# **Этапы эволюции и развития организационных структур управления**

**Введение**

Первые организации появились очень давно с момента образования общинно – родового строя и в процессе развития человека также эволюционировались. Как правило, организации древности характеризовались жестко централизованным управлением и иерархической структурой подчинения. В эпоху нестабильности, выживали только те организации, которые умели гибко реагировать в условиях внешней среды и управлялись гораздо эффективнее. Это означает что организации которые смогла построить четко выраженную структуру и иерархию управления становились великими благодаря четким целям и скоординированным действиям, также и сейчас.

Из века в век структура организаций становилась все сложнее и сложнее, росло количество стоящих перед ними задач, но в связи с бурным развитием капиталистических отношений в XIX веке зародились совсем новые организации, такие как промышленные, финансовые, промышленно-финансовые. Характер и структура управления этими организациями отличалась от предыдущих. Сократилось количество руководителей среднего звена, уменьшилась степень централизации управления. Основной целью таких организаций стало получение устойчивой прибыли.

Таким образом, в эпоху капиталистических отношений образуются новые организации, которые по существу представляют собой основу общественной жизни государства, источником его благ и богатств. Изменение условий общественных отношений влекло за собой коренные изменения в характере и принципах управления организациями.

Анализ зарождения и развития структур управления позволяет выявить отличительные черты управления на различных этапах капиталистических отношений, определить аспекты, которые способствовали «живучести» этих организаций и привели их к нынешней организационной форме и определить тенденции развития будущих организационных структур управления.

**1. Эпоха становления первых современных структур управления**

Вторая половина XIX века – начало XX века – это эпоха становления первых современных структур управления. Промышленная революция, которая началась в Европе и подстегнула процессы, приведшие к образованию первых управленческих структур. В то же самое время, идея построения эффективных организационных структур, управляемых менеджерами различных звеньев, впервые зародилась в Америке, где открывала огромные перспективы для людей, умеющих целесообразно использовать свои интеллектуальные способности.

Приблизительно до середины XIX века отсутствовала необходимость в формировании каких-либо крупных образований в бизнесе. Купеческая деятельность была очень проста и сводилась к системе простейших расчетов. Появление крупных организационных образований в бизнесе было вызвано, прежде всего, новыми техническими открытиями. Однако, самым важным событием середины ХТХ века, определившим судьбу управленческих иерархий в бизнесе, стало строительство на территории Соединенных Штатов трансконтинентальных железных дорог.

Интересным остается тот факт, что в то время практически отсутствовало регулирование предпринимательской деятельности со стороны государства. Быстрота внедрения и использование достижений с невмешательством государства позволяло удачливым предпринимателям становится еще в начале своей деятельности лидерами и создавать крупные объединения. Образование монополий и другие факторы способствовали созданию крупных отраслей промышленности, для их хорошей управляемости требовались эффективные способы управления.

Необходимость транспортировки грузов и людей с минимальными издержками и высоким качество стимулировало процессы слияния производственных и сбытовых операций, все это говорит об интеграции производства со сбытовыми операции. Железные дороги охватывали огромные территории, что требовало создания систематизированных механизмов управления. Чандлер писал: «Безопасное, регулярное, надежное перемещение товаров и пассажиров, равно как и постоянное обслуживание и ремонт паровозов, вагонов, станций, депо и прочей технической экипировки железных дорог, требовали создания крупной административной организации. Такая организация подразумевала найм группы менеджеров для наблюдения за этими функциональными операциями на огромных территориях и определения административной соподчиненности управляющих среднего и высшего звеньев для контроля, оценки и координации работы менеджеров, ответственных за повседневные дела». Это означало также введение совершенно новых процедур внутриорганизационного администрирования и формирования новых методов бухгалтерского и статистического учета. Следовательно, именно операционные потребности железных дорог привели к возникновению первых управленческих иерархий в американском бизнесе.

Рыночная система, в которой собственность разделена между различными фирмами и владельцами, продемонстрировала гениальную способность к координации деятельности. Значительный рост стоящих перед фирмами задач и целей требовал создания совершенных новых подходов к построению организаций. Процессы интеграции, которые начали претерпевать крупные компании Соединенных Штатов, приводили к появлению серьезных проблем перед функциональными управляющими. Возникла необходимость создания такой организационной структуры, которая смогла бы решить всю массу управленческих проблем, стоящих перед менеджерами различных звеньев компании. В результате этих поисков новая организационная форма стала фактически первой в истории США административной структурой, управляемой профессиональными менеджерами.

