

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ НА ПРАКТИКЕ

ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

«Великолепная стратегия, паршивое исполнение» — это определение применимо к любым организационным провалам, начиная от попытки испанского короля Филиппа II завоевать Англию с помощью Великой Армады в 1588 г.¹ и заканчивая плачевным результатом слияния компаний *Alcatel* и *Lucent*, которое произошло в 2006 г. и породило «нового мирового лидера в области телекоммуникационного оборудования».² Идея о том, что можно разделить формулирование стратегии и ее выполнение, отчетливо звучит в книгах по стратегическому менеджменту, где формулирование стратегии и ее практическое осуществление рассматривают в разных главах.

Это предполагаемое разделение между формулированием и выполнением — чистый вымысел. Очевидно, что формулирование стратегии без учета условий ее реализации приводит к плохо разработанной стратегии. Фундаментальным недостатком корпоративных систем планирования 25-летней давности являлось отделение формулирования стратегии, считавшейся задачей корпоративных руководителей и отдела стратегического планирования, от ее выполнения, которое возлагалось на менеджеров среднего звена и руководителей подразделений.

Организационная структура и система управления образуют ключевые компоненты выполнения стратегии. Поэтому представление о том, что формулировка стратегии и ее исполнение являются последовательным процессом, нашло отражение в поговорке «Структура вытекает из стратегии». Однако гурู менеджмента Том Питерс утверждает прямо противоположное: если способности — это фундамент стратегии фирмы и если они являются продуктом организационной структуры, то тогда *стратегия проистекает из структуры*.³ Но главным моментом служит не выяснение того, что из чего проистекает, а признание факта тесной взаимозависимости структуры и стратегии.⁴ Для компании *Dominio's Piizza* с ее 8000 пиццерий-франчайзи или компании *Amway* с ее пирамидой независимых дистрибьюторов, работающих на основе комиссионных, структура и есть стратегия.

Установив, что то, каким образом компании организуют себя, определяют их стратегии и всю деятельность в целом, мы введем в этой главе основные понятия и идеи, необходимые для понимания и проектирования структуры и систем компаний. Этот подход отличается конкретностью и избирательностью. Я не собираюсь читать вам краткий курс теории организаций. Моя цель состоит в том, чтобы познакомить вас с некоторыми основными принципами организационного дизайна

и научить применять их к ключевым аспектам структуры фирмы. Предложенные в этой главе принципы будут более подробно рассмотрены в следующих главах, посвященных стратегиям в конкретных деловых ситуациях. Например, в главе 12 проанализированы условия, способствующие разработке инноваций; глава 13 рассматривает организацию и изменение ее структуры в зрелых отраслях промышленности; в главе 14 обсуждаются вертикальные структуры и аутсорсинг; в главе 15 исследуются структура и системы управления многонациональной корпорацией, а глава 16 посвящена организации многоотраслевой компании.

Прочитав эту главу, вы сможете:

- распознать ключевые организационные инновации, которые определили эволюцию современной корпорации;
- понять основные принципы, определяющие структурные особенности сложных организаций, состоящих из людей;
- применять принципы организационного дизайна, позволяющие выбирать такие формы организационной структуры, которые соответствуют специфическим задачам бизнеса и условиям внешней среды;
- понять роль информационных систем, стратегического планирования, финансового контроля и управления человеческими ресурсами в корпоративном контроле и координации;
- оценить силы, заставляющие компании искать новые организационные структуры и системы управления.

ЭВОЛЮЦИЯ КОРПОРАЦИИ

ФИРМЫ И РЫНКИ

Эта книга посвящена стратегии бизнес-организаций — сущностей, которые я называю также *фирмами*, *компаниями* и *предприятиями*, используя эти слова в качестве синонимов. Наличие фирм является преобладающей чертой капиталистической экономики — именно благодаря им мы получаем пищу, одежду и жилище, именно они обеспечивают нам доход и удовольствие от его потребления. Однако, несмотря на ту центральную роль, которую играют фирмы, экономисты уделяют им очень мало внимания. Основное свое внимание они сосредоточивают на роли рынков. На практике фирмы и рынки — это институты, являющиеся «близнецами-братьями» и организующими капиталистическую экономику. Рынки организованы «невидимой рукой» ценового механизма; фирмы организованы «видимой рукой» управленцев.⁵

