

УДК 658

ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ СМЕНЫ СТРУКТУРНЫХ КОНФИГУРАЦИЙ

*Гурьянов А. Б., к.э.н., доцент,
Гетьман О. А., аспирант (ХНУСА)*

В статье рассматривается вопрос выбора структурной конфигурации организации с учетом соответствия основным характеристикам внешней среды. Также в данной статье рассмотрена способность дивизиональной структуры к образованию гибридных форм практически со всеми известными конфигурациями.

Ключевые слова: структура, трансформация, конфигурация, дивизионализация, диверсификация.

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗМІНИ СТРУКТУРНИХ КОНФІГУРАЦІЙ

*Гур'янов А. Б., к.е.н., доцент,
Гетьман О. А., аспірант (ХНУБА)*

У статті розглядається питання вибору структурної зміни організації з урахуванням відповідності основним характеристикам зовнішнього середовища. Також в даній статті розглянута здатність дивізіональної структури до утворення гібридних форм практично з усіма відомими конфігураціями.

Ключові слова: структура, трансформація, конфігурація, дивізіоналізація, диверсифікація.

TRANSFORMATIONAL ASPECTS OF CHANGING STRUCTURAL CONFIGURATIONS

*Guryanov A. B., PhD in Economics,
Getman O. A., graduate student (Kharkiv National University of Construction and Architecture)*

The article discusses the selection of the structural configuration of the organization against the conformity with the essential characteristics of the environment. Also in this paper examined the ability of a divisional structure in the formation of hybrid forms with virtually all known configurations. Considering the organization as a structure in which fighting five of its components - the strategic apex, middle line, operating core, technostructure and support staff, it must be concluded that the impact of the five forces is caused by factors external and internal environment. Restructuring the organization precedes the process of changing its development strategy. Given the conditions of instability, complexity and the increasing dynamism of the environment in modern conditions should focus on the relationship with the existing characteristics of the environment in the organization of structural configuration. In this case it appears advisable to use a situational approach in each case the transformation of the organization in a different configuration to suit the individual organization.

Keywords: structure, transformation, configuration Divisionalization diversification.

Постановка проблеми. Принято считать, что для дизайна структуры большое значение имеет понимание конкретного воздействия внешней среды на организацию, при этом учитывая не саму среду, как данность, а способность организации работать в ней, оперативно реагируя на ее изменения.

Помимо традиционного взгляда на внешнюю среду, существует подход, который озвучил в своей книге Генри Минцберг: «Совокупность окружающих предметов, условий или влияний...»[1].

Все, что происходит и существует за пределами организации, можно отнести к внешней среде. В литературе, как правило, выделяются такие основные показатели внешней среды как стабильность и сложность.

Не требует доказательств утверждение, что чем динамичнее окружение организации, тем органичнее ее структура, и чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной она является.

Проблематика заключается в том, чтобы при выборе того или иного типа структуры, руководством организации было правильно учтено соответствие типа структурной конфигурации внешней среде.

Анализ последних исследований и публикаций, выделение не решенных частей общей проблемы. Существующему в настоящее время разнообразию организационных структурных конфигураций посвящено множество трудов как отечественных, так и зарубежных специалистов в области менеджмента, в числе которых Авдулова Т.П., Большаков А.С., Вершигора Е.Е., Веснин В.Р.,

Виханский О.С., Наумов А.И., Казначевская Г.Б., Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Минцберг Г. и др. [1-3] Однако, несмотря на изобилие материала, касающегося структурных построений, существует определенный информационный вакуум относительно рассмотрения вопроса выбора структурной конфигурации, способности организации работать во внешней среде, оперативно реагируя на ее изменения преобразованием исходной конфигурации в более устойчивое состояние, в том числе путем образования гибридных форм.

Целью данной статьи является определение возможности перехода структуры организации из одной конфигурации в другую, а объектом исследования - влияние факторов внешней среды, взаимодействие элементов структур при смене конфигураций.

