

УДК 334.012.4

Н. Е. Терешкина

ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения»,
Новосибирск, e-mail: phd_76@mail.ru

О. А. Халтурина

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики
и управления «НИНХ», Новосибирск, e-mail: olga_andre@mail.ru

ВЗАИМОСВЯЗЬ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА

Ключевые слова: стратегия организации, организационная структура управления, стратегический менеджмент.

В статье рассматривается влияние корпоративной стратегии на формирование организационного дизайна компании. Даны авторские трактовки сущности организационного дизайна и стратегии; выявлены структурные элементы организационного дизайна и сформированы основные принципы интеграции этих элементов; определены особенности стратегий и их взаимосвязь с организационной структурой управления на различных этапах жизненного цикла предприятия; обоснована необходимость изменения организационной структуры управления под сформированную стратегию; обобщены ограничения организационной структуры, которые влияют на формирование и реализацию корпоративной стратегии; выделена обратная связь и корреляция организационного дизайна со стратегией; определена роль и значение организационного дизайна в реализации успешной корпоративной стратегии компании.

N. E. Tereshkina

Siberian Transport University, Novosibirsk, e-mail: phd_76@mail.ru

O. A. Khalturina

Novosibirsk state university of economics and management, Novosibirsk,
e-mail: olga_andre@mail.ru

THE RELATIONSHIP OF CORPORATE STRATEGY AND ORGANIZATIONAL DESIGN

Keywords: organization strategy, organizational management structure, strategic management.

The article examines the influence of corporate strategy on the formation of a company's organizational design. The author's interpretation of the essence of organizational design and strategy is given; the structural elements of organizational design have been identified and the basic principles for the integration of these elements have been formed; the features of strategies and their relationship with the organizational management structure at various stages of the enterprise life cycle are determined; the need to change the organizational management structure to suit the formed strategy is substantiated; the limitations of the organizational structure that affect the formation and implementation of corporate strategy are summarized; the feedback and correlation of organizational design with strategy is highlighted; the role and significance of organizational design in the implementation of a successful corporate strategy of a company is determined.

Введение

В 1960-х годах Альфред Чандлер провел углубленное исследование развития более 100 компаний в США. Собрав большое количество подробных исторических материалов и случаев, он опубликовал книгу «Стратегия и структура», в которой обосновал, что окружающая среда предприятия определяет его стратегию и организацию [8]. Идея структурной адаптации и стратегические цели, формируемые под влиянием

экзогенных факторов, положила начало изучению взаимосвязи между корпоративной стратегией и организационной структурой управления. С тех пор много ученых в области теории организации и стратегического менеджмента продолжали обогащать, развивать и систематизировать теорию Чандлера.

Из современных исследований можно выделить работы А.М. Жемчугова и М.К. Жемчугова, которые рассмотрели стра-

тегический подход к формированию организационной структуры предприятия, а также влияние видения на структуру организации [2]. Указанные авторы уделили значительное внимание в своих трудах организации процессу формирования стратегии и структуры на практике [3]. Г.Х. Ирзаев определяет особенности многоуровневой структуры организации комплексной системы управления технологичностью подчеркивая важность применения таких структур для решения стратегических задач предприятия [4]. С.И. Насырова выделяет основные типы бюрократических и органических организационных структур, их преимущества и недостатки, резюмируя в итоге важность стратегических целей и задач для построения любой из структур управления предприятием [5]. Ш. Сандермоен рассматривает зависимость организационных структур от стадии жизненного цикла и подчеркивает, что структура компании должна отражать ее стратегию и любые изменения структуры напрямую взаимосвязаны с корректировкой стратегии [6, с. 22].

Со временем исследователей стал интересовать более широкий процесс, посредством которого менеджеры разумно комбинируют различные элементы внутренней среды организации для создания и реализации определенной организационной структуры. Такой процесс называется организационным дизайном и он является одним из эффективных подходов к управлению.

