



# Организации будущего



Александр БУТОВ

Alexander V. BUTOV

**Представленная статья посвящена новым перспективным организационным формам ведения бизнеса, которые лучше соответствуют современной системе управления и вскоре будут готовы заменить традиционные бюрократические организации – линейно-функциональную, дивизиональную и другие. Новые виды организационных структур обладают существенными преимуществами, а некоторые из них (бригадная, виртуальная, предпринимательская) уже смогли зарекомендовать себя на практике. Автор подробно исследует сравнительно недавно появившиеся структуры (безграничная, миссионерская и живая организация), которые обладают большим потенциалом, но еще находятся на стадии формирования.**

*Ключевые слова:* концепции управления, организационная структура, безграничная организация, миссионерская организация, живая организация, системная перспектива.

*Бутов Александр Владимирович – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика, организация производства и менеджмент» Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.*

**Д**изайн современных организаций изменяется под влиянием внешней среды. Главные тенденции этих перемен приведены в таблице 1.

К структурам организаций будущего можно отнести бригадную (командную). В её основе лежит бригадная форма организации труда. В связи с ускорением процессов обновления продукции, внедрением новых технологий, повышением требований к качеству продукции и обслуживанию на предприятиях стали формироваться бригады из рабочих, инженеров и менеджеров, обладающих самостоятельностью и независимостью, полностью отвечающих за результаты своего труда.

Принципы построения бригад:

- автономная работа;
- самостоятельное принятие решений;
- замена жёстких бюрократических связей более гибкими;
- привлечение для решения задач сотрудников из любых подразделений и со стороны;
- взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность за коллективные результаты работы, ориентация на запросы потребителей.

Таблица 1

## Изменения в концепции управления.

	XX век	XXI век
Культура	Стабильность, рациональность	Частые изменения, решение проблем
Иерархия	Вертикальная	Горизонтальная
Власть/ контроль	Менеджеры высшего звена	Широкое делегирование
Лидерство	Авторитарное	Демократическое, преобразующее
Рабочая сила	Однородная	Многонациональная
Фокус внимания	Прибыль	Потребители
Основные ресурсы	Производственные (материальные, финансовые, трудовые)	Информационные
Качество	Среднее	Высокое
Задачи	Материальные	Ментальные (построенные на идеях)
Технологии	Механизация	Автоматизация
Выполнение работ	Индивидуальное	Командное
Рынки	Местные, региональные, национальные	Глобальные, международные

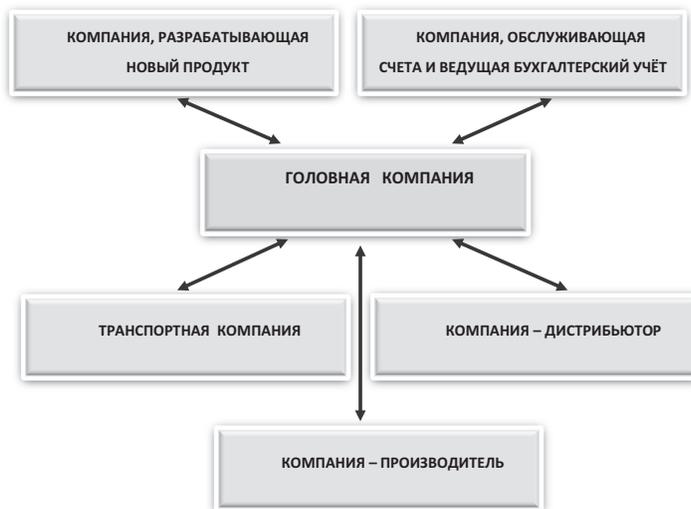


Рис. 1. Виртуальная организационная структура.

Эти принципы разрушают традиционное деление производственных, инженерно-технических и экономических служб на изолированные подсистемы со своими установками и интересами.

В конце XX века человечество вступило в новую стадию – построения информационного общества. При этом радикально изменяются производство, мировоззрение, образование, культура.

Появились и новые организационные структуры.

**Виртуальная организация** – это группа компаний–партнёров, управляющих созданием, производством и реализацией продуктов с использованием современных информационных технологий.

Отличительные черты – временный характер, образование ограниченных по срокам альянсов с другими организациями, совместное владение активами, управление с использованием информационных технологий, договорные отношения внутри виртуальной организации. Информационные технологии обеспечивают безбумажный документооборот, автоматизацию не только учёта, логистики, проектирования новой продукции, но и управления в целом. Несомненные преимущества: минимизация затрат, ускорение процесса разработки и производства новой продукции.