С течением времени новая структура была последовательно усовершенствована, превратившись в децентрализованную линейно-штабную модель организации (рисунок 1.1). Основные особенности этой структуры:

а) появление линейных менеджеров. Они осуществляли контроль за деятельностью работников, которые выполняли базовые операции;

б) функциональные менеджеры работали в центральном офисе компании и занимались установлением производственных стандартов;

в) сформировались отделения фирмы, построенные по географическому принципу. Руководители подразделений подчинялись непосредственно президенту компании, а также делегировали часть своих административных полномочий нижестоящим подчиненным;

г) функциональные менеджеры территориальных отделений подчинялись напрямую руководителям производственных отделений и были ответственны, прежде всего, за техническое состояние паровозов, железнодорожных путей, а также за уровень обслуживания пассажиров.

История американского бизнеса XIX века характеризуется постепенным переходом от небольших предприятий до крупных систем, оперировавших на огромной территории. Появление новых административных структур оказало колоссальное влияние на всю систему капиталистических отношений. Впервые на первую роль выдвинулось понятие «эффективного управления» как залог успешной деятельности компании. Огромное количество агентств, кооперативов и мелких фирм, занимающихся быстрой перевозкой грузов, разорились. Вместо них в американском бизнесе образовалось несколько крупнейших железнодорожных предприятий, давших толчок впоследствии к формированию организационных структур нового типа – корпораций.

К концу XIX века во многих отраслях промышленности доминировали гигантские производственные объединения. С момента образования первых административных структур в американском бизнесе практика управления организаций разрабатывалась одновременно с развитием предприятий. С ростом организации в сильно меняющейся внешней среде потребовало от менеджеров высшего звена принятия гибких адекватных решений. В результате во многих компаниях усилились процессы деления организации на отдельные блоки: сектора, отделы, отделения. Таким образом, образовалась функциональная организационная структура (рисунок 1.2), которую также называют классической. Функциональная схема предполагала деление организации на отдельные подразделения, соответствующие различным областям деятельности организации. В принципе это означало группировку персонала согласно выполняемым задачам. Традиционно выделялись следующие области деятельности компании: производство, сбыт, финансы. В то же самое время, название функциональных подразделений могут быть различными, что зависит от сферы деятельности фирмы. Основная идея заключилась в специализации деятельности компании, чтобы, в конечном счете, сократить чрезмерную нагрузку менеджеров высшего звена. Таким образом, управление осуществлялось по функциональному принципу, где основное внимание уделялось ключевым сферам деятельности компании.

Президент

Исследования и разработки

## Финансы

## Производство

## Маркетинг

Рисунок 1.2 – Схема функционального управления

К началу XX века в большинстве крупнейших корпораций Соединенных Штатов управление осуществлялось по функциональному принципу, то есть использовалась классическая структура управления. Ответственность за производство, сбыт и НИОКР возлагалась на отдельных управляющих, которые непосредственно подчинялись штаб-квартире фирмы или президенту компании. Классическая структура способствовала значительному увеличению производственной реакции фирмы. Рыночная специализация по функциям позволяла сократить издержки и увеличить прибыль.

Функциональная организация показала, свою эффективность прежде всего там, где фирма является монопродуктовой. С ростом размеров компании, количества обслуживаемых сегментов рынка организация управления сбытом и производством различных продуктов требует разработки дополнительных стратегий и программ. Функциональная специализация в таком случае ведет к значительному росту функциональных отделов и секторов, увеличению нагрузки на центральный аппарат управления компании, появлению дополнительных задач, стоящих перед управляющими среднего звена. Функциональное управление в этом случае становится неэффективным и приводит к ухудшению финансового состояния компании. Именно из-за растущей нестабильности внешней среды, сложностью управления в рамках функциональной специализации, многие компании к 20-ым годам XX века стали переходить к принципиально новой организационной структуре.

Разработчиками новой организации управления были Альфред П., А Слоун и Пьер С. Дюпон. Поводом для разработки новой организационной инновации послужили, прежде всего, следующие факторы:

а) развитие процессов диверсификации, то есть переход от монопродуктивной ориентации к многопродуктовой;

б) значительный рост ключевых отделов корпорации и вызванная в связи с этим перегрузка ответственности функциональных менеджеров;

в) кризис управленческой деятельности во многих компаниях, в связи с этим их тяжелое финансовое состояние;

г) развитие научно-технического прогресса способствовало значительному росту целей стоящих перед фирмами.

Выход из сложившейся ситуации А. Слоун увидел в реорганизации всей системы управления. Слоун возглавил корпорацию «General Motors» в тот момент, когда прежнее управление чуть не привело компанию к финансовому краху. Рост стоящих перед менеджерами задач достиг таких размеров, что они были не в состоянии с ними справляться. Операции компании усложнились, вновь изменились внешние условия, и управление по функциональному принципу стало неэффективным.