Одна из причин, в силу которых экономисты пренебрегают фирмами, заключается в том, что те появились совсем недавно. В начале XIX в. большая часть производства — даже в Британии, в то время стране с самой индустриально развитой экономикой, — осуществлялась отдельными людьми или семьями. Английская суконовальная промышленность — на которой базировалось процветание Британии — была организована по типу сетей, сформированных из независимых наемных работников, работающих на дому. Механизация и развитие системы фабрик изменили эту ситуацию; однако большая часть этих новых фабрик принадлежала отдельным владельцам, которые нанимали на них небольшое число работников. В Соединенных Штатах в середине XIX в. крупнейшими по численности рабочих предприятиями были сельскохозяйственные фермы, принадлежавшие семьям, — особенно некоторые крупные плантации на Юге.⁶

Современная фирма-корпорация — одна из величайших инноваций современного общества. Ее появление есть результат развития двух направлений — законодательного и организационного.

РАЗВИТИЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Корпорация — это организация, обладающая правовой идентичностью, — она может владеть собственностью, устанавливать контакты, предъявлять иски и быть объектом судебных исков. Эта правовая идентичность необходима для деятельности делового предприятия, в состав которого входит достаточно много людей. Изначально корпорации создавались законодательным актом по королевскому декрету. Некоторые первые корпорации были колониальными торговыми компаниями — *British East India Company* (1600), *Dutch East India Company* (1602), *Virginia Company of London* (1606) и *Hudson's Bay Company* (1670); им были дарованы монопольные права на развитие и торговлю в тех или иных колониях. Поскольку корпорация отличалась в юридическом отношении от своих владельцев, это означало, что она может иметь большое число собственников (акционеров) и право собственности можно передавать.

Британский Закон об акционерных обществах от 1844 г. разрешил создавать корпорации без королевского декрета или парламентского закона. Закон об ограниченной ответственности от 1844 г. гласил, что акционеры корпорации не несут ответственности за долги корпорации, которая превышала бы ту долю капитала, которой они владеют, — это открывало возможности для широкомасштабного финансирования промышленности.⁷

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Вплоть до конца XIX в. единственными крупномасштабными организациями в мире — за исключением вышеупомянутых колониальных торговых компаний — были Римская католическая церковь и национальные армии. Большинство идей относительно организации крупных компаний взяты из организационной структуры армии. И действительно, до появления специального образования в сфере бизнеса роль армии как учебного полигона для большинства руководителей бизнеса означала, что значительная часть принципов управления позаимствована у военных. Реорганизация прусской армии на дивизии и функционально специализированный генеральный штаб, проведенная генералом фон Мольтке в 1860-х гг., была базовой моделью крупных промышленных организаций вплоть до XX в.⁸ Современная корпорация появилась в Соединенных Штатах во время того процесса, который получил название «Второй Промышленной революции». Историк бизнеса Альфред Чандлер указывает, что современная корпорация является результатом двух «исключительно важных организационных трансформаций».⁹

Линейно-штатная структура. До середины XIX в. компании локализовались только в одном месте — недостаток транспортных средств ограничивал рынок каждой фирмы близлежащими районами, тогда как дефицит коммуникации мешал фирме работать одновременно в нескольких местах. Железная дорога и телеграф изменили ситуацию коренным образом. В Соединенных Штатах железнодорожные компании первыми создали географически удаленные филиалы, управляемые административной штаб-квартирой. Такая линейная и штатная структура разделила работников на тех, кто выполняет операционные задания в оперативных подразделениях (линейных подразделениях фирмы), и администраторов и специалистов функциональных групп, расположенных в штаб-квартире (штатных сотрудников).

К концу XIX в. эта простая линейно-штатная структура развилась в более сложную функциональную структуру — такие компании, как *DuPont*, *Sears Roebuck & Co*, и *Shell Transport and Trading* управляли многочисленными отдельными оперативными подразделениями с помощью крупных функциональных подразделений, которые занимались продажами, финансами, НИОКР, юридическими вопросами и прочими специализированными видами деятельности.