Взаимосвязь между корпоративными стратегическими целями, задачами и корпоративным дизайном представляет собой действие и реакцию на изменения. Стратегия определяет организационную структуру управления компанией. В то же время организационная структура оказывает большое влияние на цели и политику развития предприятия и определяет подходы к распределению различных видов ограниченных ресурсов. Организационный дизайн является одним из основных элементов осуществления предпринимательской деятельности, а также основной гарантией успешной реализации корпоративных стратегий. В стратегических целях корректировка организационной структуры является одним из важных подходов, применяемых многими компаниями, поэтому при осуществлении организационного дизайна и корректировке организационной структуры управления необходимо искать и выбирать структурную модель,

соответствующую стратегическим целям и задачам хозяйственной деятельности.

В реальной деятельности компаний несоответствие между стратегией и организационным дизайном является ключевым фактором, ограничивающим их дальнейшее развитие. В последние годы многие известные компании, такие как Huawei, IBM, скорректировали свои организационные структуры в соответствии с необходимостью реализации новой корпоративной стратегии. Рассмотрим более детально, как на практике спроектировать организационную структуру управления и стратегию, чтобы они согласовывались друг с другом. Целью статьи является обоснование необходимости и основных принципов интеграции элементов организационного дизайна в соответствии с корпоративной стратегией компании.

Материалы и методы исследования

При написании работы применялись диалектический метод анализа экономических процессов и системный подход к изучению категорий организационной структуры управления и корпоративной стратегии. Для достижения цели применялись такие общие и специальные методы познания, как метод классификации научных понятий, гипотетико-дедуктивный метод, метод анализа систем знаний, формализации, индукции и обобщения.

Результаты исследования и их обсуждение

Организационный дизайн включает в себя пять основных элементов: 1) проектирование организационной структуры управления, 2) разработка процессов, 3) определение полномочий, 4) формирование системы оценки эффективности и 5) проектирование стимулов и мотивация персонала. Между каждым элементом есть корреляция, они не существуют изолированно друг от друга. Подразделения предприятия разделены по принципу структурного проектирования. Чтобы эффективно взаимодействовать внутри и между отделами, необходимо разработать процессы, а также оценить операционный эффект и разработать систему стимулирования работников. Интеграция организационных элементов превращает их в единое целое и способствует эффективной работе компании.

Интеграция элементов организационного дизайна следует трем основным прин-

ципам. Во-первых, принцип открытости. Организация в рыночной экономике рассматривается как открытая система, которая активно взаимодействует с внешней средой. Чтобы эффективно интегрировать элементы организационного дизайна, необходимо иметь непредвзятость, уделять внимание адаптации к внешней среде, не игнорировать существование и влияние различных эндогенных и экзогенных факторов и предвидеть глобальную перспективу компании в будущем. Во-вторых, принцип согласованности. Пять основных элементов организационного дизайна интегрированы в соответствии со строгими логическими взаимоотношениями, и эта интеграция также должна соответствовать стратегии системы организационного дизайна. Внешняя среда всегда является источником реализации возможностей и противодействия угроз организации. Без гибкой адаптации к макро- и микроокружению компания не может работать эффективно. В-третьих, принцип динамики. Динамические изменения факторов внутренней и внешней среды, такие как стратегические корректировки и эволюция корпоративной среды, неизбежно повлекут за собой реорганизацию различных элементов организационного дизайна для достижения новых целей и задач.

Под стратегией понимается план развития организации по достижению заранее определенных целей при взаимодействии с внешней средой. Стратегия заключается в определении того, как компания достигнет желаемых результатов. Когда организационный дизайн следует стратегии, это также влияет на ее реализацию и формирование; когда организационный дизайн соответствует структурному проекту, это также влияет на организационную структуру. Изменения в окружающей среде вызывают последующие изменения в стратегии и, в свою очередь, требуют корректировок в организационной структуре. Будучи соединительным элементом между внешней средой и компанией, стратегия напрямую влияет на организационную структуру. Между корпоративной стратегией и организационным дизайном существует интерактивная связь: стратегия реализуется через организационный дизайн, а он служит стратегии.

Следует также отметить, что корпоративный уровень стратегии присущ диверсифицированным компаниям, в которых выделяется четыре уровня ее формирования:

корпоративный, деловой, функциональный и операционный. В узкопрофильном бизнесе корпоративный сливается с деловым уровнем и в итоге можно выделить только три ступени разработки стратегии.