Основная идея нового управления заключалась в делении компании не по функциональному, а по продуктовому принципу или, иначе говоря, дивизиональному. Дивизиональная структура управления (рисунок 1.3) заключалась в создании полуавтономных производственных отделений – «центров прибыли», которые функционировали по принципу самоокупаемости и были ответственны за получение прибыли. Для максимально эффективного управления Слоун создал генеральную дирекцию, которая занималась анализом экономических результатов отделений, распределением ресурсов между дивизионами и стратегическим планированием.

Реорганизовав, таким образом, структуру управления «General Motors», А. Слоун вывел компанию в лидера автомобилестроения Соединенных Штатов. Образовались пять производственных дивизионов: «Шевроле», «Понтиак», «Бьюик», «Олдсмобил», «Кадиллак»; отдел исследований и разработок внедрил ряд нововведений: бесшумные двигатели, кондиционеры, быстросохнущие эмали. «General Motors» предлагала широкий ассортимент автомобилей для любого покупателя. Руководители производственных отделений (управляющие среднего звена) отвечали за всю работу дивизионов, включая снабжение и сбыт. Генеральная дирекция выполняла следующие функции:

а) идентифицирование самостоятельных хозяйственных операций внутри фирмы;

б) выделение каждой из них в виде полуавтономных подразделений (со статусом центра прибыли);

в) мониторинг эффективности экономических результатов каждого отделения;

г) определение мотиваций сотрудников;

д) распределение финансовых ресурсов в пользу отделений, способных наиболее эффективно их применить;

е) осуществление других мероприятий стратегического планирования диверсификации, приобретения других фирм и др.

Работа отделений увязывалась с деятельностью всей корпорации, контроль сверху сочетался с координацией на высших и средних уровнях управления. Таким образом, дивизиональное управление способствовало освобождению центральных управляющих, ответственных за судьбу всей компании, от оперативной работы и предоставила им информацию и психологические условия для занятия долгосрочным планированием и оценкой результатов функционирования фирмы. В рамках новой структуры принятие таких решении, как приобретение ресурсов, их распределение оказалось в руках управляющих высшего звена. Возможность распределения ресурсов, контроля за структурными подразделениями способствовало наиболее эффективному переливу финансовых ресурсов и контролю за деятельностью руководителей среднего звена корпорации.

Хотя дивизиональная структура управления была разработана еще в 20‑х годах, однако, основные ее преимущества по достоинству были оценены к началу 50‑х годов, в рамках конгломерата и, немного позднее, транснациональных корпораций.

Президент

Исследования и разработки

## Финансы

## Производство

## Маркетинг

## Производство

## Подразделение 2

## Финансы

Исследования и разработки

## Маркетинг

## Подразделение 1

Рисунок 1.3 – Дивизиональная структура управления

Таким образом, вторая половина XIX века – начало XX века – это эпоха становления первых современных экономических структур управления и развития корпоративных структур.

**2. Этап расцвета организационных структур управления**

Вторым крупным этапом развития капиталистических отношений можно считать период, относящийся к 50–70 годам XX века, то есть период, после окончания второй мировой войны. Изменения в организационной структуре, формах и методах управления происходили на многих крупных компаниях мира. Эти изменения обусловлены специфическими причинами:

а) развитие научно-технического прогресса;

б) значительный рост размеров компании и в связи с этим рост стоящих перед управляющими задач.

В этот период быстро развивается наука управления, которая переносит акцент своего внимания на теоретическую разработку системы управления крупнейшими компаниями, характеризующиеся широкой номенклатурой выпускаемой продукции.

Первые административные структуры управления в американском бизнесе сложились еще в XIX–XX вв. на основе высокой концентрации производства и капитала. К середине XX века крупные промышленные объединения претерпели значительные количественные и качественные изменения. Прежние компании, имеющие незначительные размеры, превратились в мощные многоотраслевые компании, получивших название корпораций конгломератного и позднее транснационального типа. Появление такого рода структур было вызвано изменившимися условиями, стремительным развитием научно-технического прогресса и развитием капиталистического рынка.

Образованию корпоративных структур способствовали процессы диверсификации, особенно усилившиеся после II мировой войны. Большинство компаний старались распространить свое влияние на многие отрасли промышленности, торговли, транспорта и банковской сферы.

Диверсификация была вызвана стремлением фирм найти выгодные сферы приложения своих капиталов, компенсируя убытки в одной отрасли, ростом прибыли в другой. Перелив капитала в некоторых случаях приводил к тому, что многие компании превращались в корпорации, обладающие большим ассортиментом выпускаемой продукции.

Диверсификация была также следствием развития научно-технического прогресса. Появление новых открытий и достижений стирало грани между различными отраслями, что способствовало зарождению новых видов производств, что и вынуждало крупные компании в условиях жесткой конкурентной борьбы проникать в новые отрасли хозяйствования, резко меняя тем самым номенклатуру выпускаемой продукции.