Появилась и другая организационная форма крупных деловых предприятий — холдинги. *Standard Oil* (США), *Mitsui* (Япония) и *British South Africa Company* были финансовыми предприятиями, созданными в результате серии поглощений, в ходе которых родительская компания приобретала контрольный пакет акций большого числа дочерних компаний. Структура управления этими холдингами была очень примитивной: родительская компания назначала совет директоров дочерней компании и получала дивиденды, но во всем остальном имели место весьма слабая интеграция и общий управленческий контроль.

Многоотраслевая корпорация. Второй важной трансформацией стало появление в 1920-х гг. корпораций с несколькими отделениями, которые со временем пришли на смену централизованным функциональным структурам, характерным для большинства промышленных корпораций и холдинговых компаний, возникших в результате волны слияний в начале XX в. Пионерами в этой области стали *DuPont* и *General Motors*.

В корпорации *Du Pont* по мере ее роста и расширения ассортимента изделий функциональная структура и высшее руководство оказались перегруженными: «...деятельность предприятия стала слишком сложной, а проблемы координации, оценки и формулирования политики — слишком запутанными для нескольких исполнительных директоров, чтобы те могли одновременно руководить и долгосрочными, предпринимательскими, и краткосрочными, операционными, видами деятельности».¹⁰

Решение, предложенное Пьером Дюпоном, состояло в том, чтобы произвести децентрализацию: были созданы 10 подразделений, производящих разные товары, каждое из которых осуществляло свою собственную деятельность в сфере продаж, НИОКР и работы вспомогательных подразделений. Головной офис корпорации, возглавляемый Исполнительным комитетом, отвечал за координацию, стратегию и распределение ресурсов.¹¹

Компания *General Motors*, которая превратилась за счет поглощений в рыхлую холдинговую компанию, пришла к такой же структуре как к средству для решения проблем слабого финансового контроля и запутанной товарной линии. Новая структура (показанная на рис. 7.1) основывалась на двух принципах: руководить каждым подразделением полностью отвечал за эффективную и качественную работу подразделения, в то время как головной офис, возглавляемый президентом компании, отвечал за развитие и контроль на уровне целой корпорации.¹²

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ, НАЧАВШИЕСЯ В 1950-Х ГГ.

За бурным ростом открытых акционерных компаний (т. е. зарегистрированных на фондовой бирже), состоящих из нескольких подразделений, которые были преобладающей формой организаций в крупном американском бизнесе, последовало их международное распространение. Этот процесс ускорили, во-первых, успехи американских многоотраслевых компаний за границей и, во-вторых, развитие международной политики, в том числе оккупация Соединенными Штатами Японии после Второй мировой войны, распад Советского Союза и обращение Китая к капитализму.



Источник: A. P. Sloan, *My Years with General Motors* (Orbit Publishing, 1972): 57.

РИСУНОК 7.1

Организационная структура
General Motors Corporation
в 1921 г.

В то же самое время организационные формы деловых предприятий продолжали эволюционировать. Если корпорация с несколькими отделениями представляла собой фундаментальный прорыв в решении проблемы согласования общего координирования с гибкостью и чуткостью, то дальнейшее развитие шло в этом же направлении. По мере того как компании диверсифицировались, расширяли международную деятельность и непрерывно усложняли свою функциональную структуру, усиливались проблемы, связанные с интеграцией. В результате появились матричные организации, в которых существуют отдельные иерархии для координирования продукции, функций и географических регионов. Одновременно возросла потребность в гибкости и чуткости привела к уменьшению числа уровней иерархий, переходу от функциональной организации штата штаб-квартир к организациям с общим сервисом (*shared service organization*) и установлению проницаемых организационных границ вследствие создания альянсов и использования аутсорсинга.

Внутри этих структур удалось достигнуть значительного прогресса в планировании систем, посредством которых управлялись эти компании. Здесь необходимо упомянуть составление бюджета текущих и капитальных затрат, стратегическое планирование, системы управления качеством работы, системы управления знаниями и информацией.

