентствах закупщики расписаны по конкретным клиентам, которым они покупают время на всех рынках. С учетом больших сумм, передаваемых телевизионным компаниям при покупке времени, большинство агентств возлагает ответственность за такие покупки на отдельного работника, специализирующегося на ведении переговоров с телекомпаниями. Другие закупщики специализируются по журналам, газетам, наружной рекламе.

Исследовательский отдел участвует во всех этапах проводимого агентством планирования – в проверке замысла товара или услуги, в формулировании рыночных целей, в разработке стратегий маркетинга и рекламы, в выборе творческих замыслов, в проверке вариантов творческого исполнения, в проведении пробного маркетинга и в оценке достигнутых результатов. В отделе имеются специалисты по разработке анкет, составлению выборок, проведению целенаправленных групповых интервью, статистического анализа и экспериментов. Инспекторы исследовательского отдела входят в состав соответствующих рабочих групп конкретных клиентов в качестве представителей отдела. Такие инспекторы выявляют проблемы, которые необходимо решать, и привлекают ресурсы отдела для их решения. Специалисты исследовательского отдела разрабатывают проекты, интерпретируют информацию и представляют свои заключения. Работу вне кабинетов, включая проведение крупномасштабных интервью, сбор большого количества данных и табулирование, обычно отдают на откуп сторонним организациям, специализирующимся на этих видах работ.

При маркетинге фасованных товаров большое значение приобретают мероприятия по стимулированию сбыта, нацеленные на потребителей и на сферу торговли. Поэтому крупные агентства стремятся иметь у себя в штате и специалистов этого профиля.

**Административная служба.** Цель деятельности рекламного агентства заключается в извлечении прибыли. Для этого оно, подобно прочим преуспевающим деловым предприятиям, должно иметь добротную систему административного управления. Поэтому наряду со специалистами бухгалтерского учета, который осуществляется ныне в основном с помощью ЭВМ, агентству нужны специалисты по разработке и контролю за осуществлением перспективных финансовых планов, координированию доходов и затрат, выработке текущей политики и администраторы – от президента или директора-распорядителя до руководителей различных отделов. Успех агентства как деловой организации в большей мере зависит от проводимой его руководством кадровой политики, от того, насколько продуманно оно решает проблемы привлечения, обучения, стимулирования и вознаграждения работников. Часто залогом успеха является высококвалифицированное опытное высшее руководство агентства.

#### **10.4. Организационная структура управления служб маркетинга производственных организаций**

В целях успешного взаимодействия с организациями инфраструктуры рынка любая производственная организация должна разработать такую ОСУ служб маркетинга, которая в состоянии взять на себя всю маркетинговую работу, включая планирование. Если организация небольшая, то все маркетинговые обязанности могут быть возложены на одного работника. Ему будет поручено

заниматься и маркетинговыми исследованиями и организацией сбыта, и рекламой, и службой сервиса для клиентов т. д. Этому работника могут назвать управляющим службой сбыта, управляющим по маркетингу или директором маркетинга. Если организация крупнее, в ней обычно работают несколько специалистов в области маркетинга. Так, в штате компании «Элен Кертис» есть продавцы, управляющие службой сбыта, исследователи маркетинга, специалисты по рекламе, управляющие производствами простых и марочных товаров, управляющие по сегментам рынка и работники службы сервиса для клиентов. Осуществлением всех маркетинговых функций занимается служба маркетинга.

Сегодня службы маркетинга производственных организаций могут иметь различные ОСУ. Каждая организация создает службы маркетинга с таким расчетом, чтобы они наилучшим образом способствовали достижению маркетинговых целей организации.

**Функциональная ОСУ служб маркетинга.** Такая ОСУ является самой распространенной. В этом случае специалисты по маркетингу руководят разными видами маркетинговой деятельности. Они подчиняются вице-президенту по маркетингу, который координирует их работу. На схеме функциональной ОСУ (рис. 75) представлены пять таких специалистов: управляющий службой маркетинга, управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта, управляющий службой сбыта, управляющий службой маркетинговых исследований и управляющий по новым товарам. Кроме них, могут быть еще управляющий службой сервиса для клиентов, управляющий службой планирования маркетинга и управляющий службой товародвижения.



