*Построение организации.*

ВЫБОР СТРУКТУРЫ

В процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ - это функция, которую должны осуществлять все руководители - независимо от их ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура - это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаи-модействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ.

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Некоторые авторы, фактически, считают, что выбор общей структуры организации - это решение, относящееся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих основных целей. Однако, с нашей точки зрения организация деятельности - это иная, отличная функция. По нашему мнению, она основывается на стратегии организации, но не является самой стратегией.

Этот подход был предложен Альфредом Чандлером. Он проанализировал, как на протяжении ряда лет изменялись организационные структуры таких фирм, как «Дю-пон», «Дженерал Моторс», «Стэндарт Ойл оф Нью-Джерси» и «Сирс». Наблюдая за тем, как эти изменения соотносились с изменениями стратегий и целей организаций, Чандлер сформулировал свой ставший знаменитым принцип: «Стратегия определяет структуру»1. Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии ме-няются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

*1* ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ. Порядок, в котором мы *ранее представляли элементы концепции формирования организаций, может ввести* читателей в заблуждение. Наш анализ шел от формулировки задач к взаимоотношениям власти и, наконец, к общей структуре организации. Это могло привести к мысли, что структура организации вырабатывается снизу вверх: сначала прорабатываются задачи, а общая структура организации - в самом конце. Однако дело обстоит как раз наоборот. Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительного, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сфер затем поставить конкретные задачи - подобно тому,

как в планировании сначала формулируются общие задачи, - а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. *Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки,* соответ-ствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделе-ниями, а какие - штабными.

2. *Установите соотношения полномочий различных должностей.* При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффек-тивно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. *Определите должностные обязанности* как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, дея-тельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная структура - это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организацион-ные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действую-щих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т. к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля. Почти в каждом номере журнала «Бизнес Уик» сообщается о крупной реорганизации, проходящей в той или иной солидной фирме.

Далее в этой главе описаны альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавшие себя к настоящему моменту. Как мы увидим позднее, каждый из них годится только для определенных ситуации и достижения соответствующих целей. Порядок представления альтернативных организационных структур приблизительно соответствует очередности их появления. Поэтому начнем с бюрократической структуры управления первой систематически разработанной моделью организационной структуры, остающейся еще пока ее основной и доминирующей формой.

Бюрократия. Слово *«бюрократия»* обычно вызывает в памяти картины канцелярской волокиты, плохой работы, бесполезной деятельности, многочасовых ожиданий для получения справок и форм, которые уже отменены, и попыток борьбы с муниципалитетом. Все это действительно бывает. Однако первопричиной всех этих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а недостатки в реализации правил работы и целей организации, обычные трудности, связанные с размером организации, поведением сотрудников, несоответствующим правилам и задачам организации. Концепция бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким социологом Максом Вебером, по крайней мере, в идеале, - это одна из наиболее полезных идей в истории человечества.

Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться. Это ясно из табл. 12. 1., где в сводном виде приведе-ны характеристики системы, называемой Вебером рациональной бюрократией.1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.

2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышесто-ящим и подчиняется ему.

3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей одно-| родность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

5. Осуществление найма на работу в строгом соответствии с техническими квалификационными требования-ми. Защищенность служащих от произвольных увольнений.

Таким образом, БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управле-ния, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. Вебер называл такую структуру «рациональной», поскольку предполагается, что решения, приня-тые бюрократией, имеют объективный характер. Вебер полагал, что личные прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации. (Эти идеи абсолютно не совпадали с практикой работы большинства организаций до 1900 г.).

**Если** описание рациональной бюрократии. покажется. читателю знакомым., то это объясняется тем, что практически все, то мы говорили на страницах этой книги об организациях и об управлении ими в основном касалось именно рациональных бюрократических структур. Бюрократию часто называют также классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организа-ций представляют собой варианты бюрократии. Причина столь длительного и широ-комасштабного использования бюрократической структуры состоит в том, что ее характеристики еще достаточно хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объек-) тивность принимаемых решений позволяет эффективно управляемой бюрократии адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников на основе их компетентности позволяет обеспечивать постоянный приток в такую организа-цию высококвалифицированных и талантливых технических специалистов и адми-нистративных работников.