Корпоративная стратегия определяет структурный дизайн. Стратегии должны иметь разные организационные структуры, чтобы адаптироваться к ним на разных этапах жизненного цикла компании [7]. Так на ранней стадии бизнеса, чтобы расширить долю рынка в определенной сфере, применяется стратегия количественного расширения. Организация на этом этапе проста, поэтому используется элементарная линейная организационная структура. По мере увеличения масштабов компания примет стратегию географического расширения и будет распространять свою продукцию на другие рынки. Это потребует более высокой координации и специализации отделов, и сформируется функциональная организационная структура. Чтобы справиться с конкуренцией и повысить свою конкурентоспособность, организация будет вертикально интегрировать добывающие и перерабатывающие бизнес-единицы, начнет применять стратегию вертикальной интеграции и, соответственно, создаст централизованную функциональную организационную структуру. По мере дальнейшего расширения масштабов деятельности предприятие будет осваивать все новые сферы бизнеса в поисках точек роста и прибыли с реализацией стратегии диверсификации. Этому соответствует принятие дивизиональной структуры бизнес-единиц, построенной по одному из трех типов: продуктового, территориального или с ориентацией на потребителя. Выше рассмотрены традиционные бюрократические организационные структуры. Необходимо не забывать про более гибкие адаптивные структуры управления, которые сейчас становятся все более разнообразными в зависимости от специфики деятельности и применяемой стратегии. Очевидно, разные стратегии требуют разной деловой активности, что приводит к изменениям в различных подразделениях и функциональных должностных обязанностях; стратегия определяет организационную структуру, а смещение стратегического фокуса неизбежно вызовет изменения во всем организационном дизайне.

Структура требует соответствующего проектирования. Только эффективное сочетание структурного дизайна и оперативного

проектирования может удовлетворить основные требования корпоративной стратегии к организационному дизайну. Организации, формирующие функциональные структуры, и организации, имеющие горизонтальные структуры, имеют очевидные различия в разработке процессов, полномочий, оценки эффективности и стимулов; в свою очередь, на организационные структуры влияют организационные операции, например, ликвидация некоторых отделов из-за реинжиниринга бизнес-процессов предприятия и т.д. Простая адаптация организационной структуры к корпоративной стратегии не может гарантировать успешную реализацию стратегии без срывов во времени и негативной оценке промежуточных результатов; она должна поддерживаться структурой организационной деятельности. При выборе правильного метода разработки процессов, полномочий, оценки эффективности и стимулирования их необходимо эффективно сочетать с проектированием организационной структуры для получения наилучших результатов от реализации корпоративной стратегии.

Что касается взаимосвязи между организационной структурой и стратегией, с одной стороны, формирование стратегии должно учитывать существующую структуру. С другой стороны, как только стратегия сформирована, структура должна быть соответствующим образом скорректирована, чтобы адаптироваться к требованиям стратегии.

На практике организационная структура не полностью определяется стратегией и ей следует; и наоборот, структура в определенной степени ограничивает формирование и реализацию стратегии. Это объясняется, во-первых, тем что, когда организационная структура предприятия создана, расстановка персонала завершена и регламенты сформулированы, менеджмент зачастую старается избежать слишком сильного ее изменения, поскольку она потеряет существующую эффективность, рассредоточит ресурсы и вызовет проблемы и перебои в работе организации. Таким образом, компании вынуждены учитывать факторы организационной структуры при формировании корпоративной стратегии. Стратегия, полностью оторванная от существующей структуры, не будет успешной и заведомо обречена на провал. Во-вторых, на крупном предприятии опыт и возможности принятия управленческих решений частично рассредоточе-

ны между подразделениям и не находятся в ведении топ-менеджмента. Структура управления будет определять способ и порядок, в котором лица, принимающие решения на более низком уровне, объединяют информацию для принятия решений на высшем уровне, соответственно организационная структура будет устанавливать требования для топ-менеджеров в принятии стратегических решений. Наконец, в-третьих, структура управления компанией также влияет на информацию, которая доходит до высшего руководства о реализации стратегии. Это в итоге действует на оценку реализации стратегии топ-менеджерами, что, в свою очередь, воздействует на пересмотр ими корпоративной стратегии.