Рис. 75. Функциональная ОСУ служб маркетинга

Основным достоинством функциональной ОСУ является простота управления. С другой стороны, по мере роста товарного ассортимента и рынков фирмы эта ОСУ все больше и больше теряет свою эффективность. Становится все труднее разрабатывать особые планы для каждого отдельного рынка или товара, а также координировать маркетинговую деятельность фирмы в целом.

**ОСУ служб маркетинга по географическому принципу.** В организациях, продающих свои товары или услуги по всей территории какой-то страны, подчиненность службы сбыта нередко приобретает форму ОСУ, созданную по географическому принципу (рис. 76).



Рис. 76. ОСУ служб маркетинга по географическому принципу

На рис. 76 показаны: один управляющий общенациональной службой сбыта, четыре управляющих региональными службами сбыта, 24 управляющих зональными службами сбыта, 192 районных управляющих по сбыту и 1920 торговых агентов. При использовании ОСУ, сформированной по географическому принципу, торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемых ими территорий, лучше знать особенности своих клиентов и эффективно работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды.

**ОСУ служб маркетинга по товарному принципу.** Производственные организации с широкой товарной номенклатурой или разнообразием марочных товаров используют ОСУ, сформированную по товарному или товарно-марочному принципу. Такая ОСУ не заменяет функциональную ОСУ служб маркетинга, а является еще одним уровнем управления. Всем товарным производством руководит управляющий по товарной номенклатуре, которому подчиняются несколько управляющих по группам товаров, имеющие в своем подчинении управляющих по товару, ответственных за производство своего конкретного товара (рис. 77).



Рис. 77. ОСУ служб маркетинга по товарному принципу

Каждый управляющий по товару самостоятельно разрабатывает собственные производственные планы, следит за их выполнением, контролирует результаты, а при необходимости и пересматривает эти планы.

Организационная структура управления, сформированная по товарному принципу, оправдывает себя в тех случаях, когда выпускаемые организацией изделия резко отличаются друг от друга или разновидностей этих товаров так много, что в рамках функциональной ОСУ служб маркетинга управлять всей этой номенклатурой товаров становится не под силу.

ОСУ, сформированную по товарному принципу, впервые применила в 1927 г. фирма «Проктер энд Гэмбл». Ее новое мыло «Камей» неважно шло на рынке и одному из молодых руководителей – Х. Нейлу Макэлрою, впоследствии ставшему президентом этой фирмы – поручили целиком сосредоточиться на доработке этого товара и стимулировании его сбыта. Работа увенчалась успехом и вскоре на фирме появились и другие управляющие товаром.

С тех пор данная ОСУ нашла распространение на многих фирмах, особенно в пищевой промышленности, производстве мыла, парфюмерно-косметических и химических товаров. Например, корпорация «Дженерал Фудз» ввела ОСУ служб маркетинга по товарному принципу в своем отделении «Пост». Теперь там существуют отдельные управляющие по группам товаров: изделиям из дробленого зерна, кормам для животных и напиткам. В рамках группы изделий из дробленого зерна есть управляющие по производству питательных хлопьев, подслащенных хлопьев для детей, «семейных» хлопьев и разных блюд из хлебных злаков. Управляющий по производству питательных хлопьев в свою очередь руководит работой управляющих по товарным маркам.

У ОСУ служб маркетинга, сформированной по товарному принципу, есть ряд преимуществ.

Во-первых, управляющий по товару координирует весь комплекс маркетинга по этому товару.

Во-вторых, управляющий по товару может быстрее отдельных специалистов реагировать на возникающие на рынке проблемы.