Рост размеров фирм, усложнение их деятельности, изменившиеся условия среды привели к поиску новых форм управления, так как становилось невозможным управлять прежними методами. Руководители высших звеньев компании не в состоянии были охватить работу многочисленных своих предприятий, деятельность которых практически не контролировалась. В результате процессов диверсификации, комбинирования и централизации изменился характер фирм. Образовались крупные многоотраслевые структуры корпоративного типа – конгломераты. Конгломерат – объединение финансовых и промышленных учреждений зачастую не связанных между собой по виду деятельности. Органы антимонопольного принуждения были одними из первых, кто предпринял неблагосклонное исследование феномена конгломерата.

Используя экономическую власть, которую конгломераты аккумулируют благодаря диверсификации своих операций, они оказываются практически полностью защищенными от влияния конкурентных сил. При угрозе последних в любой из сфер своей деятельности конгломерат может перейти к продажам по демпинговым ценам, компенсируя соответствующие потери прибылями, получаемыми в результате других операций, что является практикой, часто объясняемой как способ защиты от конкуренции. Конгломератная корпорация может, таким образом, очень успешно бороться с компаниями меньшего размера.

Государственные антимонопольные комитеты очень жестко относились к такому типу объединений. Они характеризовали ее как очень опасное явление в экономике, так как конгломерат резко ослабляет процессы конкуренции, способствует сокращению исследований в области эффективных форм и методов организационного управления. Государственное монополистическое регулирование, разработка технологии управления диверсифицированными активами, усложнение деятельности фирм фактически и способствовало распространению конгломератных объединений путем поглощений и слияний в 50-е годы XX века, изменяя организационную структуру управления.

Конгломерат – логическое продолжение развития дивизиональной структуры управления. Именно в середине XX века были оценены достоинства дивизионального управления, что и оказало решающее влияние на развитие конгломератных форм организации. Ключевые преимущества управления в рамках конгломератной корпорации.

1 Возможность раздельного принятия стратегических и оперативных решений и выделения соответствующих «зон ответственности».

2 Возможность концентрировать потоки денежных средств от диверсифицированных видов деятельности и направлять их в наиболее экономически эффективные проекты.

3 Децентрализация оперативной работы способствовала развитию инициативы и чувства ответственности у руководителей среднего звена компании, а также ликвидировала большинство конфликтов, порождаемых жесткой централизацией управления.

Иначе говоря, ключевая задача конгломератной корпорации – создание гибкой системы управления, позволяющей оперативно приспосабливаться к постоянно изменяющейся обстановке.

Конгломераты разбиты на отделения или дивизионы (divisions), те в свою очередь на отделы (departments). Обычно дивизионы объединялись в определенные группы, во главе которых стояли вице-президенты, основные функции которых заключались в контроле и координации деятельности соответствующих отделений.

Деление компании осуществлялось по следующим направлениям:

а) по продуктовому принципу;

б) принцип деления по территориальным особенностям;

в) комбинированный способ деления.

Число дивизионов зависело от номенклатуры выпускаемой продукции, размеров компании и ряда других факторов.

Управление департаментами (отделами) осуществлялось, как правило, централизованно, по функциональному принципу, во главе которых стояли управляющие. Отношения между отделениями строились на коммерческих началах. В основу расчетов между ними был положен механизм – трансфертных цен.

К середине 50‑х годов большинство крупных компаний Соединенных Штатов проведи реорганизацию управления, что было вызвано ухудшением их финансового состояния, развитием научно-технического прогресса, ростом стоящих перед управляющими компаний задач и изменившимися условиями.

Фирма «Ford» приблизительно до 1950 г. управлялась строго централизовано а имела узкую номенклатуру выпускаемой продукции: автомобили и трактора. Резко изменявшиеся условия в 50–60 гг. заставили высшее руководство компаний перестроить организацию управления и перейти к децентрализации. Значительно расширив специализацию производства, в компании образовалось 14 полу автономных отделений. Под влиянием процессов научно-технического прогресса управление некоторыми сборочными заводами было полностью автоматизировано. Все это, в конечном счете, способствовало значительному сокращению издержек и, естественно, укреплению финансовых позиции корпорации.

Аналогично компания «General Electric» в 50-х гг. провела комплексную реструктуризацию управления, в основу которой легли принципы децентрализации и дивизионального управления. Корпорация выделила 5 основных продуктовых направлений. Ответственность за решение оперативных задач была возложена на управляющих отделениями. Они получили право на самостоятельное установление цен, их корректировку и регулирование. Вопросы, связанные с открытием нового вида производства, приобретения нового вида оборудования или списания устаревшего, находились в компетенции высшего руководящего звена компании.

Все крупные реорганизации времени были вызваны разнообразием выпускаемой продукции и, как следствие, ростом числа функционирующих предприятий; возникла необходимость добиться большей гибкости и быстроты в принятии решений с помощью децентрализации. Но она может быть успешной только в том случае, если право принятия решения будет передано низшим инстанциям не на словах, а на деле и если центральное руководство доверяет своим управляющим.