На рис. 1 приведена структура виртуальной организации, передающей на аутсор-



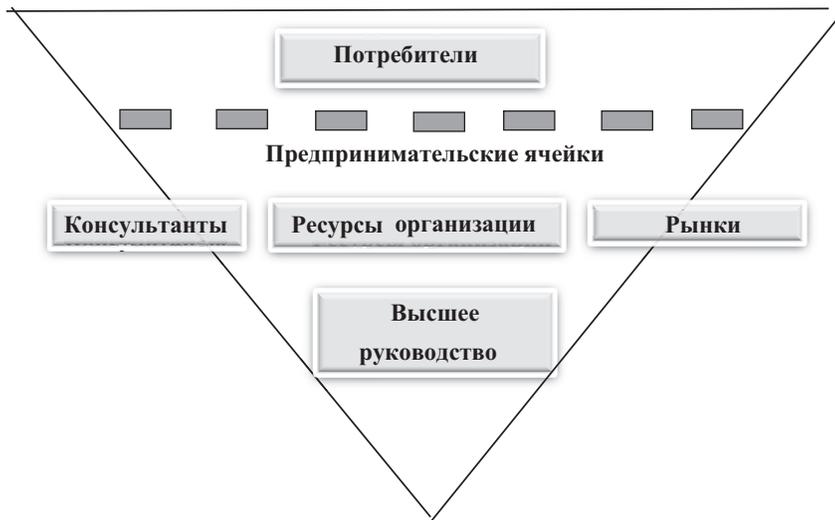


Рис. 2. Предпринимательская организационная структура.

синг компаниям, работающим по контракту, свои основные функции (производство, продажи, логистику, учёт и т. д.).

Действительно, компании Apple, IBM, Dell computer используют компоненты и программное обеспечение других фирм, передают часть работ на аутсорсинг. Большинство рыночных структур применяет такой подход к проектированию бизнес-процессов, одни — частично, другие — полностью.

Достоинства виртуальных структур:

- ускорение реакции на запросы потребителей;
- быстрое принятие решений;
- сокращение затрат, включая капитальные;
- рост конкурентоспособности.

Недостатки виртуальной организации:

- отсутствие непосредственного контроля;
- низкая лояльность сотрудников;
- возможные потери при проблемах у партнёров.

**Предпринимательская** организационная структура больше ориентирована на рост и максимальное использование нововведений и открывающихся возможностей. Эта структура характеризуется малым количеством уровней управления, гибкостью. Она основана на инициативе и компетентности, а не на координации и контроле. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

Структура предпринимательской организации — перевёрнутая пирамида, в осно-

вании которой находится руководство. Главной обязанностью руководства вместо традиционного контроля становится поддержка работников и оказание им помощи (рис. 2).

Следующий организационный уровень включает три блока. Первым (ключевым) из них являются ресурсы. Это люди, деньги, технология, информация и т. д.

Второй блок — подразделение, выбирающее рынки для открытия нового бизнеса организации и передающее их бизнес-подразделениям.

Третий блок состоит из консультантов, бизнес-тренеров, обучающих ведению дела персонал.

На вершине организационной структуры расположены бизнес-подразделения, занятые развитием бизнеса на определённом рынке — это центры прибыли или самостоятельные фирмы.

**Безграничная** организация расширяет свои возможности за счет ускоренного движения энергии, идей, людей, информации и продуктов. Это позволяет выйти за пределы привычного круга деятельности, раздвинуть ее границы.

**Географические границы.** Компании раньше отождествлялись со страной, в которой расположен головной офис. Появление компаний-транснациональных конгломератов изменило эти представления. Чья компания «Volvo» или «Land Rover»?

**Внешние границы.** Организации развивают сети предприятий, становятся более

открытыми, больше обмениваются информацией с поставщиками, партнёрами, то есть расширяют пределы своего присутствия и делового общения.

**Вертикальные границы.** Формальная иерархия минимизируется. Высший уровень управления не довлеет над подразделениями. У тех появляется больше свободы, полномочий, но возрастает и ответственность.

**Горизонтальные границы** проходят между отдельными подразделениями организации. Здесь часто возникают конфликты на почве внутригрупповых интересов. В современных организациях делается упор на развитие процессов, а не отдельных подразделений.

**Сетевые организации** — способ развития, расширения бизнеса, захвата рынка. Их появление связано с усилением конкуренции на международных и национальных рынках, стремлением к росту и завоеванию лидерства. Компании, контролирующие значительное число сетевых предприятий, имеют большую капитализацию, выручку, прибыль и т. д.