Концепция социального равенства, заложенная в бюрократической структуре, очень хорошо совпадает с системами ценностей как демократических, так и комму- нистических стран. Государственная служба в США, например, является бюрокра-тией, созданной первоначально для того, чтобы обуздать политический патронаж и преобразовать правительственные органы в соответствии с идеалами бюрократиче-ской системы. Короче говоря, как отметил видный специалист в теории управления Джон Чайлд: «Анализ бюрократических структур, проведенный Максом Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значительным описанием сущности современных организаций». Однако, как будет показано ниже, бюрократические структуры подвергались и критике за их неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ БЮРОКРАТИИ. Хотя бюрократия представляет собой широко распространенную модель формирования организации, она подверглась существенной критике. Одно из важнейших критических замечаний было сформулировано социологом Р. К. Мертоном. По его мнению, трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащее вы-полнение сотрудниками своих задач, выполнение запросов других подразделении [ этой организации, а также взаимодействие с клиентами и общественностью. Это | приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, поскольку все возникающие здесь вопросы и проблемы решаются только исходя из прецедентов. Постепенно тщательный поиск альтернатив начинает сокращаться. Клиенты и обще-ственность могут ощущать неадекватность реакции на их потребности, поскольку все их проблемы будут решаться в соответствии с установленными правилами, процеду-рами и нормами. Если сотрудникам бюрократических организаций указывают на неадекватность их действий, они, защищаясь, ссылаются на соответствующее правило или инструкцию. Это, в свою очередь, легко может испортить взаимоотношения с клиентами или общественностью. Однако бюрократ не может быть наказан, потому что с официальной точки зрения своей организации он или она действуют правильно.

Такое же отсутствие гибкости может возникать и во взаимоотношениях сотрудников внутри организации. Строгое соблюдение установленных правил может по-рождать новые проблемы в ходе взаимодействия, обмена информацией и координации деятельности различных частей организации. Еще одним негативным свойством бюрократических структур, по мнению Катца и Кана, является «отсутст-вие 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 мы увидим, что те организации, которые должны по-новому реагировать на быстрые изменения условий рынка и технологии, запаздывали и действовали не столь эффективно, если были организованы по типу бюрократий. Далее мы рассмотрим адаптивные структуры, которые были разработаны для расширения возможностей организаций реагировать на происходящие изменения и вводить новшества.

ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ

Бюрократическая модель управления имеет свои положительные свойства, но ее нельзя применять без детальной проработки и совершенствования всех составляющих ее элементов. Хотя различные организации и имеют много общего, во многих важных характеристиках они существенно отличаются друг от друга. Очевидно, что при проектировании организации необходимо принимать во внимание все эти отли чия. Так, например, организации бывают большими и малыми. Бывает, что в крупных организациях деятельность в основном сосредоточена в одной области: «Ай Би Эм» (обработка информации), «МакДоналдс» (рестораны быстрого обслуживания) и т. д Другие крупные организации типа «Галф энд Уэстерн» - это конгломераты, где по:

крышей единой корпорации функционируют различные фирмы, занимающиеся ки ноиндустрией, издательским делом, гостиничным бизнесом и т. д. Некоторые органи-зации, как, например федеральная сеть универсальных магазинов и корпорация «Крайслер» работают непосредственно на удовлетворение потребности широких сло-ев населения. Другие же организации («Контейнер Корпорейшн оф Америка», «Бо-инг»), напротив, имеют дело в основном, только с другими крупными фирмами. Некоторые крупные организации действуют только в ограниченных географических регионах (муниципальная служба города Нью-Йорка), а другие («Ай Ти Ти», «Эк-сон», «Кока-Кола») действуют почти во всех странах мира. Некоторые крупные организации, такие как «Шелл Ойл», «Дженерал Моторс» и правительства промышленно развитых стран, действуют почти во всех перечисленных направлениях одновременно.Для того, чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах, стратегических и оперативных планах организации, руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами. Ниже мы приведем наиболее широко используемые системы департаментализации. Начнем с функциональной структуры организации первоначального и простейшего варианта бюрократической модели.

Функциональная Функциональную организационную структуру иногда называют организационная традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, структура подвергшейся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в компаниях среднего размера. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ - это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям дея-тельности всей организации. Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то в компаниях обрабатывающей промышленности это - разделение по технологиям массового производства.