Следовательно, основной целью реорганизаций было стремление крупных фирм адаптироваться к новым условиям, создать более гибкую систему распределения, увеличить скорость в принятии решений и, в конечном счете, улучшить финансовое состояние корпорации.

В итоге образовались многоотраслевые структурные формирования корпоративного типа – конгломераты, которые в дополнение к «чистому» дивизиональному управлению, зародившемуся еще в 20‑х – 30‑х гг. использовались принципы множественной структуры (рисунок 1.4). Наряду с отделениями, в состав компаний входили также подразделения, управляющие которых несли ответственность за:

а) разработку новых рынков сбыта;

б) регулировку отношений с государственными и общественными организациям;

в) оформление товарного вида продукции и др.

В ходе процессов реструктуризации изменилась организация центрального аппарата компаний. Конгломератная корпорация возглавлялась президентом, но, начиная с 50-х гг., большую роль в компаниях начали играть комитеты. Их создание относится еще к 20-м гг., однако, с появлением новой техники, усилением процессов конкуренции, глубокой диверсификацией производства роль комитетов (центральный офис руководителя, исполнительный департамент и т.п.) в управлении значительно выросла.

С усложнением деятельности корпорации, ростом ее размеров образование комитетов по управлению в крупных компаниях стало просто необходимым. К тому же, единоличная власть президента компании зачастую приводила к ухудшению финансового состояния фирмы. Комитеты свели к минимуму потери от губительной деятельности президента корпорации в одном лице.

В состав «General Motors» входит 4 комитета: исполнительный, административный, финансовый и комитет по премиям. Исполнительный комитет – разработка текущей политики компании: контроль и регулирование дел, определение необходимости в капитальных вложениях (по согласованию с финансовым комитетом), контроль за проведением научно-исследовательских работ, связи с общественностью. Все члены Правления (Совета директоров) входят в состав исполнительного комитета и не вмешиваются в оперативную деятельность управляющих отделений. Таким образом, исполнительный комитет – центральный орган управления корпорацией.

Административный комитет – состоит из членов исполнительного комитета и вице-президентов, возглавляющих отделения. Этот комитет организует взаимосвязь высших управляющих звеньев компании с руководителями дивизионов. На заседаниях административного комитета обсуждаются вопросы: функционирования и развития производственных отделений; разработка бюджетов; ожидаемая прибыль; анализ я планирование объемов продаж.

Финансовый комитет контролирует финансовые потоки корпорации. Он несет ответственность за рациональное использование денежных средств, валютных поступлений, организацию эффективного движения финансовых потоков, утверждает смету расходов на капитальное строительство. Все члены финансового комитета – представители трастовых, страховых и других финансовых учреждений, входящих в состав компании.

Высшим органом нефтяной компании «Standard Oil» является исполнительный комитет. Каждый из членов которого отвечает за определенный вид деятельности компании (производство, сбыт, финансы и т.д.), но в то же самое время не вмешивается в оперативную деятельность управляющих отделений, построенных по региональному принципу. Исполнительный комитет разрабатывает планы развития отделений, утверждает бюджеты компании, несет ответственность за общее финансовое состояние корпорации.

Анализ рассмотренных выше крупнейших компаний показывает, что основное внимание управляющих высшего звена корпораций было направлено на решение глобальной проблемы – адаптация к новой окружающей обстановке. Развитие научно-технического прогресса, появление новых отраслей промышленности, процессы автоматизации привели к системе диверсифицированного управления активами и образованию громадных многоотраслевых формирований корпоративного типа – конгломератов. Многие компании инвестировали свои финансовые средства в совершенно новые отрасли промышленности, компенсируя, таким образом, потери от экономически нецелесообразных видов деятельности, что способствовало значительному росту номенклатуры выпускаемой корпорациями продукции. В этих условиях совершенствование организационных форм управления было вызвано необходимостью повышения эффективности деятельности корпоративных структур. Образование конгломератов в капиталистической экономике – следствие изменившихся условий внешней среды. С течением времени новая окружающая обстановка обусловила появление гигантских международных компаний – транснациональных корпораций, оказывающих в последние годы решающую роль на развитие мировой экономики.

Особый интерес в развитии теории управления корпоративными структурами представляют собой процессы формирования и развития международных компания или, как их еще называют, транснациональных корпораций.

Масштабы деятельности многих фирм еще в начале XX века вышли за пределы национальных. Однако, отсутствие регулирования экономических процессов на межгосударственном уровне, сложная политическая ситуация в некоторых странах мира, слабое развитие коммуникационных технологий препятствовали широкому распространению транснациональных корпораций в первой половине XX века. После II‑ой мировой войны эта ситуация изменилась. Образование Организации Объединенных Наций, развитие научно-технического прогресса во многих отраслях промышленности, появление электронно-вычислительных машин (ЭВМ), развитие интеграционных процессов повлекли за собой формирование в мировом капиталистическом мире транснациональных корпораций – международных организационных структур корпоративного типа.