В-третьих, не будут обойдены вниманием и более мелкие, второстепенные по значению марочные изделия, поскольку производством каждого из них руководит специально закрепленный управляющий.

В-четвертых, управление производством товара – прекрасная школа для молодых руководителей, ибо на этой работе они вовлекаются почти во все сферы оперативной деятельности организации.

Однако, наряду с перечисленными преимуществами, у рассматриваемой ОСУ существуют и недостатки.

Во-первых, ОСУ сформированная по товарному принципу, порождает ряд конфликтов и разочарований. Нередко управляющие по товарам не обладают достаточными правами для эффективного выполнения своих обязанностей.

Во-вторых, становясь экспертами во всем, что касается их изделия, управляющие по товарам редко становятся специалистами в функциональных областях деятельности организации.

В-третьих, такая ОСУ часто обходится дороже, чем первоначально предполагалось, из-за возросших расходов на оплату труда большего числа работников.

**ОСУ служб маркетинга по рыночному принципу.** Многие фирмы продают товары своего ассортимента на разных по своему характеру рынках. Например, компания «Смит-Корона» продает свои электрические пишущие машинки на трех рынках: индивидуальных потребителей, деловых организаций, государственных учреждений. Фирма «Ю.С. стил» продает свою сталь железнодорожным компаниям, предприятиям строительной промышленности и организациям коммунального хозяйства. Использование ОСУ, сформированной по рыночному принципу, желательно в тех случаях, когда у разных рынков разные покупательские привычки и разные товарные предпочтения. ОСУ служб маркетинга по рыночному принципу аналогична ОСУ служб маркетинга по товарному принципу, представленной на рис. 77. Управляющий по рыночной работе руководит деятельностью нескольких управляющих по отдельным рынкам, отвечает за разработку перспективных и годовых планов по сбыту и прочим видам функциональной деятельности. Основное достоинство этой ОСУ заключается в том, что организация строит свою работу применительно к нуждам потребителей, составляющих конкретные сегменты рынка.

Многие фирмы перестраивают свою ОСУ служб маркетинга по указанному рыночному принципу. Компания «Ксерокс» отказалась от коммерческой деятельности по географическому принципу в пользу принципа продаж по отраслям потребителей. Компания «Хайнц» разделила свою службу маркетинга на три отдела: отдел по обслуживанию бакалейно-гастрономической торговли, отдел по обслуживанию предприятий общепита и отдел по обслуживанию учреждений. В каждом отделе имеется группа специалистов по рынку. Например, в отделе обслуживания учреждений есть специалисты по работе со школами, колледжами, больницами и тюрьмами.

**ОСУ служб маркетинга по товарно-рыночному принципу.** Перед организациями, продающими множество разных товаров на множестве разных рынков, встает проблема:

- воспользоваться ли ОСУ по товарному принципу, требующей от управляющих по товарам знания сильно отличающихся друг от друга рынков;
- или применить у себя ОСУ по рыночному принципу, при которой управляющие по работе с рынками обязательно должны быть знакомы с самыми разными товарами, приобретаемыми на их рынках.

Более того, организация может иметь у себя и управляющих по товарам и управляющих по рынкам, т. е. применить *матричную организационную структуру управления*.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дальнейшие направления совершенствования организационных структур управления, их приспособления к новым экономическим реалиям и к глобализации всего мирового хозяйства определяют следующие положения [8, 16, 29, 31].

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в период перехода к рыночным отношениям заключается в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к меняющемуся спросу. Благодаря этому происходит сближение предприятий-производителей продукции с потребительским сектором, ускоряются процессы реализации продукции. При развитии этих процессов необходимо учитывать сложившуюся в течение многих десятилетий производственную и организационную структуру многих крупных предприятий с выделением подразделений, имеющих полный и законченный производственный цикл. Такие структурные построения дают реальную возможность, с одной стороны, выделять самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой – сохранять целостность производственно-технологического комплекса, общую направленность и профиль его деятельности.