Традиционные функциональные блоки компании - это отделы производства, маркетинга и финансов. Это - широкие области деятельности или функции, которые имеются в каждой компании для обеспечения достижения целей организации. Однако, конкретные названия таких отделов могут варьировать, и традиционные обозначения не дают точного описания важнейших функций некоторых направлений предпринимательской деятельности, особенно в сфере услуг. Так, например, гражданская авиация -"это сфера услуг, в которой ничего не производится. Поэтому в авиакомпании функциональные отделы обычно называются отделами эксплуатации, сбыта и финансов. В организациях, не связанных с бизнесом, названия функци-ональных отделов, пожалуй, даже еще разнообразнее. В армии, например, есть пехотные, артиллерийские и бронетанковые подразделения. В больницах есть административные и лечебные отделы.

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функцио-нальные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производными. Если продолжить наш пример с авиакомпанией, то в ее эксплуатационном отделе можно выделить такие вторичные подразделения как инженерно-техническую службу, техобслуживание, наземную службу и летную службу. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставили бы свои собственные цели выше общих целей всей организации.

Идея вторичных подразделений применима к любой организационной структуре. На рис. 12. 1. показана структура организации, функциональные отделы которой разбиты на вторичные подразделения.

Преимущества и недостатки функциональной структуры показаны в табл. 12. 2. Имеющийся опыт говорит о том, что функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспе-чения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Примерами такого рода могут служить фирмы, действующие в металлургической и резинотехнической промышленности, а также в отраслях промышленности, производящих сырьевые материалы. Функциональная структура не подходит дляорганизаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных мас-штабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-эко-номическими системами и законодательством. Для организаций такого типа наиболее подходящей будет дивизиональная структура.

Дивизиональная Еще в начале двадцатого столетия наиболее проницательные руково-структура дители корпораций также, как Альфред Слоун-младший из «Джене-рал Моторс» и его коллеги из «Проктер энд Гембл», «Дюпон» и «Сирс» поняли, что традиционная функциональная структура более не отвечает их потреб-ностям. При анализе размера, до которого доросли или планировали дорасти в бли-жайшем будущем эти организации, становилось очевидным, что дальнейшее использование функциональной схемы организации будет приводить к возникнове-нию серьезных проблем. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в три или четыре основных отдела, то для того, чтобы уменьшить сферу контроля каждого руководителя, до приемлемых масштабов, каждый такой отдел должен быть разбит на сотни подразделений. В свою очередь это приводит к тому, что цепь команд становится невероятно длинной и неуправляемой. Кроме того, многие из этих крупных фирм распространили свою деятельность на обширные географиче-ские регионы, так что одному руководителю какой-либо функциональной области (например, маркетинга) очень трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Ситуацию усложнила усилившаяся диверсификация деятельности ряда фирм. В предыдущих столетиях даже очень крупные фирмы типа Остиндской компании занимались бизнесом только в одной или двух областях. Современные же фирмы очень часто ведут операции в совершенно различных сферах деятельности. В особен-ности это справедливо для конгломератов типа «Галф энд Уэстерн», «Ай Ти Ти», «Литтон Индастриз».

Аналогичным образом, некоторые фирмы начали производство и продажу товаров, рассчитанных на несколько совершенно различных групп покупателей. Так, например, фирма «Дюпон» столкнулась с катастрофическим уменьшением доходов, когда после окончания первой мировой войны резко сократился объем продаж вооружений, на которые она делала основную ставку. Совершенно очевидно, что фирме было необходимо расширить диапазон своих покупателей и охватить не толькоправительственные учреждения, но и широкие слои населения, и промышленные фирмы. В ряде отраслей промышленности возникали и свои, специфические ситуа-ции (например, в сталелитейной), где определенная технология играла настолько важную роль, что практически вокруг нее строилась вся деятельность компании.

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды, руководство этих предусмотрительных фирм разработало дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

ПРОДУКТОВАЯ **СТРУКТУРА. Один из наиболее распространенных способов** развития фирм состоит в том, **что они увеличивают ассортимент производимой и** реализуемой продукции. Если управление **этим процессом осуществляется успешно,** то несколько **продуктовых** линий могут достигнуть **настолько высокого объема продаж,** что сами могут потребовать существенной структуризации **и окажутся** решающим фактором успеха организации в целом. Именно **с этой проблемой и** столкнулись **пионеры** дивизиональной структуры из **«Проктер энд Гембл» и «Дженерал** Моторс». Решение было найдено **при** помощи **дивизионально-продуктовой** структуры организации, **в которой создавались отделения по основному** продукту. **Идея оказалась** настолько плодотворной, **что эта структура была быстро внедрена в «Дженерал** Моторс», «Дженерал Фудс», **«Левер Бразерс» и «Корнинг Гласе». В настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной** продукцией используют **дивизионально-продуктовую структуру организации.**

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который (или которая) являются ответственными за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту (рис. 12. 2.).