Несмотря на то что в том, как деловые предприятия организуют себя, существуют некоторые общие тенденции, перед компаниями стоит важная задача — разработать структуры и системы, соответствующие конкретным условиям их деловой ситуации. Точно так же как стратегический менеджмент

занят поиском уникальных решений по нахождению соответствия между внутренними ресурсами и способностями и внешними возможностями для развития бизнеса, так и структура организаций нацелена на выбор структур, систем и стилия управления, которые лучше всего подходили бы для воплощения стратегии. Чтобы выяснить принципы, основные направления и критерии планирования структуры организаций, следует рассмотреть основные задачи структурирования.

ПРОБЛЕМА ОРГАНИЗАЦИИ: КАК ПРИМИРИТЬ СПЕЦИАЛИЗАЦИЮ С КООРДИНАЦИЕЙ И КООПЕРАЦИЕЙ

Чтобы спланировать фирму, мы прежде всего должны осознать, чем она будет заниматься. Вот что пишет Генри Минцберг: «Любая организованная человеческая деятельность — от изготовления глиняных горшков до высадки человека на Луну — выдвигает два фундаментальных и противоречащих друг другу требования: разделение труда на отдельные задачи и координацию действий по выполнению этих задач в единую деятельность. Структуру организации можно определить просто как совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем они координируются».¹³

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

Фирмы существуют, потому что они являются эффективными учреждениями для организации экономической деятельности, главным образом производства товаров и услуг. Фундаментальным источником эффективности производства является *специализация*, особенно *разделение труда* на отдельные задачи. Классическое утверждение о пользе специализации можно найти в описании процесса изготовления булавок Адамом Смитом: «Один человек выдергивает проволоку, другой ее выпрямляет, третий режет, четвертый заостряет один конец, пятый расплющивает другой, чтобы на него можно было надеть головку; приготовление головки требует двух или трех разных операций; отдельно — наделение; отдельно — побелка; и даже завертывание булавки в бумагу — тоже особая специальность».¹⁴

По данным А. Смита, каждый изготовитель булавок мог изготовить до 4800 шт. в день. «Если бы все они работали по отдельности, независимо друг от друга, и без предварительного обучения, они бы не сделали и 20 булавок, а возможно, вообще ни одной». Точно так же Генри Форд добился высокой производительности труда, установив конвейерные линии по сборке автомобилей и распределив между рабочими конкретные производственные задания. С конца 1912 г. и до начала 1914 г. время, потраченное на сборку «Model T», сократилось со 106 до чуть более 6 часов.

Однако специализация сопряжена с определенными издержками. Чем глубже разделение труда между различными специалистами, тем больше затраты на координацию. Чем изменчивее внешняя среда, тем больше решений приходится принимать и тем выше затраты на координацию. Следовательно, чем устойчивее окружающая среда, тем скорее можно добиться оптимального разделения труда. Это утверждение верно и для фирм, и для всех обществ. Все цивилизации основаны на все усиливающемся разделении труда, которого можно достичь только в условиях стабильного развития. Как показали трагические примеры Сомали, Гаити и Конго, господство хаоса в экономике приводит к общественному регрес-

су и падению жизненного уровня до состояния физического выживания, когда каждая отдельная семья вынуждена вести натуральное хозяйство.

ПРОБЛЕМА КООПЕРАЦИИ

Интеграция усилий отдельных специалистов подразумевает две организационные проблемы. Это проблема кооперации — согласования интересов людей, преследующих разные цели, и проблема координации — даже при отсутствии конфликта целей встает вопрос: как людям гармонизировать свою разнообразную деятельность?