Не менее значимой современной тенденцией становится выделение из организационной структуры управления предприятий определенных организационных блоков, формирование на их базе независимых коммерческих организаций, которые используют имущество базового предприятия, заключая с ним арендные договоры. Это же относится и к вновь создаваемым организациям, берущим в аренду имущество базового предприятия. С помощью периодической корректировки договоров аренды обеспечивается определенная координация деятельности вновь создаваемых организаций. Сохранение же права собственности за базовым предприятием дает возможность поддерживать и развивать производственную систему в целом. Та же цель достигается, когда расширение многообразия организационных структур осуществляется путем создания дочерних фирм в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью при условии, что контрольный пакет их акций или соответствующая доля в уставном капитале принадлежит базовому предприятию.

При переходе от централизованной плановой системы управления к рыночной экономике, прежде всего, должна быть преодолена закостенелость организационной структуры управления. В промышленности России до настоящего времени существуют структуры управления, освоенные еще в 1930-е гг. и модернизированные в 1950–60-е гг. Их особенностью является построение организационно-управленческих систем по технологическому принципу верти-

кального подчинения, когда главные управленческие функции сосредоточены в высшем эшелоне, а нижние звенья управления не имеют самостоятельности в принятии решений. Эти системы устарели, если рассматривать их с позиций ориентации на научно-технический прогресс, экономическую эффективность и быстродействие в принятии решений.

Без коренной перестройки структур управления экономические организации не смогут стать конкурентоспособными. Требуется разработка маркетинговой политики, трансформация мышления руководителей предприятий, ориентировавшихся в прошлом лишь на решение производственных, технологических проблем, переключение их внимания на финансовые, сбытовые условия, эффективный маркетинг. Некоторые российские предприятия уже проводят серьезные организационно-управленческие изменения, в частности реорганизацию маркетинга и сбыта по продуктовому принципу, использование проектных, матричных и сетевых структур. Новая организация финансового учета позволяет оценивать удельные издержки производства на единицу каждого вида продукции и по направлениям функциональной деятельности. Осуществляется переход на оценку прибыли или убытков каждого подразделения компании (принцип центров прибыли). Больше внимания уделяется контролю качества продукции, послепродажному сервису. Повышается роль формальных контрактов в отношениях с наемным персоналом. Разрабатываются инвестиционные и бизнес-планы для каждого подразделения с акцентом на повышении качества уже выпускаемых продуктов и создании новых. Повышается «прозрачность» компаний для инвесторов, кредиторов и крупнейших торговых партнеров, в том числе на основе использования международных стандартов бухгалтерского учета.

Успех организационного реформирования конкретного предприятия зависит от правильного выбора первоначальной концепции его развития, оценки перспектив деятельности. Это значит, что еще до выбора путей и средств реформирования должен быть четко сформирован будущий образ компании, определен технологический тип и другие элементы общей концепции. Иными словами, необходимым условием успешного реформирования предприятия должна быть предварительная разработка его стратегии — системы взаимосвязанных решений по основным направлениям концентрации усилий и ресурсов. Это тем более важно, что часто собственники не связывают свои интересы с долгосрочным развитием предприятия, ограничиваясь либо конвертацией активов предприятия в денежные средства, либо торможением производства в интересах развития конкурирующих производств, что, как правило, не отвечает интересам работников, трудового коллектива. Вред делу наносят во многом *неупорядоченность прав и ответственности собственников и руководителей*, внутренняя рассогласованность структур в компаниях. Речь идет прежде всего о разграничении их прав.

Рассмотрение принципиальных положений по формированию организационных структур управления показывает возможность и объективную необходимость моделирования и выбора тех структур, которые по основным характеристикам в большей степени соответствуют тенденциям развития рыночной экономики и менеджмента. Это в значительной степени относится к организационным структурам управления российской экономикой. В условиях возрастающей внешней открытости экономики России поиск и использование преимуществ производственно-хозяйственных систем перед зарубежными конкурентами становятся важной управленческой задачей. Такие качества, как гибкость управленческих структур, профессионализм менеджеров, способных действовать в условиях конкуренции, прогрессивность методов взаимодействия с внешними и внутренними партнерами, должны быть свойственны структурам управления нового типа.