Продуктовя структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая **фирма,** выпускающая один-два вида продукции. В результате по данным исследования, проведенного Гарвардским университетом, фирмы с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции, чем фирмы с другими видами орга-низационных структур. Быть может это происходит потому, что в продуктовой структуре очень четко определено, кто отвечает за получение прибыли: для нее характерен успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок. Организации

22 - «Основы менеджмента.»

**Рис.** 12. 2. Продуктовая структура.

*Источник:* H. Koontzand С. O'Donnell, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions,* 6th ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976), p. 311. С разрешения McGraw-Hill Book Company. Copyright © 1976.

с такой структурой способны также быстрее, чем фирмы с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Еще один положительный эффект того, что вся деятельность по данному продукту находится под руководством одного человека, состоит в улучшении координации работ.

Возможный недостаток продуктовой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. В каждом продуктовом отделении есть свои функциональные подразделения, но, возможно, не такого размера, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся технические средства и оборудование. В особенности эта проблема встает на заводах с массовым производством и оборудованием, которое как правило, может работать 24 часа в сутки.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ориентированная на потребителя. Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ, ОРИЕНТИРОВАННУЮ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ, при которой все се подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (рис. 12. 3.). Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлет-ворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Большие издательства, например, имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых (общего чтения), юношеской литературой, учебниками для высшей и средней школы. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Следовательно, каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга и финансов, производственный отдел. Другой пример активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, - это коммерческие банки. Основные группы пользующихся их услугами - это индивидуальные клиенты (частные лица), фирмы, организации (пенсионные фонды или университеты), трастовые фирмы, банки-корреспонденты (другие банки), международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых фирм, торгующих оптом и в розницу. «Хертц», «Авис» и другие фирмы по прокату автомобилей имеют специальные отделения для обслуживания индивидуальных клиентов и автопарков.

Интересно, что хотя обычно структура, ориентированная на покупателя, ассоциируется с предпринимательством, в последнее время ее стали использовать и организации в сфере образования. Сейчас уже стало привычным, что в них имеются не только традиционные общеобразовательные программы, но и специальные подразделения обучения взрослых, повышения квалификации руководителей, самообразования и т. д. Некоторые эксперты считают, что эти новые группы «потребителей» знаний могут составить основной источник доходов высшей школы. Многие считают также, что людям будет гораздо лучше, если и государственные учреждения также будут больше ориентироваться на нужды своих клиентов.

Преимущества и недостатки структуры, ориентированной на покупателя, в общем те же, что и у продуктовой структуры, если учесть различия, связанные с разной целевой функцией.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ТЕР-РИТОРИАЛЬНОМУ ПРИНЦИПУ, т. е. по месту расположения ее подразделений (рис. 12. 4.). Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с мест-ным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Хорошо знакомым примером региональных организационных структур могут служить сбытовые организации крупных фирм. Среди них зачастую можно встретить подразделения, деятельность которых охватывает весьма обширные географические зоны (например, Восточное побережье), которые, в свою очередь, делятся на более мелкие подразделения (например, Северо-Восток). Те тоже поделены на еще более мелкие блоки (по штатам или как-то иначе). В некоторых фирмах региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений. Так, представитель фирмы «Ксерокс» в Нью-Йорке может обслуживать всего лишь один-два городских квартала или одно крупное здание (например, Всемирный торговый центр). Другие фирмы (в основном, фармацевтические фирмы и фирмы по производству упаковки для потребительских товаров) образуют в разных странах специальные дочерние компании с функциональными или какими-либо другими структурами.

Примером использования региональной структуры в некоммерческой организации может служить Государственный департамент США. Он ведает посольствами и консульствами США во всем мире. Многие другие правительственные учреждения (в особенности такие, как Налоговая служба, которые постоянно имеют дело сопри этом их собственное лицо. Поскольку организационные структуры международных корпораций весьма сложны для анализа, мы ограничимся только кратким обзором их основных типов.