Организации с «внутренним рынком». Крупные и средние производственные, сырьевые и топливно-энергетические компании изначально существовали в виде замкнутых систем с полным производственным циклом. Например, при создании предприятия «АвтоВАЗ» на нём производились все детали и комплектующие. Со временем, почувствовав преимущества разделения труда, подобные компании выделяют часть своих активов в самостоятельные компании (юридические лица) с целью повышения эффективности их работы, роста загрузки и выхода на рынок.

Рассматривая дизайн организаций будущего, Г. Минцберг представляет **миссионерскую организацию** [1, с.499]. В основе такой структуры лежит идеология — система взглядов организации на ее место в обществе и особенности ее функционирования, определяющая и активно проповедующая миссию организации. Дело в том, что в современной организации сила идеологии ослабла под влиянием стремления к стандартизации и унификации. Миссионерская структура должна основываться на вдохновляющих задачах и миссии организации, которая позволит изменить об-

щество или членов организации, дать им уникальный опыт свершения больших дел, служения людям. Организация на своем пути должна стать непреклонной и негибкой, а ее миссия — четкой и вдохновенной.

Интерес У. Оучи и других американских ученых к японской модели менеджмента был вызван прежде всего ее миссионерской направленностью, резко отличающейся от механистических бюрократических западных компаний. Поэтому в будущем, по мнению Г. Минцберга, наши потомки при открытии или реструктуризации предприятий будут чаще выбирать миссионерские организации.

Миссионерская организация отличается от любых форм бюрократии тем, что она должна быть свободно структурирована. Когда ее члены будут адаптированы и в полной мере преданы организации, им оказывают полное доверие и поручают самостоятельную работу, не контролируруемую традиционными бюрократическими методами. Лояльность поддерживается взаимным доверием членов организации, поэтому формальные методы контроля здесь излишни и даже вредны.

Миссионерская организация также характеризуется простой миссией и структурой, максимальной децентрализацией и отсутствием статусных различий, привилегированных сотрудников и групп. В этой структуре различия между менеджерами всех уровней управления минимальны или совсем отсутствуют. Простая структура отличается минимальной высотой иерархии, отсутствием среднего уровня управления и техноструктуры. Она состоит из небольших по размеру подразделений, обладающих значительной автономией во всех сферах, кроме идеологии организации. Личные контакты и общение сотрудников являются основой эффективных коммуникаций и поддержания единства в организации. Любые согласования осуществляются неформально.

Особенностями этой структуры принято считать харизматическое лидерство, отсутствие формализации, жесткого разделения труда и стандартизации технологических процессов, частую ротацию работников.





Примерами миссионерских организаций являются традиционные израильские кибуцы, революционные политические партии, общества «анонимных алкоголиков» или религиозные секты. Но и среди современных коммерческих компаний, обладающих уникальной идеологией и харизматическим лидерством, присутствуют явные черты миссионерских подходов.

Ярким образом служит здесь авиакомпания «Continental Airlines», которая в 1994 году была самой худшей среди авиаперевозчиков США по обращению с багажом, бронированию авиабилетов, соблюдению расписания полетов и имела максимальное число жалоб пассажиров на качество обслуживания. Новый руководитель авиакомпании Гордон Бетьюн внес в работу кардинальные изменения:

Он открыл двери всех руководителей компании, которые раньше были плотно закрыты, а прием посетителей ими осуществлялся строго по записи и пропускам, убрал камеры наблюдения из служебных помещений.

Он регулярно устраивал «дни открытых дверей» для всех служащих в кабинетах руководителей компании с напитками и закусками в качестве стимулов для их посещения.

Старые правила, предписания и регламенты он демонстративно сжег на глазах сотрудников на автостоянке компании.

Он пригласил сто самых преданных клиентов авиакомпании с супругами на обед к себе домой, извинился перед ними за прежнее ужасное качество обслуживания и дал слово, что сделает авиакомпанию лучшей в США.

Он ввел премирование за повышение качества обслуживания. Когда соблюдение расписания достигло 71%, каждый служащий получил чек на \$65, а когда авиакомпания превзошла всех авиаперевозчиков США по соблюдению расписания, все сотрудники получили по \$100.

В результате этих и других мер в 1996 году «Continental Airlines» была признана «Авиакомпанией года», в 1997 году получила награду Дж. Пауэра за удовлетворенность потребителей, а в 2002 году журнал «Fortune» поместил ее на второе место среди лучших в мире авиакомпаний [2, с.275].