Экономическая литература подходит к анализу неупорядоченности целей с помощью, так называемых *агентских проблем*.¹⁵ *Агентские отношения* возникают в том случае, когда одна сторона (доверитель) заключает контракт с другой стороной (агентом), чтобы та смогла совершать действия от имени доверителя. Эти отношения должны гарантировать, что агент действует исключительно в интересах своего доверителя. Внутри самой фирмы делается акцент на агентских проблемах, существующих в отношениях между владельцами (акционерами) и профессиональными менеджерами. Эпицентром всех споров о корпоративном управлении выступает требование к менеджерам гарантировать максимизацию благополучия акционеров в процессе управления компанией. В 1990-х гг. изменения в системе оплаты топ-менеджеров, в особенности акцент на акционерном опционе, преследовали целью объединение интересов менеджеров и акционеров.¹⁶ Корпоративные скандалы в компаниях *Enron*, *WorldCom* и ряде других организаций со всей очевидностью доказали, что высокие премиальные, выплачиваемые исполнительным директорам, заставляют тех манипулировать финансовой отчетностью, а не стремиться к долгосрочной прибыльности.

В иерархических структурах агентская проблема существует на всех уровнях. Системы поощрения, контроля и оценки деятельности отдельных служащих предназначены для того, чтобы стимулировать действия по реализации организационных целей и преодолевать тенденции наемных работников по удовлетворению только своих личных интересов или вообще уклонению от выполнения организационных задач. Структура организации и связанная с ней культура сами могут порождать проблемы. Умышленно или неумышленно, но организационные единицы создают свои собственные подцели, которые никак не согласовывают друг с другом. Классические конфликты происходят между разными функциональными подразделениями: отдел сбыта желает угодить своим клиентам, производственный отдел — максимизировать выпуск продукции, НИОКР — предложить новые потрясающие товары, а финансовые службы волнуют только прибыли и убытки.

Существует несколько управленческих механизмов, позволяющих согласовать цели внутри организации:

- *Механизмы контроля*, как правило, работают с привлечением менеджеров-контролеров (супервизоров), которые наблюдают за деятельностью подчиненных им рабочих групп. Управленческий контроль включает в себя мониторинг поведения и качества работы подчиненных, которые обязаны получить одобрение вышестоящих лиц на все свои действия, выходящие за рамки непосредственных служебных обязанностей. Такая иерархическая система надзора и контроля опирается на положительные и отрицательные стимулы. Положительным стимулом является продвижение по карьерной лестнице внутри организационной иерархии в обмен на преданную службу; отрицательным стимулом — смещение или понижение в должности тех, кто выражает свое несогласие с правилами и директивами.

- *Финансовые стимулы* предназначены для поощрения эффективной деятельности. Диапазон стимулов простирается от сдельной оплаты труда для производственных рабочих до акционерных опционов и премиальных для топ-менеджеров. Стимулы, связанные с качеством работы, обладают двумя преимуществами: во-первых, они очень мощные, так как непосредственно связывают вознаграждение и результат работы, и, во-вторых, они позволяют сэкономить на дорогостоящем контроле и наблюдении за работой служащих. Проблемы оплаты за качество работы возникают в тех случаях, когда сотрудники трудятся в командах или занимаются деятельностью, результаты которой трудно измерить. Связь оплаты с индивидуальным исполнением работы может препятствовать сотрудничеству.
- *Общие ценности*. Некоторые организации способны добиться высокого уровня сотрудничества и низкого уровня конфликта целей даже при отсутствии механизмов контроля и стимулов, привязанных к результатам работы. Под эту категорию попадают церкви, благотворительные учреждения, хоровые группы, большинство действующих организаций волонтеров (добровольцев). Причиной является общность целей членов организации. Здесь есть сходство с фирмами: наличие общих базовых ценностей служит ключевым фактором, влияющим на долгосрочный успех.¹⁷ Роль культуры как механизма контроля состоит в том, что она является альтернативой бюрократическому контролю или ценовому механизму; именно культура выступает центральным понятием в концепции *кланового контроля* Билла Оучи.¹⁸ Роль общих ценностей и поведенческих норм у членов организации является мощной силой, обеспечивающей соответствие действий отдельных людей и стратегии компании. Основное преимущество культуры как механизма контроля заключается, во-первых, в дешевизне: культура помогает сэкономить на расходах на мониторинг и обеспечение финансовых стимулов. Во-вторых, культура позволяет достаточную гибкость: когда индивиды усвоят цели и принципы организации, им можно разрешить использовать инициативность и креативность на работе. Однако если рассматривать корпоративную культуру в качестве орудия управленческого контроля, то это помешает осознанию того, что культура — это собственность организации в целом и она не подчиняется исключительно манипуляциям топ-менеджеров. В 1990-х гг. в британском банке *NatWest* Джон Уикс обнаружил «культуру жалоб», которая стойко сопротивлялась всем попыткам начальства изменить существующую культуру.¹⁹