Стремительное развитие структур транснационального типа происходило в 70-е годы XX века. Этот период характеризуется зарождением матричного управления, что явилось своеобразной попыткой решить большинство проблем, возникших в результате значительного роста фирм за пределы национальных границ.

С увеличение» размеров приходит сложность я вместе с этим, естественно, появление сложных систем совершенно оправданны. Однако эффективная деятельность организации в большинстве случаев зависит от простоты в гибкости принимаемых решений. Диверсификация деятельности многих компаний привела к появлению полуавтономных отделений, которые дифференцировались по продуктовым группам, определенным сегментам рынка, географическим областям, в которых находились ее предприятия или сбытовые агентства. Разумеется, функции производства, финансов и сбыта не исчезли. Соединив все это в единое целое, можно получить матрицу, которая также сложна, как и окружающий нас мир.

Матричная структура – организационная схема (рисунок 1.5), в которой управляющим продуктовыми отделениями и функциональным менеджерам предоставляются практически одинаковые полномочия по отношению к отделам и дивизионам.

В связи с этим отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционального и проектного (продуктового).

Бурный всплеск развития матричного управления в 70-х гг. постепенно привел к такому же бурному их затуханию в начале 80-х гг. Сложность, порождаемая матричными структурами (большая путаница, подрывается принцип единоличия, борьба за власть, чрезмерные накладные расходы, слабая реакция на изменения), заставила большинство компаний перейти назад к неизменной форме – специализации отделений по продуктовому или сегментальному принципам. Развитие транснациональных корпораций и выход компаний за пределы национальных границ способствовали резкому усилению международной конкуренции. Самой распространенной формой стали скромная численность управления в штаб-квартире ТНК и организованные по дивизионально-продуктовому принципу отделения компании. Это позволило гибко реагировать на быстро меняющиеся условия окружающей среды, реорганизовываться часто и подвижно, применять временные формы, получивших широкое распространение, благодаря их способности следовать за текущими потребностями рынка. Одним из первых шагов, предпринятых фирмой «IBM» при создании компьютера среднего класса (модель 360), которые завоевали огромную долю рынка, был переход на временную организацию проектных структур. Контакты между участниками группы были интенсивными, встречи и совещания проходили регулярно. Каждый участвовал в проекте, имел доступ ко всей необходимой ему информации. В итоге новая модель компьютеров стремительно охватила колоссальную долю рынка за рекордно короткое время.

Успех «General Motors» в 70-х годах заключался в очередной реорганизации управления. Для создания новых, уменьшенных в размерах автомобилей, компания создала проектный центр – временную структуру. К работе в центре были подключены многие сотрудники из полуавтономных отделений. Все работники были непосредственно ответственны за выполнение поставленных задач. Успешное решение данной проблемы позволило компании обойти своих конкурентов и укрепить свое финансовое положение. Хотя проектный центр был расформирован, однако, возможность временных групп гибко реагировать на внешние условия, способность предвидеть запросы потребителей повлекло за собой практику регулярного внедрения проектных групп в корпорации. Большинство организаций решение трудноразрешимых проблем поручают департаментам, отвечающих за планирование, либо линейным менеджерам, что значительно усиливает их загрузку. Внедрение временных проектных групп позволяло справиться с этой задачей и ликвидировать диспропорции в уровне загруженности руководителей среднего звена компании. Пример одной из разновидностей проектных структур управления показан на рисунке 1.6.

РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ

Подсистема по маркетингу

Подсистема по управлению

персоналом

Подсистема по экономике и финансам

Подсистема по НИОКР

Проектная группа

* инженеры – технологи
* исследователи
* маркетологи
* производственники
* экономисты
* бухгалтеры и т.д.

Руководитель проекта

Производственные подразделения компании

Рисунок 1.6 – Проектная структура управления

Еще одной отличительной чертой ведущих ТНК мира стало формирование скромной штаб-квартиры компаний. По мнению многих исследователей в области теории управления можно сформулировать так называемое «правило 100». Практически во всех крупных корпорациях центральный аппарат состоит максимум из 100 человек:

«Emerson Electric» имеет более 54 тыс. занятых – менее чем 100 сотрудниками в штаб-квартире корпорации;

«Dana» – 35 тыс. чел., ее центральный аппарат составляет 100 человек (в 1970 г. – 500 чел.);

«Shlanberger», занимающаяся нефтяным бизнесом и представляющая собой настоящую мировую империю, управляется аппаратом, состоящим из 20 человек.