Итак, выделим главные отличия миссионерской организации:

- наличие вдохновляющей идеологии и активно проповедуемой миссии организации;

- харизматическое лидерство при демократическом стиле управления, отсутствие привилегий и статусных различий;

- приоритет простой структуры, децентрализации полномочий, отсутствия формализации и жесткого разделения труда, частой ротации сотрудников;

- полное доверие всех сотрудников, отсутствие формального контроля и стандартизации рабочих процессов.

Автором концепции «живой организации», которая также относится к категории организации будущего, является Ари де Гиус [3]. В основе создания этой концепции лежит исследование проблемы долголетия компаний. Известно, что средний срок жизни предприятий малого бизнеса составляет 4,5 года, транснациональной корпорации – 45 лет. Неестественно то, что большинство компаний гибнет преждевременно, и это подтверждает обратный пример компаний-долгожителей. Так, шведской компании «Stora» уже более 700 лет, японской «Sumitomo Group» – более 400. Многим другим предприятиям – «DuPont», «Mitsubishi», «Yamaha» свыше 100 лет.

Ари де Гиус выделяет следующие черты компании-долгожителя или «живой организации»:

- 1) Чувствительность к окружающей среде, которая включает готовность компании учиться и быстро адаптироваться к внешнему окружению. Независимо от сферы деятельности они всегда своевременно реагировали на все изменения в обществе – войны, кризисы, политические, технологические или социальные изменения. Компании-долгожители предвидели необходимость перемен и обладали способностью использовать кризисы для открытия нового бизнеса. Чаще всего эта способность порождалась угрозой со стороны делового окружения – появлением нового конкурента, законодательного ограничения, распространением продуктозаместителей или альтернативных технологий.

Самое главное для «живой организации» в современный период перехода

к обществу знаний это люди. Именно знание, носителями которого они являются, заменило капитал в качестве наиболее дефицитного производственного фактора — основы корпоративного успеха. Сегодня те, кто обладает знаниями и знает, как их применить, становятся самой состоятельной частью общества. Поэтому политика управления ради максимизации прибыли и роста акционерной стоимости в ущерб другим целям компании должна быть замечена.

2) Сплоченность и идентичность — способность компании создавать неразрывное единство и сплоченность среди своих членов, поддерживать собственную индивидуальность и сильное самосознание. Их сотрудники всегда чувствовали свою принадлежность и идентифицировали себя с организацией. Высшим приоритетом всегда являлась идея сплоченности вокруг идеи «сообщества» и забота руководства о выживании своей организации. Компании-долгожители живут не только для того, чтобы обеспечивать потребителей товарами и услугами или ради получения прибыли их акционерами, но и для собственного выживания и процветания.

Компания «Mitsui» успешно развивалась с XVI века и уже в двадцатом столетии занималась всеми видами коммерческой, промышленной и финансовой деятельности через 100 дочерних структур. Но в 1945 году президент США в период оккупации Японии издал указ о ликвидации крупнейших на островах промышленно-банковских объединений («Mitsui Bussan» и «Mitsubishi Shoji»), ввел налог на капитал, лишив компании финансовых ресурсов, запретил их повторное образование и даже использование фирменных названий. Компания «Mitsui» распалась на 170 независимых предприятий. Но ценности ее оказались сильнее личных амбиций и алчности руководителей отделившихся звеньев. После окончания оккупации компания «Mitsui» возродилась и включает включает 30 дочерних предприятий.

3) Терпимость к любым мнениям, склонность к экспериментам, децентрализации и диверсификации (расширению побочных видов деятельности). Компа-

нии-долгожители никогда не связывали свою судьбу исключительно с первоначальным бизнесом. Терпимость характеризует степень открытости компании к новым сотрудникам, идеям, продуктам. Она требует времени, затратна и не всегда популярна. И при этом может возникнуть только в компании, обладающей соответствующими ценностями, где ценятся новаторы и им доверяют, где их поддерживают и оказывают необходимую помощь.

Компании-долгожители обладают обычно оптимальным балансом свободы и контроля, тогда как большинство руководителей в иных организациях склонно к усилению контроля, желанию самостоятельно принимать все решения и часто демонстрирует недоверие к подчиненным.

4) Финансовая консервативность, основанная на принципах бережливости, рациональности и оптимальном учете рисков. Продолжительность жизни компании не связана лишь с традиционными биржевыми показателями оценки результатов хозяйственной деятельности (прибыль на вложенный капитал, величина активов и т. д.). Сосредоточив все усилия компании на росте экономических показателей и оптимизации активов, ее руководители рискуют сократить продолжительность жизни организации. Главной целью признается выживание и развитие потенциала компании в долгосрочной перспективе.