Предприниматель, который хочет выйти на зарубежные рынки с каким-либо одним или несколькими видами новой продукции, обычно вводит должность управляющего по экспорту, который подчиняется руководству отдела маркетинга.

Компании, которые значительно увеличили объем продаж на зарубежных рынках, начнут изучать возможность создания в соответствующих странах своих произ-водственных мощностей. Однако доля зарубежных продаж в общем объеме реализуемой продукции может оставаться относительно небольшой. Как следует из рис. 12. 5., руководитель каждого зарубежного производственного филиала подчиняется исполнительному директору или президенту всей фирмы. При этом центральное руководство фирмы обычно оказывает помощь своим зарубежным филиалам в вопросах производства, маркетинга, финансовых и людских ресурсов. Определенная часть штабного персонала главного управления фирмы переводится в зарубежные филиалы для того, чтобы обеспечить эффективную реализацию стратегических планов и задач фирмы в целом.

По мере дальнейшего роста деловой активности фирмы на международных рынках она обычно создает специальное международное отделение. При этом все функции, обеспечивающие деятельность фирмы на зарубежных рынках, концентрируются в этом подразделении. Устанавливается должность руководителя такого подразделения (обычно достаточно высокого ранга), который подчиняется президенту фирмы (рис. 12. 6.). Как правило такой руководитель имеет достаточно широкие полномочия во всех функциях и видах деятельности зарубежных филиалов.

Фирмы, которые создают дивизиональную *структуру с международным отделением,* имеют относительно небольшой объем зарубежных продаж по сравнению с продажами внутри страны, ограниченную номенклатуру продукции и географию зарубежных рынков. Однако по мере роста объема зарубежных продаж, расширения ассортимента выпускаемой продукции и продвижения фирмы в новые экономические регионы международная дивизиональная структура начинает стеснять фирму. В этот момент организации обычно переходят к формированию глобальной структуры.

Когда подразделения фирмы внутри страны и за рубежом действуют порознь, предприниматель лишен возможности придать глобальную ориентацию своей деловой активности. Поэтому возникает необходимость *в глобальной структуре.* По определению Арвинда 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 зарубежныхфилиалах избрать и т. п.». Таким образом, для того, чтобы принимать действительно эффективные решения в отношении своей деятельности на различных международ-ных рынках, фирма должна перестать делать основную ставку на деятельность внутри страны и перестроить свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели не менее важное значение, чем операции внутри страны.

Два наиболее широко распространенных типа глобальных структур - это глобальная продуктовая структура и глобальная региональная структура (рис. 12. 7а. и 12. 76., соответственно).

Глобальная продуктовая структура больше всего подходит для тех фирм, у которых различия между выпускаемыми видами продукции имеют большее значение, чем различия между регионами, в которых их продают. Различия в продукции зачастую обуславливаются тем, что фирма производит широкую гамму изделий, которые требуют различных технологий. Кроме того, различия в продукции могут появляться потому, что методы маркетинга мало соответствуют каналам реализации этой продукции. Если структурировать организацию по выпускаемой ею продукции, то гораздо легче достичь необходимой технологической и сбытовой специализации и координации.

Структуризация по географическим регионам более подходит там, где региональные различия имеют большее значение, чем различия в продукции. Региональные различия часто обусловливаются тем, что разнообразные зарубежные клиенты фирмы концентрируются в различных регионах. В результате проектирование организации осуществляется по критерию соответствия покупательского спроса и методов маркетинга в данных регионах. Структурируя организацию по географическому принципу, можно достичь требуемой специализациии и координации в системе потребитель-рынок.

АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Начиная с 60-х годов 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 бюрократической организации управления, описанные Мертоном и другими критика ми, стали перевешивать их достоинства. По существу стройность традиционной организационной структуры (особенно там, где цель команд длинная) может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация больше не могла эффективно реагировать на происходящие изменения. Чтобы организации имели возможность реагировать на изменения окружающейсреды и внедрять новую технологию, были разработаны адаптивные организационные структуры.

Адаптивные и мсханистяческие . С начала 60-х годов многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые по сравнению с бюрократией были лучше приспособлены к быстрой структуры смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии.

Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Еще одно название этих более гибких систем - органические **структуры.** Оно связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Органические или адаптивные структуры - это не просто какая-то вариация бюрократии, каковой является дивизиональная структура. Органическая структура строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии.