Численность центрального органа управления крупными компаниями очень невелика. Роль штаб-квартир корпораций сводится в основном к стратегическому планированию и анализу основных финансовых показателей деятельности ее структурных подразделений. Функции снабжения, управления персоналам и оперативного планирования подверглись децентрализации и передавались автономным отделениям.

**3. Современный этап развития организационных структур управления**

Современный этап конец XX – начало XXI развития капиталистических отношений характеризуется глобальными сдвигами и трансформациями всей мировой экономической системы. Можно выделить следующие основные моменты.

1 Распад Советского Союза, что повлекло за собой ликвидацию огромных социалистических империй, образованию новых независимых государств, перешедших на рыночные принципы функционирования национальных экономик.

2 Ожесточение конкурентной борьбы. Быстрое распространение достижений технологической революции влечет за собой качественное постоянное обновление товаров. Выход на мировую арену компаний из азиатских стран.

3 Мощные интеграционные процессы; образование Европейского Союза и введение единого рынка оказывает влияние на финансовые вложения.

4 Усилилось неравенство между уровнем экономического развития многих стран и отдельных регионов:

5 Развитие современной информационной технологии обусловило практически во всем мире структурные сдвиги, и открыли новые направления предпринимательской деятельности.

Ключевым аспектом развития мировой экономики в конце XX века стало формирование постиндустриального общества и возникновение новой транснациональной инфраструктуры, получившей название «информационное общество». С каждым днем роль и значение информационной технологии неизменно растет. Переход к постиндустриализму постепенно приводит к принципиально важным переменам, подобно тем, которые были вызваны еще в Англии первой промышленной революцией. Радикальные изменения затрагивают, прежде всего, экономику и технику, изменяют социальную структуру общества, ведут к коренным переменам в области менеджмента.

Бурное развитие информационных технологий к концу XX века коренным образом изменяет все сферы деятельности людей – бизнес, образование, науку, досуг, а также привело к появлению таких понятий как «Internet», «цена информации», «всемирная паутина».

Персональные компьютеры постепенно становятся необходимым атрибутом хозяйственной жизни. Их применение улучшает доступ к всевозможной информации. Именно персональные компьютеры покончили с различного рода издержками, связанными с координацией деятельности работы подразделений, разработке единой политики и множеством других внутренних проблем. Внедрение так называемой электронной почты делает работу с документами и информацией максимально гибкой.

Колоссальное значение персональные компьютеры оказывают на бизнес. В то же самое время, это влияние будет еще значительным, когда все компании будут объединены в сеть, как за пределами, так и внутри фирмы. Широкомасштабное использование сетей коренным образом изменяет тактику конкурентной борьбы, повышает эффективность работы компаний за счет значительного сокращения издержек.

Жесткая конкурентная борьба на мировом рынке заставляет большинство крупных корпораций гибко реагировать на изменения внешней среды, что влечет за собой быстрое применение новых технологий, значительное сокращение жизненного цикла товаров, предоставление новых видов услуг и скидок потребителю. Большинство компаний стараются вовремя отображать информацию о своих товарах, услугах и ценах в прайс-листах, так как рискуют проиграть конкуренту, который лучше использует эту технологию.

Новые информационные технологии требуют и совершенно нового подхода к организации структуры управления. Перестройка корпораций начинается с той логической посылки, что любая компания может быть организована лучше. На сегодняшний день основное внимание уделяется внедрению новых способов внутрифирменного обмена информацией. Следующим шагом станет переопределение границ между компанией, ее клиентами и поставщиками. Придется по-новому ответить на ключевые вопросы: Как клиенты узнают о Вашей продукции? Как они ее заказывают? Насколько расширится круг ваших конкурентов, когда географические расстояния не будут иметь значения? Как лучше наладить сервис, чтобы клиенты были довольны и после покупки Ваших товаров?

Реконструкция коснется и самих структур крупных компаний. Электронная почта – мощный фактор сокращения управленческих иерархий любой корпорации. Если коммуникационные системы достаточно хороши – много уровней управления и не требуется. Среднее звено управления, передающее информацию вверх-вниз по командной цепочке, сегодня уже не играет той роли, что раньше. Компании займутся и такими проблемами, как оптимальная численность сотрудников юридических, финансовых, законодательных отделов и служб. В период острой необходимости компании смогут обращаться за помощью к нужным специалистам, обходясь без расширения штатов. Фирмы, которые более успешно привлекают по сети все виды ресурсов, будут работать значительно эффективнее.

Тысячи предприятий всего мира уже сейчас обмениваются информацией через электронную систему Electronic Document Interchange, или EDL. Компании, которые тесно сотрудничают и связаны контрактными отношениями, проводят ряд деловых операций автоматически.