Таким образом, функция организационной структуры заключается в разделении труда и координации и является необходимым средством обеспечения реализации стратегии. Посредством структуры цели и стратегия предприятия преобразуются в определенную систему, интегрирующуюся в повседневную тактико-операционную деятельность, играющую направляюще-координирующую роль в реализации корпоративной стратегии.

Корпоративная стратегия относится к плану действий, сформулированному для достижения долгосрочных целей, тогда как организационный дизайн относится к тактическому процессу планирования, организации и контроля внутренней деятельности предприятия для эффективной работы и достижения стратегических целей. Стратегия и организационный дизайн тесно связаны и взаимодействуют друг с другом, совместно способствуя развитию и росту компании.

Таким образом, корпоративная стратегия обеспечивает основу для управления организацией, уточняет долгосрочные цели и задачи, а также определяет направления принятия управленческих решений и действий. При формировании стратегии необходимо учитывать такие факторы, как ресурсы, возможности и рыночную среду организации, в то время как организационный дизайн требует корректировки организационной структуры, структуры процессов и кадрового обеспечения в соответствии с требованиями стратегии.

Целью организационного дизайна является достижение стратегических целей и содействие поэтапной, своевременной

и эффективной реализации стратегии посредством оптимальной организационной структуры и организации процессов, а также эффективного управления персоналом и механизмами стимулирования [1, с. 24]. Организационный дизайн может обеспечить сотрудничество и координацию внутри предприятия, повысить эффективность использования его ресурсов и способствовать достижению стратегических целей.

Между стратегией и организационным дизайном существует обратная связь и корреляция. В ходе реализации стратегии менеджмент может обеспечить своевременную обратную связь по ее реализации, предоставить данные и информационную поддержку, а также внести коррективы и принять соответствующие управленческие решения. В то же время управленцы могут также вносить соответствующие коррективы в организационную структуру и процессы на основе изменений стратегических целей для адаптации к новым потребностям.

Заключение

Понимание тесной интеграции стратегии и организационного дизайна может помочь предприятиям лучше использовать ресурсы. Посредством формулирования стратегий и оптимизации организационного дизайна компании могут инвестировать ограниченные ресурсы в наиболее перспективные сфе-

ры деятельности, повысить эффективность использования всех средств и повысить конкурентные преимущества.

Координация стратегии и организационного дизайна может способствовать инновациям и улучшениям. Формулирование стратегии требует представления о будущих направлениях и тенденциях развития, в то время как организационный дизайн должен обеспечивать среду и механизм для новаций и изменений, стимулировать творчество и мотивацию сотрудников, а также способствовать постоянному прогрессу и развитию предприятия.

Эффективное сочетание стратегии и организационного дизайна может повысить эффективность деятельности и конкурентоспособность компании. Разработка стратегий и оптимизация организационного дизайна позволяют улучшить внутреннее взаимодействие и координацию, повысить эффективность работы и удовлетворенность сотрудников и тем самым повысить корпоративную эффективность и конкурентоспособность.

Стратегия и организационный дизайн взаимозависимы и дополняют друг друга. Предприятиям следует уделять внимание разработке корпоративных стратегий и оптимизации организационного дизайна, а также тесно интегрировать их для содействия развитию и повышению конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Галтер В.В., Шагунова Т.Е. Управление трудовым поведением как фактор усиления положительной мотивации к труду // Транспортная инфраструктура Сибирского региона. 2016. Т. 2. С. 24-26.
2. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная структура и стратегия предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. 2011. № 2 (2). С. 5-21.
3. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика // Проблемы экономики и менеджмента. 2013. № 6 (22). С. 15-21.
4. Ирзаев Г.Х. Организационная структура системы управления технологичностью на этапах проектирования и освоения радиоэлектронных средств // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 3. С. 1233-1244.
5. Насырова С.И. Структура управления организацией как элемент развития предприятия // Московский экономический журнал. 2020. № 9. С. 369-376.
6. Сандермоен Ш. Организационная структура: Реализация стратегии на практике / предисл. Ицхака Адизеса; Пер. с англ. М.: Альпина, 2020. 224 с.
7. Adizes I.K. Lifecycle Management Corporation. М.: Peter, 2007. 416 p.
8. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962. 463 p.