Основная часть. Рассматривая организацию, как структуру, в которой борются пять ее составных частей - стратегический апекс, срединная линия, операционное ядро, технотруктура и вспомогательный персонал, следует сделать вывод, что влияние всех пяти сил обуславливается факторами внешней и внутренней среды. Генри Минцберг в своей книге «Структура в кулаке» отмечает следующее: « Конфигурации представляют собой набор пяти сил, растягивающих организации в пяти различных направлениях».

Стратегический апекс стремится к централизации, так как его целью является получение контроля над принятием стратегически важных решений. При наличии определенных условий, благоприятствующих данному стремлению, возникает конфигурация, которая называется простой структурой.

Срединная линия стремится к расщеплению структуры на рыночно - организованные единицы с целью контроля , так как стремится получить контроль над принятием стратегически важных решений. При наличии определенных условий возникает конфигурация, которая называется - дивизиональная структура.

Технотруктура борется за стандартизацию рабочих процессов, так как это является смыслом ее существования. При наличии благоприятных для технотруктуры условий возникает конфигурация, которая называется - механистическая бюрократия.

Представители операционного ядра стремятся минимизировать влияние менеджеров всех уровней на свою деятельность. При наличии благоприятных для операционного ядра условий возникает конфигурация, которая называется - профессиональная бюрократия.

Вспомогательный персонал приобретает большое влияние в организации при объединении усилий и структурировании производственной деятельности по «рабочим созвездиям». При наличии

определенных условий, благоприятствующих данному стремлению, возникает конфигурация, которая называется - адхократия[1].

Изменению структуры организации предшествует процесс изменения стратегии ее развития. Учитывая вышеизложенное, изменение структуры организации в данной статье будет рассмотрено с позиции школы конфигурации, которая рассматривает построение стратегии как процесс трансформации[2].

Основные положения школы конфигурации:

1. Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей. На определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту - что в свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, присущей ей набор стратегий.

2. Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией – квантовым скачком в иную конфигурацию.

3. Чередование периодов устойчивости состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность (концепция жизненных циклов организации).

4. Основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени.

5. Школы построения стратегий сами по себе представляют определенные конфигурации.

6. Результирующие стратегии принимают формы планов и схем, позиций перспектив или уловок – но каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.[3]

Трансформация организации в другую конфигурацию должна происходить при благоприятных условиях, определяемых внешней средой, то есть влияние внешней среды на организацию необходимо рассмотреть в плане наличия необходимых условий ее существования.

Внешняя среда простой структуры должна быть простой и динамичной. Простота внешней среды означает факт возможного единоличного управления вследствие способности руководителя осмыслить основные характеристики среды, контролировать принятие решений . Динамичность определяется невозможностью предсказания положения организации в будущем.

Внешняя среда для механистической бюрократии должна быть простой и стабильной, учитывая тот факт, что , как правило, механистическая бюрократия характеризуется зрелостью, является крупной организацией с неавтоматической технической системой.

Для профессиональной бюрократии также подходит стабильная внешняя среда, но сложная, в отличие от механистической, учитывая факт необходимости стандартизации навыков и знаний.

Для адхократии важнейшим ситуационным фактором является сложная и динамичная внешняя среда. Организация является органической, как правило, молодой структурой со сложной и часто автоматизированной технической системой.

Дивизиональная форма лучше всего существует в условиях не слишком сложных и не слишком динамичных, так как в отличие от других конфигураций, положение которых во внешней среде определяют широкие показатели стабильности и сложности, позиция дивизиональной формы определена, как правило, более узким показателем окружения- рыночным разнообразием. Представим указанное на матрице (рис.1).



Рис. 1. Влияние факторов внешней среды на выбор структурной конфигурации

Дивизиональная форма отличается от других форм тем, что она не является завершённой от стратегической вершины до операционного ядра, но как бы накладывается на другие сверху[1]. Каждое ее подразделение имеет собственную структуру.