Вот какое сравнение органических и бюрократических структур дают Том Бернс и Г. М. Сталкер, английские ученые-бихевиористы, изучавшие зависимость успешного функционирования организации от ее структуры. Бюрократические структуры они называют МЕХАНИСТИЧЕСКИМИ:

«В механистической структуре проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация в целом, разбиваются на множество мелких составляющих по отдельным специальностям. Каждый специалист решает свою задачу как нечто обособленное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом, *как* будто **это** его задача - предмет субконтракта. «Кто-то там наверху" должен решать,насколько эти частные задачи соответствуют задачам всей организации. Технические методы и средства решения задач, права и обязанности каждого функционального элемента механистиче-ской системы точно определены. Взаимодействие в системе управления происходит в основном по вертикали, т. е. между начальником и подчиненным. Производственная деятельность и поведение персонала регламентируются **инструкциями и** решениями руководства. Такая управленческая иерархическая система строится **на том, что вся** информация о положении фирмы и ее задачах доступна или может быть доступна только главе фирмы. Управление такой организацией, хорошо известное по многочисленным **схемам,** как сложная иерархическая структура, использует очень простую систему контроля, где информация поступает снизу вверх, подвергаясь последовательному усилению.

Когда возникающие проблемы и требуемые действия нельзя разложить на отдельные элементы и распределить по специалистам в соответствии с четко определенной иерархической ролью каждо. го, органические системы адаптируются к нестабильным условиям. В этом случае сотрудники должны решать свои конкретные задачи в свете задач фирмы в целом. Значительная часть фор-мальных характеристик и определений должностных обязанностей (а категориях полномочий, ответственности, а также методов) отпадает, т. к. кх необходимо постоянно пересматривать в резуль. тате взаимодействия с другими участниками решения данной задачи. Это взаимодействие происходит как по вертикали, так и по горизонтали. Взаимодействие между сотрудниками различных рангов напоминают скорее консультацию двух коллег, чем приказ начальника подчиненному. Руководителя такой организация уже не считают всезнающим.

Как мы уже отмечали, эти новые органические типы организационных структур нельзя в любой ситуации считать более эффективными, чем механистические.

Бернс и Сталкер пришли к заключению, что органические структуры больше всего подходят для таких фирм, как «Хьголетт- Паккард», ЗМ, «Эппл», которые дей-ствуют в быстро меняющейся обстановке. Механистические структуры наоборот - больше подходят для организаций, действующих в условиях, которые меняются довольно медленно (например, фирма «Сирс», владеющая сетью магазинов, фирмы-производители ковров, оптовые торговцы автомобильными запчастями). Зависимость между типом структуры и темпом изменения внешней среды показана на рис. 12. 8. Анализируя эту связь, Уэнделл Френч и Сесил Белл сформулировали следующий вывод: «Теория и практические исследования говорят о том, что при любых обстоятельствах ни чисто органическая, ни полностью механистическая структура не могут быть оптимальными, но необходимо, чтобы технология, задачи, внутренние и внешние условия функционирования организации, а также знания и умения ее сотрудников хорошо согласовывались между собой».

Более того, как показали Бернс и Сталкер, органическая и механистическая структуры представляют собой лишь две крайние точки в континууме таких форм. Реальные структуры реальных организаций лежат между ними, обладая признаками как механистических, так и органических структур в разных соотношениях. Кроме того, весьма часто бывает так, что различные подразделения внутри одной и той же организации имеют разные структуры. Так, в крупных организациях у одних подраз-делений может быть механистическая структура, а у других органическая. Часто, например, руководство организации использует в производственных подразделени-ях механистические структуры, а в научно-исследовательских - органические.

Два основных типа органических структур, используемых сегодня, - это проектные и матричные организации.

Проектная бюрократической организации. Типичный руководитель отдела в крупной организации имеет массу различных обязанностей и отвечает за определеные аспекты нескольких разных проектов, видов продукции и услуг. Так, например, глава издательства какого-либо колледжа отвечает за редактирование» выпуск и реализацию десятков или даже сотен различных книг ежегодно. Неизбежно, что даже хороший руководитель в метании между этими обязанностями будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие - меньше. Какие-то детали неизбежно выпадут из сферы **его** внимания и останутся нереализо-ванными. Если каждый из этих проектов отличается небольшим размером и затратами на фоне всей деятельности организации, то указанные проблемы не создают больших трудностей.