Взаимосвязь научно-технического прогресса и капиталистических отношений очевидна. Имеются явные свидетельства того, что лучшие времена компаний индустриального типа остались в прошлом. Во-первых, корпорации уже не контролируют в прежних масштабах общественное производство. В США в начале 60-х годов 500 крупнейших компаний давали 17% ВНП, к 70-м годам этот показатель достиг своего максимума (20%), а сегодня составляет не более 10%.

Аналогичный перелом произошел и в области занятости, С начала 70-х годов индивидуальная занятость выросла, по различным оценкам, на 15 -25%. Сегодня только в США насчитывается более 20 млн. «домашних» фирм, и их число продолжает расти.

Во-вторых, радикально изменилась специализация крупных компаний. Сегодня из числа крупнейших выпали более 40% корпораций, составляющих в начале 80-х годов элиту мирового бизнеса, причем только за последний год из списка «Global 500» выбыли 70 компаний, а из списка «Us 500» – 72, то есть более 14% общего числа. Основная причина – не ухудшение результатов их деятельности, а беспрецедентный успех новых компаний, вытесняющих прежние из числа лидеров. Рост сосредоточен в наиболее высокотехнологичных отраслях – производстве программ, баз данных, компьютеров и электроники, телекоммуникациях, здравоохранении, в сфере рекламы и развлечений.

Новая ситуация нарушает привычную логику корпоративных действий, радикально меняя ориентиры, которыми компания должна руководствоваться в своей деятельности. Способность применять информацию, производить ее и обеспечивать ее коммерческое распространение становится главным ориентиром в мире современного бизнеса. Косвенные свидетельства тому – беспрецедентный бум корпораций в сфере производства информации и обработки данных.

Таким образом, ведущей темой конца XX и начала XXI века становится переход к сетевым организационным структурам (рисунок 1.7).

Разработка и дизайн

производимой продукции

(Канада)

Компания, обслуживающая счета и ведущая бухгалтерский учет (США)

Транспортная компания

(Корея)

Компания – производитель

(Азия)

Компания – дистрибьютор

(Европа)

Рисунок 1.7 – Сетевая организационная структура

Коммерческая и производственная деятельность предприятий все более усложняется и компании вынуждены искать новые методы адаптации к изменениям среды. Можно выделить следующие основные особенности менеджмента на современном этапе:

а) для улучшения оперативной деятельности разрабатываются новые подходы к управлению производством;

б) расширение масштабов деятельности кампаний (практически все крупнейшие фирмы представляют собой глобальные диверсифицированные международные корпорации);

в) стратегический ресурс – информации. Усилия многих компаний направлены на разработку методов, позволяющих максимально эффективно использовать новые информационные технологии.

Построение сетевых организационных структур может идти по двум направлениям.

1 Крупная компания собирает вокруг себя мелкие предприятия, поручая им выполнение специальных задач. Предприятия, в свою очередь, могут иметь собственные структурные подразделения. Очень часто мелкие фирмы попадают в финансовую зависимость от крупных корпораций. Сетизация позволяет ликвидировать эту ситуацию, компании могут осуществлять контроль не за счет участия в капитале, а только через чисто рыночные механизмы. Таким образом, образованные сетевые организации обладают высокой гибкостью и адаптивностью.

2 Объединение многих предприятий в единую сеть, которые юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают друг друга. Такого рода содружества становятся возможными благодаря новым информационным технологиям и глобальной мировой сети «Internet». Такого рода сетевые структуры обладают высокой конкурентоспособностью и творческим потенциалом.

В настоящее время многие западные компании мира, занятые производственной деятельностью в высокотехнологичных областях, по существу, представляют собой глобальные сетевые транснациональные корпорации. Маркетинговые исследования, анализ рынка, размещение заказов, контроль за деятельностью юридически самостоятельных предприятий, все виды банковских операций осуществляются через информационные сети регионального и всемирного значения. Так, например, фирма «New World Computing», занимающаяся программным обеспечением и компьютерными развлечениями, является юридически независимой компанией международной корпорации «3DO», но в то же самое время зависит от нее в хозяйственном плане. Филиалы корпорации «Microsoft» разбросаны по всему миру и контроль за ними осуществляется при помощи сетевых технологий. Функционирование в режиме сети позволяет сократить издержки и повысить доходы, обеспечить быстроту реакции на изменения конъюнктуры.

Переход к сетевым организационным структурам происходит и в других отраслях промышленности. Постоянная растущая роль связей между потребностями и принимаемыми для их удовлетворения решениями, становится решающим фактором успеха в конкурентной борьбе. Особое значение приобретает способность предвидеть будущее и идентифицировать вовремя проблемы. Новые принципы менеджмента формулируют становление предприятий – сетей. Выживание организаций в новых нестабильных условиях будет зависеть от умения компании вовремя следовать за развитием научно-технического прогресса и потребностями рынка.