

АДАПТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

В статье рассматриваются индивидуальные характеристики адаптивных структур управления предприятиями как оргструктур наиболее способных противостоять соответствующим непрогнозируемым и быстро меняющимся факторам внешней среды. Автором указаны преимущества и недостатки основных адаптивных организационных структур в современных условиях. В заключение статьи делается вывод о возможности внедрения на практике безъядерных структур управления.

Ключевые слова: организационная структура, виды организационных структур.

Современная экономическая ситуация в России и мире требует от организации быть более гибкими, адаптивными, быстро реагировать к постоянным изменениям внешней среды. Организации такого типа относятся к органическим (или адаптивным). Их можно сравнить с живым организмом, поэтому к ним можно применить принципы и законы сохранения и развития биологических организмов. Организации движутся по своему жизненному циклу, в который входят все стадии: от зарождения до старения и возрождения. Для существования в современных реалиях жизни, организация должна постоянно меняться и приспосабливаться к изменениям окружающей среды. Рассмотрим те основные структуры, которые известны практике менеджмента [2; 6; 7; 8; 9].

Проектная организационная структура

Топ-менеджеры крупных компании ежедневно сталкиваясь с различного рода обязанностями и задачами, неизбежно не уделяет необходимого внимания каким-то видам деятельности, которые выпадают из его сферы деятельности и вовсе. С начала 60-х гг. в связи с нарастанием скорости изменения внешней среды, внедрением современных технологий, руководителям стало сложнее держать под своим постоянным контролем все сферы деятельности компании. Для исключения серьезных последствий, вызванных отсутствием постоянного контроля за реализацией крупномасштабных проектов, стали применять проектную структуру управления.

При необходимости разработки и реализации комплекса работ, охватывающего широкий спектр технических, экономических, социальных и иных вопросов, затрагивающих деятельность различных функциональных и линейных подразделений компании, применяются проектные структуры управления.

Исключительно проектные структуры представляют собой небольшое функциональное подразделение, создающееся на время реализации комплекса работ. В состав данного подразделения включают необходимых специалистов:

* Киселёв Евгений Анатольевич – магистрант, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e.kiselyov@irmet.ru.

руководителей, инженеров, экономистов, финансистов и т.д. Специалисты данной группы и выделенные ресурсы подчинены руководителю проекта, осуществляющему одновременно как линейные, так и функциональные полномочия, объединяемые понятием «проектные», и отвечающему в целом за объединение всех видов деятельности (от инициации до завершения проекта) и ресурсов.

Положительные и отрицательные особенности проектной структуры управления представлены в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки проектной структуры

Преимущества	Недостатки
1. Объединение различных функциональных специалистов и концентрация усилий для достижения высоких результатов по определенному проекту 2. Системный подход к решению поставленной задачи 3. Быстрая реакция на изменения ситуации 4. Полная персональная ответственность руководителей проектов	1. Высокие запросы к квалификации и деловым качествам специалистов проектных групп, что затрудняет их подбор 2. Перераспределение ресурсов подразделений, которое усложняет использование и развитие производственного и научно-технического потенциала в целом организации. 3. Сложность объединения целей проекта с задачами стратегического развития всей организации 4. Нестабильность проектных групп, трудности в использовании специалистов в перспективе 5. Возможно задвоение функций

Особенно эффективно использование проектных структур при следующих условиях [6]:

- при создании нового бизнеса;
- при создании нового прогрессивного продукта;
- при осуществлении научно-изыскательских работ;
- при изменении системы управления компании, включая подсистемы (например, систему управления производством – замена оборудования, разработка и выпуск новой продукции, замена технологических процессов);
- строительство и т.д.

Матричная организационная структура

Матричная организационная структура впервые была разработана и применялась в аэрокосмической, электротехнической промышленности и других высокотехнологичных отраслях с целью усиления взаимодействия участников реализации какого-либо проекта, и эффективного решения определенной задачи.

Данная структура устанавливает в организации две ветви управления, которые осуществляются разными руководителями: вертикальная – руководство структурными подразделениями, и горизонтальная – руководство проектами, которые реализуют работники подразделений.

Основной особенностью матричной структуры является наличие у участников проекта сразу двух руководителей: линейного и проектного, которые имеют равные права. В результате главной задачей вышестоящего руководства является поддержания равновесия между полномочиями двух данных руководителей.

Преимущества и недостатки матричной структуры представлены в табл. 2.