Приватизация способствует процессам концентрации частного и долевого капитала, с одной стороны, и формированию предпринимательского мышления и предпринимательского интереса, с другой стороны, что отражается на всех элементах системы менеджмента и, естественно, на способах взаимодействия, т. е. на структуре управления.

При формировании новых организационных структур управления следует использовать зарубежный опыт в данной области менеджмента, адаптировав его к современной российской экономической ситуации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бинкин, Б.А. Эффективность управления: наука и практика / Б.А. Бинкин, В.И. Черняк. – М.: Наука, 1982.
2. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Фирма Гардарика, 1996.
3. Веретенников, Н.П. Корпорации: организационные формы, принципы и функции управления / Н.П. Веретенников, Р.Г. Леонтьев. – М.: ВИНТИ РАН, 2003. – 624 с.
4. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, 1994.
5. Глухов, В.В. Основы менеджмента : учеб.-справ. пособие / В.В. Глухов. – СПб. : Специальная литература, 1995.
6. Даниэлс, Д.Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Д.Д. Даниэлс, Л.Х. Радеба. – М. : Дело Лтд, 1994.
7. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
8. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982.
9. Классики менеджмента. – СПб. : Питер, 2001. – 1168 с.
10. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
11. Лафта, Д.К. Теория организации / Д.К. Лафта. – М. : ТК Велби, Проспект, 2003. – 416 с.
12. Менеджмент организации : учеб. пособие / З.П. Румянцева [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 1996.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Алберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992.
14. Мильнер, Б.З. Японский парадокс / Б.З. Мильнер, И.С. Олейник, С.А. Рогинко. – М. : Мысль, 1985.
15. Новые технологии и организационные структуры / под ред. Й. Пиннингса, А. Бьюитандама. – М. : Экономика, 1990.
16. Обэр-Крие, Д. Управление предприятием / Д. Обэр-Крие. – М. : Прогресс, 1973.
17. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес / под ред. Ю.М. Осипова. – М. : Ассоциация «Гуманитарное знание», 1992.
18. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
19. Риски в современном бизнесе / П.Г. Грабовый [и др.]. – М. : Аланс, 1994.
20. Робинс, С.П. Менеджмент / С.П. Робинс, М. Коултер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 880 с.
21. Саймон, Г.А. Менеджмент в организациях / Г.А. Саймон, Д.У. Смитбург, В.А. Томпсон. – М. : Экономика, 1995.

22. Спицин, И.О. Маркетинг в банке / И.О. Спицин, Я.О. Спицин. – Тернополь: АО «Тарнекс»; Киев: ЦММС «Писпайп», 1993.
23. Справочник директора предприятия / под ред. М.Г. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 1996.
24. Сэндидж, Ч. Реклама: теория и практика / Ч. Сэндидж, В. Фрайбургер, К. Ротцолл. – М. : Прогресс, 1989.
25. Томпсон-мл, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон-мл, А.Д. Стрикленд III. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
26. Управление проектами / под ред. В.Д. Шапиро. – СПб. : ДваТрИ, 1996.
27. Управленческое консультирование. Ч. 2 / под ред. М. Кубра. – М. : Интерэксперт, 1992.
28. Хойер, В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. – М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1991.
29. Хоскинг, А. Курс предпринимательства / А. Хоскинг. – М. : Международные отношения, 1993.
30. Эртли-Каякоб, П. Экономическая кибернетика на практике / П. Эртли-Каякоб. – М. : Экономика, 1983.
31. Янг, С. Системное управление организацией / С. Янг. – М.: Советское радио, 1972.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ .....	8
1.1. Понятие организационной структуры управления .....	8
1.2. Структура управления и ее элементы .....	9
1.3. Происхождение организационной структуры управления производством .....	14
1.4. Основные (классические) типы ОСУ .....	16
2. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ .....	24
2.1. Определение понятия «организация» .....	24
2.2. Организация как управленческий объект .....	25
2.3. Классификация организаций .....	27
3. КИБЕРНЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	30
3.1. Кибернетические методы моделирования организационной структуры управления .....	30
3.2. Предварительные условия анализа .....	32
3.3. Характеристика организационной структуры управления и выдвижение гипотез .....	33
3.4. Проверка гипотез .....	37
3.5. Краткие выводы .....	40
4. НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	41
4.1. Функции управления и организационной структуры управления .....	41
4.2. Формирование организационной структуры управления нового предприятия .....	41
4.3. Формирование новой организационной структуры управления действующего предприятия .....	42
4.4. Организационный подход к формированию организационной структуры управления .....	43
5. УСЛОВИЯ, ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	48
5.1. Условия зарождения организационной структуры управления .....	48
5.2. Условия формирования рациональной организационной структуры управления .....	49
5.3. Принципы формирования организационной структуры управления .....	51