Возможен вариант, что при росте структуры или ее взрослении происходит деление на рыночно ориентированные организационные единицы, накладываемые на традиционные функциональные структуры, переходя тем самым к стадии дивизиональной структуры [1].

Тем не менее, расположение дивизиональной структуры в центре матрицы ситуационных факторов внешней среды, обуславливает ряд преимуществ при образовании гибридных форм структурных конфигураций.

Особое внимание исследователей привлекла связь между диверсификацией и дивизионализацией. Существует множество свидетельств того, что дивизионализация стала прямой реакцией на диверсификацию. По мнению Г. Минцберга – одного из ведущих аналитиков в области менеджмента, следует обратить внимание и на

обратную связь: дивизионализация способствует дальнейшей диверсификации[1].

В этой связи необходимо также отметить, что когда диверсификация базируется на разнообразии клиентов или регионов, а не товаров и услуг, дивизионализация нередко оказывается неполной.

При переходе от функциональной к дивизиональной форме структура может неоднократно меняться, то есть проходить через несколько стадий, а именно:

1. Интегрированная форма,
2. Форма побочного производства,
3. Форма взаимосвязанных продуктов,
4. Конгломератная (чисто дивизиональная форма)[1].

Уместно на данном этапе отметить, что гибридная конфигурация - форма взаимосвязанных продуктов (неполная дивизионализация), является, по мнению аналитиков, более устойчивой конфигурацией, чем конгломератная форма[1].

Особое положение дивизиональной структуры на плоскости взаимодействия факторов внешней среды обуславливает ее способность к

образованию гибридных форм практически со всеми другими конфигурациями.

При слиянии с механистической бюрократией, как уже отмечалось, могут образоваться гибридные формы: побочного производства или взаимосвязанных продуктов, что обусловлено диверсификацией.

При образовании гибрида дивизиональной формы и механистической бюрократии также может образоваться форма, именуемая дубль - бюрократия, которая возникает при организации в структуре ряда одинаковых региональных подразделений.

При усилении прямого контроля со стороны менеджеров штаб – квартиры может образоваться гибрид дивизиональной формы и простой структуры, именуемый индивидуализированной дивизиональной формой.

При слиянии дивизиональной формы и профессиональной бюрократии образуется

социализированная дивизиональная форма, при условии, что назначаемые менеджеры подразделений пройдут специальный курс индоктринации [1].

Особое внимание хочется уделить слиянию дивизиональной структуры с адхократией, так как простая структура или механистическая бюрократия были структурами вчерашнего, а профессиональная бюрократия и дивизиональная форма – конфигурациями сегодняшнего дня, то без сомнения, адхократия станет конфигурацией будущего.

Возрастающая сложность и динамизм внешней среды будут толкать дивизиональную структуру в сторону адхократии с целью образования гибридной формы, называемой дивизиональная адхократия, учитывая фактор всевозрастающей взаимозависимости разных товарных линий. Рассмотрим вышеизложенное на диаграмме (Рис.2.):



Рис.2.Образование гибридных форм

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Выводы. Учитывая условия нестабильности, сложности и все возрастающей динамичности внешней среды в современных условиях следует сделать акцент на соотношении характеристик среды с имеющейся в организации структурной конфигурацией. При этом видится целесообразным использовать ситуационный подход в каждом конкретном случае трансформации организации в другую конфигурацию с учетом индивидуальных особенностей организации.

1.Г.Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации./ Г.Минцберг. – СПб.: Питер, 2011 – 512 с.

2.М.Мескон Основы менеджмента. / М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997 – 704 с.

3.Г.Минцберг. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. –Спб.: Питер, 2002 – 330 с.

*Рецензент д.э.н., профессор ХНУСА Доронина М.С.
Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЖТ Токмакова И.В.*