Таблица 2

Преимущества и недостатки матричной структуры

Преимущества	Недостатки
1. Руководители проектов имеют возможность сконцентрироваться на важных задачах, не обращая внимания на административные и хозяйственные вопросы	1. Увеличение числа руководителей и высокие затраты
2. Эффективное объединение различных функциональных специалистов в рамках реализуемого проекта, программы и получение высоких результатов	2. Повышенная конфликтность при несовпадении подходов линейного и проектного руководителей
3. Снижение нагрузки на топ-менеджеров в результате передачи ими полномочий принятия решений менеджерам среднего звена при сохранении координации и контроля над ключевыми решениями на высшем уровне	3. Возможная бюрократизация управления вследствие длительных согласований и т.п.
4. Стимулирование активной деятельности руководителей и административного персонала и специалистов, взаимодействующих с функциональными подразделениями	4. Частичное задвоение функций, нарушение принципа единоначалия, в результате – усложняется координация действий
5. Увеличение персональной ответственности за реализацию проекта	5. Долгое принятие решений руководством, отсутствие ответственности
6. Реализация принципа взаимозависимости и взаимного ограничения руководителей и т. п.	6. Нечеткость распределения властных полномочий, прав и ответственности между участниками, порождающая анархические тенденции
	7. Отсутствие коммуникаций между подразделениями
	8. Трудность с координацией использования специалистов
	9. Пассивность при принятии решений проектной группой
	10. Неэффективность в трудных ситуациях

Несмотря на большое число достоинств, необходимо отметить противоречивое отношение к матричным структурам многих специалистов и, в первую очередь, практиков. Разработка матричной структуры с трудом реализуется в практической деятельности. Следует отметить, что переход к матричным структурам, обычно затрагивает не всю компанию, а лишь какую-то выделенную часть. Несмотря на то, что мы отметили достаточно недостатков этого вида структур, матричный подход или отдельные его элементы довольно часто применяется в компаниях.

Программно-целевая организационная структура

Программно-целевая структура используется при необходимости управления комплексными видами деятельности, которые из-за их особого значения для компании требуют обеспечения постоянного контроля и воздействия при жестких финансовых и временных лимитах, а также требуемого качества работ.

Данная оргструктура применяется по мере необходимости разработки и исполнения проектов, во-первых, решающих специфические задачи технических, финансовых, экономических, общесоциальных и иных направлений, а во-вторых – функционирования различных функциональных и линейных подразделений. Для этих целей в компаниях формируют специальные механизмы управ-

ления традиционной линейно-функциональной оргструктурой, которые обеспечивают повышение результативности структуры и возможность приспособления к переменам во внешней среде.

Программно-целевые структуры происходят от линейно-функциональной структуры управления, носят краткосрочный характер (ограниченный временем выполнения проекта) и имеют широкое распространение в коммерческих структурах и структурах исполнительной власти.

Программно-целевые структуры существуют следующих видов: проектные, координационные, адаптивные.

В пределах программно-целевой оргструктуры проектного типа назначается руководитель проекта из числа сотрудников организации, обладающих необходимыми знаниями и умениями для данного проекта. Назначаются исполнители работ (участники проекта), которые административно и функционально подчиняются руководителю проекта. Функциональные и линейные руководители не подчинены руководителю проекта, однако он должен доводить до них информацию о планируемых работах. После реализации проекта должность руководителя исключается.

В рамках программно-целевой оргструктуры координационного типа вводится руководитель программы – координатор, напрямую подчиненный руководителю компании. Руководитель проекта уполномочивается в полном объеме руководить функциональными и линейными руководителями, принимающими участие в реализации программы. Руководителю программы при необходимости предоставляются исполнители, имеющие необходимые знания и опыт, которые при этом не высвобождаются из подчинения своего прямого руководителя. Назначение на должность руководителя программы осуществляется из имеющихся линейных, функциональных начальников, либо их заместителей. После реализации программы должность руководителя исключается. Программно-целевая оргструктура координационного типа при увеличении числа управляющих связей преобразуется в матричную структуру.

При программно-целевой структуре адаптивного типа вводится роль руководителя программы, находящегося в подчинении у одного из линейных руководителей организации, в сфере ответственности которого находится разрешение существующей проблематики (поставленной задачи), имеющей разовый характер и не связанной с повседневным функционированием организации. Общее руководство за исполнением программы возлагается на функционального руководителя. Значительную часть реализации программы выполняет непосредственно сам руководитель. При необходимости руководитель программы может привлекать рядовых сотрудников. При завершении программы должность руководителя упраздняется.

Рассмотрев все типы программно-целевой структуры управления, можно сделать вывод, что данная структура может быть самостоятельной организационной формой только в условиях проектных организаций.

Сетевая организационная структура

На сегодняшний день широкое применение получают сетевые организации, участники которых, не проводят никаких совместных действий, но связаны друг с другом деловыми отношениями.

Сетевая структура в большей степени представляет собой своего рода вид департаментализации, при которой организация не делится на отдельные функциональные подразделения, а, наоборот, объединяет несколько различных организаций для достижения цели конкретного проекта, совместного производства какого-либо продукта. Организации, объединенные данной структурой, могут принадлежать разным отраслям, сферам деятельности, находиться в разных регионах, но как часть данной сети должны подчиняться единым правилам и общим интересам.