Существуют следующие основные способы привлечения внешнего финансирования деятельности компаний: кредиты и займы или продажа акций. Финансирование посредством заимствований считается наибольшим искушением для собственников, поскольку позволяет сохранить полный контроль в компании, принимать самостоятельные решения по важнейшим вопросам: привилегиям, бонусам, дивидендам и т. д. Но это недальновидная политика, ибо абсолютное большинство предприятий-банкротов имели высокую краткосрочную кредиторскую задолженность. Поэтому компании-долгожители используют консервативный подход к финансированию, они предельно осторожны в заимствованиях и инвестициях.





## ВЫВОДЫ

На смену традиционным бюрократическим организациям — линейно-функциональной, дивизиональной и ряду других приходят новые организационные структуры, причем одни из них уже получили распространение, другие — находятся в стадии становления. Так, получившая известность бригадная (командная) структура характеризуется гибкостью, самостоятельностью в принятии решений, независимостью от руководства компании, автономностью (наличием широкого круга специалистов, комплексно решающих проблемы). Виртуальная организация, обеспечивающая интеграцию с компаниями-партнерами процессов совместной разработки, производства, реализации и обслуживания, характеризуется созданием временных альянсов, договорными отношениями между участниками, использованием современных информационных и коммуникационных технологий и совместным владением активами. Предпринимательская организаци-

онная структура, получившая распространение в современных диверсифицированных компаниях, характеризуется максимальным вниманием к центрам прибыли — предпринимательским ячейкам, плоской структурой и гибкостью.

К числу формируемых перспективных видов организационных структур относятся безграничные организации, раздвигающие собственные границы за счет открытого обмена информацией с партнерами, предоставления им доступа к внутренним автоматизированным системам управления.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Г. Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2011, 512 с. [с. 499].
2. Ли Дж. Болмэн, Терренс Е. Дил. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб, Манн, Иванов и Фербер, 2005, 496 с [с.275].
3. Ари де Геус. Живая компания: рост, научение и долгожительство в деловой среде. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб, Манн, Иванов и Фербер, 2004, 221 с. [с.156–172].

## ORGANIZATIONS OF THE FUTURE

**Butov, Alexander V.** – Ph.D. (Econ), associate professor of the department of economics, industrial engineering and management of Moscow State University of Railway Engineering (MIIT), Moscow, Russia.

*Theory of organization is permanently searching for new forms of business organization. The article reviews main trends of changes in the concept of management in 21<sup>st</sup> century and identifies forthcoming types of organizations that better suit modern system of management. The traditional forms of organization, which are linear functional, divisional, are replaced by new types of organization, some of them are well known, other are still being developed. For instance, team structure is characterized by flexibility, autonomy of decision making, independence (possesses wide spectrum of experts capable to decide complex problems). Virtual organization ensures integration of process of joint development,*

*manufacturing, commercialization, service with business partners, creates temporary alliances, develops contract relations among the participants, widely uses modern information and communication technology, and owns joint assets. Entrepreneur type of organization structure, characteristic of diversified companies, focuses on profit centers, has entrepreneurial clusters, plain structure and flexibility. So called unlimited organizations extend their borders via open information exchange with the partners, by allowing access to internal computerized management systems etc. The article also refers to idealistic (missionary) organizations, suggested by Henry Minzberg, and to living company concept, developed by Arie de Geus.*

**Key words:** management concept, organization structure, unlimited company, missionary organization, living company, system outlook

## REFERENCES

1. Minzberg, H. *Struktura v kulake: sozdanie effektivnoy organizatsii* [Russian title for: Structure in 5's: Designing Effective Organizations]. Saint Petersburg, Piter publ., 2011, 512 p. [p.499].
2. Bolman, Lee G., Deal, Terrence E. Reframing Organizations. Artistry, choice, and leadership [translated into Russian]. Saint Petersburg, Stockholm school of economics in St.Petersburg, Mann, Ivanov, Ferber, 2005, 496 p. [p.275].
3. Arie de Geus. *Zhivaya kompaniya: rost, nauchenie i dolgozhitelstvo v delovoy srede* [Russian title for: The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business]. Saint Petersburg, Stockholm school of economics in St.Petersburg, Mann, Ivanov, Ferber, 2004, 221 p. [pp.156–172].

Координаты автора (contact information): Бутов А. В. (Butov A. V.) – a. v.butov@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию / article received 23.09.2013.  
Принята к публикации / article accepted 25.10.2013.