5.4. Особенности формирования организационной структуры управления на современном этапе .....	53
5.5. Советы предпринимателям .....	55
<b>6. ФОРМАЛЬНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ..</b>	<b>56</b>
6.1. Делегирование, ответственность и полномочия.....	56
6.2. Линейные и аппаратно-функциональные (штабные) полномочия .....	59
6.3. Эффективное распределение полномочий .....	64
6.4. Методы, этапы и факторы построения организационной структуры управления .....	71
<b>7. КЛАССИФИКАЦИЯ РЫНОЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>75</b>
7.1. Бюрократическая организационная структура управления .....	75
7.2. Департаментизация. Функциональная производственная организационная структура управления .....	78
7.3. Дивизиональные организационные структуры управления .....	80
7.4. Адаптивные организационные структуры управления .....	89
7.5. Централизация и децентрализация .....	94
7.6. Дифференциация и интеграция организационной структуры управления .....	99
7.7. Факторы, определяющие выбор операционной системы управления для производственной организации.....	103
<b>8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И ЗАРУБЕЖНЫЕ ОПЕРАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ .....</b>	<b>112</b>
8.1. Степень важности операций .....	112
8.2. Встраивание зарубежных операций в организационной структуре управления .....	114
8.3. Динамичность организационной структуры управления зарубежными операциями.....	118
8.4. Механизмы координации .....	119
8.5. Этархии .....	120
8.6. Размещение главной и региональных штаб-квартир .....	121
<b>9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ ТЕХНОЛОГИИ .....</b>	<b>121</b>
9.1. Организационная структура управления в управлении проектами .....	121
9.2. Организационная структура управления в стратегическом планировании.....	133
9.3. Организационная структура управления в системном управлении .....	138
9.4. Организационная структура управления в программно-целевом управлении .....	146

10. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОТОРЫХ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИЙ РЫНОЧНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ.....	160
10.1. Организационная структура управления коммерческих банков .....	160
10.2. Организационная структура управления консалтинговых организаций .....	172
10.3. Организационная структура управления рекламного агентства .....	177
10.4. Организационная структура управления служб маркетинга производственных организаций .....	180
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	185
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	188

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ - на сайте электронной библиотеки по экономике,  
менеджменту и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**

Учебное издание

**Розенков Дмитрий Александрович**

**Леонтьев Рудольф Георгиевич**

**КЛАССИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие

Редактор *А.А. Иванова*

Технический редактор *И.А. Нильмаер*

---

План 2012 г. Поз. 3.25. Подписано в печать 04.06.2012.

Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Times New Roman». Уч.-изд. л. 12,0.

Усл. печ. л. 11,2. Зак. 179. Тираж 25 экз. Цена 1100 р.

---

Издательство ДВГУПС

680021, г. Хабаровск, ул. Серышева, 47.