В основе сетевой структуры лежит следующая концепция – Компания приобретает возможность сконцентрировать свои усилия на том процессе производства продукта, в котором она имеет больше всего компетенций. Остальные требуемые функции производства компания передает другим специализированным фирмам, имеющим знания и опыт в определенных сферах деятельности. Американский ученый Д. Л. Гибсон в своих трудах отметил, что «в результате компания добивается более высоких результатов, затрачивая меньше ресурсов» [3, с. 313].

Преимущества и недостатки сетевой структуры управления представлены в табл. 3.

Таблица 3

Преимущества и недостатки сетевой структуры, составлено по: [3; 4; 5]

Преимущества	Недостатки
1. Гибкость и быстрая реакция на изменения внешней среды 2. Снижение административных расходов 3. Вовлечение в совместную деятельность в рамках сетевой структуры лучших компаний-партнеров, не допущение низкопробных партнеров	1. Отсутствие непосредственного контроля 2. Возможность незапланированной утраты частей организации 3. Дополнительная потребность в менеджерах 4. Ослабление лояльности сотрудников 5. Излишняя зависимость результатов работ от конкретных специалистов. Риск текучести кадров

Наиболее эффективно использование сетевых структур управления в следующих областях:

1. Производство компьютерной техники, разработка прикладного программного обеспечения, микроэлектроника.
2. Интернет-торговля, оказание услуг через сети интернет.

Виртуальная организационная структура

Ученый И. Ансофф утверждал: «Виртуальная организационная структура представляет собой разновидность сетевой структуры, строящейся на временной интеграции нескольких независимых партнеров, деятельность которых координируется и концентрируется с использованием информационных технологий.

Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах» [1].

По мнению И. Ансоффа, в виртуальной структуре «работник рассматривается не с позиции занимаемой должности, не как исполнитель, а как потенциальный ресурс, носитель знаний и умений, доступный для всех в рамках кампании. Формально для виртуальной компании имеют значение только содержание ресурса и его доступность. Члены виртуальной команды обмениваются информацией и принимают коллегиальные решения в режиме онлайн. При этом в сферу делового сотрудничества включены как внутренние ресурсы компании, так и внешние (в том числе поставщики и потребители)» [1].

Преимущества и недостатки виртуальной структуры управления представлены в табл. 4.

Таблица 4

Преимущества и недостатки виртуальной структуры

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность привлекать знания и опыт специалистов из разных стран 2. Высокая гибкость и скорость реакции на возникающие потребности, и изменения внешней среды 3. Мгновенное решение возникающих вопросов 4. Применение информационных технологий позволяет набрать лучших специалистов в состав членов команды 5. Снижение административных расходов 6. Увеличение производительности труда 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менеджеры должны разбираться в сути проекта и решать задачи коммуникативного и мотивационного характера 2. Риск недопонимания в результате общения по средствам телекоммуникаций 3. Ограниченность контроля над деятельностью работников

В основном, виртуальная организационная структура – это долгосрочный тандем двух и более независимых компаний, который заключается для достижения общей цели. Для наиболее эффективного решения поставленной бизнес-задачи, компании используют свои основные профессиональные компетенции. Слаженная работа всей команды становится главной движущей силой бизнеса, нацеленного на создание нового продукта или оказание новой услуги. Только совместные усилия участников данного союза могут обеспечить выход на новые рынки, привлечь новые ресурсы и внедрить новые формы и методы организации производства и управления.

На основании вышесказанного можно сделать вывод о том, что при неопределенности и высокой активности факторов внешней среды, сложных производственных процессов, а также при инновационном характере производства наиболее эффективными могут быть адаптивные организационные структуры.

Список использованной литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Быкова А. А. Организационные структуры управления / А. А. Быкова. – М. : Олма-Пресс Инвест, 2003. – 160 с.
3. Гибсон Д. Л. Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. : учеб. для вузов / Д. Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 660 с.
4. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2016. – 656 с.
5. Цветков А. Н. Менеджмент. Завтра экзамен / А. Н. Цветков. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2013. – 176 с.
6. Чижиков Д. В. Организационная структура управления предприятием и разработка предложений по ее совершенствованию [Электронный ресурс] / Д. В. Чижиков. – М. : Лаборатория книги, 2012. – 149 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141525>.
7. Организационная структура и свободные размышления на тему взаимодействия [Электронный ресурс] : блог Сергея Третьяка. – Режим доступа: http://samsebestrateg.ru/organization_design.
8. Суходолов А. П. Крупномасштабные региональные эколого-экономические проблемы (подходы и варианты решения) : дис. ... д-ра эконом. наук / А. П. Суходолов. – Иркутск, 1996.
9. Кушнарера М. Д. «Акционерное общество на севере Якутской области» как новая форма организации крупного капитала в пушной торговле на северо-востоке Сибири начала XX века / М. Д. Кушнарера // Историко-экономические исследования. – 2014. – Т. 15, № 4. – С. 697–706.