ПРОБЛЕМА КООРДИНАЦИИ

Желания сотрудничать недостаточно для того, чтобы члены организации объединили свои усилия, — вовсе не отсутствие общей цели заставляет олимпийские команды ронять эстафетную палочку. До тех пор пока люди не найдут способ координировать свои усилия, продукция не появится. Как мы уже видели при обсуждении организационных способностей, исключительно эффективная деятельность таких организаций, как *Wal-Mart*, *Cirque du Soleil* и Американской морской пехоты, проистекает не столько из навыков отдельных членов этих организаций, сколько является результатом превосходной координации между ними. Вот какие механизмы координации можно обнаружить во всех перечисленных выше организациях:

- *Правила и директивы*. Главной особенностью корпораций и других формальных организаций является существование трудовых контрактов.

В отличие от предпринимателей, занимающихся индивидуальной деятельностью на основе рыночных контрактов, наемные работники заключают общие трудовые соглашения, в которых они соглашаются выполнять некий диапазон обязанностей (в определенных пределах), предоставленных работодателем. Властные полномочия осуществляются посредством выполнения общих правил («Расходы тайных агентов во время пребывания ими за границей будут покрываться только на продукцию, изготовленную по оригинальным рецептам») и конкретных указаний («Мисс Пенс, покажите мистеру Бонду его новый портсигар с цифровой коммуникацией 4G и встроенным излучателем лучей смерти»).

- *Рутинная (заведенный порядок).* В тех организациях, где действия периодически и последовательно повторяются, координация, основанная на взаимном согласовании и правилах, становится составной частью организационных процедур. Мы уже отметили в предыдущей главе, что эти «регулярные и предсказуемые последовательности скоординированных действий людей» являются основой организационной способности. Если организации должны чрезвычайно эффективно и точно выполнять сложные действия, то координация, основанная на правилах, директивах или взаимном согласовании, недостаточно. В этом случае координация должна стать составной частью рутинных процедур.
- *Взаимное согласование.* Простейшая форма координации представляет собой взаимное урегулирование отношений между людьми, занятыми выполнением смежных задач. В футболе или парном теннисе каждый игрок координирует свои действия с действиями других членов команды при отсутствии каких-либо отношений подчинения между ними. Такое взаимное согласование встречается в командах, где нет лидеров, и в рабочих группах.

Относительная важность ролей различных механизмов координации зависит от характера выполняемой деятельности и требуемой интенсивности сотрудничества. Правила хорошо работают в случае осуществления тех видов деятельности, где требуются стандартизированные результаты, а способность исполнителей принимать решения может быть ограничена — большая часть процедур проверки качества использует простые правила. Рутинная (заведенный порядок) формирует основу для координации в ряде видов деятельности, где между людьми существует тесная взаимозависимость, независимо от того, касается ли это задачи основного производства (обслуживание клиентов в *Starbucks*) или более сложных задач (выполнение хирургической операции по шунтированию сердца или осуществление проекта по системной интеграции для многонациональной корпорации). Взаимное согласование лучше всего работает там, где сотрудники хорошо информированы о действиях своих коллег либо вследствие прямого визуального контакта (шеф-повар и его подручные), либо вследствие информационного обмена (дизайнеры, пользующиеся интерактивной программой CAD).

ИЕРАРХИЯ В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Иерархия — это фундамент структуры всех организаций. Это главный инструмент, посредством которого компании достигают специализации, координации и кооперации. Несмотря на негативные ассоциации, которые в настоящее время вызывает слово «иерархия», я осмелюсь утверждать, что иерархические структуры исключительно важны для обеспечения эффективности и гибкости в фирмах. Главный вопрос состоит не в том, стоит ли создавать иерархию, — альтернативы