

Бай Чжицянь
студентка
2 курс магистратуры, Институт социально-гуманитарного
образования
Московский педагогический государственный университет
Россия, г. Москва

**ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СО
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ**

Аннотация:

Существует множество форм организационной структуры, и организационная структура предприятия не является статичной. Выбор организационной структуры должен соответствовать стратегическим требованиям. На основе обзора соответствующей литературы, посвященной организационной структуре и взаимосвязи между стратегией и организационной структурой, обобщаются варианты организационной структуры в рамках различных стратегий.

Ключевые слова: Корпоративная стратегия; организационная структура; взаимоотношения

Baizhiqia

n

student

2 courses of a magistrac, Institute of social arts education
Moscow pedagogical state university
Russia, Moscow

**CHOOSING AN ORGANIZATIONAL STRUCTURE FROM A STRATEGIC
POINT OF VIEW**

Summary:

There are many forms of organizational structure, and the organizational structure of an enterprise is not static. The choice of organizational structure must

meet strategic requirements. Based on a review of relevant literature on organizational structure and the relationship between strategy and organizational structure, organizational structure options within various strategies are summarized.

Keywords: Corporate strategy; organizational structure; relationships

С развитием времени и влиянием глобальной экономики и информационных технологий предприятия также пострадали во всех аспектах процесса развития. Глобальная экономическая тенденция открыла перед предприятиями возможности выхода на зарубежные рынки. Информационная платформа предоставляет предприятиям технологическую платформу для расширения зарубежных рынков. Наряду с тенденцией развития предприятий, это, вероятно, в определенной степени повлияет на стратегическое развитие предприятий. Стратегия предприятия не должна быть статичной, и организационная структура будет меняться соответственно с корректировкой стратегии. В условиях нынешней макроэкономической среды, характеризующейся экономической и информационной глобализацией, предприятия должны развиваться лучше. В соответствии со стратегией, подходящей для развития, заслуживает внимания вопрос о том, как скорректировать организационную структуру. Посредством обзора существующей модели организационной структуры, анализа факторов, влияющих на организационную структуру, особенно анализа организационной структуры стратегии, и обобщения взаимосвязи между стратегическим выбором и выбором организационной структуры можно сделать вывод об изменении организационной структуры предприятия¹.

1. Типы корпоративных стратегий

Термин стратегия впервые был использован в вооруженных силах, и он сыграл определенную роль в общем планировании в вооруженных силах, и постепенно он был применен к управлению предприятием в процессе

¹ Гэ Цзин, Си Юмин. Теория организационной структуры многонациональных предприятий и их эволюция [J]. Зарубежная экономика и менеджмент, 2001, 05:2-8+15.

развития управления предприятием. Согласно стратегии развития предприятия, ее можно условно разделить на четыре этапа. Первый этап - это, в основном, стратегия количественного расширения; после того, как количество достигает определенной стадии, предприятие приступает ко второму этапу, расширяясь с точки зрения географии; после занятия определенной доли рынка предприятие начинает рассматривать диверсификацию и развитие продукции, то есть к третьему этапу предприятия, на этапе разработки стратегии интеграции. Стратегия интеграции включает в себя стратегию вертикальной интеграции и стратегию горизонтальной интеграции. На четвертом этапе развития предприятия основное внимание уделяется стратегическому развитию нескольких видов деятельности. Различные бизнес-стратегии в основном направлены на разработку различных качественных продуктов и последующее расширение рынка. В четырехэтапной стратегии основным фактором стала рыночная доля компании. На более сегментированном уровне развития рынка ее можно разделить на стратегии интенсивного роста, также известные как стратегии расширенного роста, включающие три типа: стратегию проникновения на рынок, стратегию развития рынка и стратегию разработки продукта. В соответствии с конкурентным методом корпоративная стратегия делится на исследовательскую стратегию, оборонительную стратегию, аналитическую стратегию и реактивную стратегию. Исследовательские стратегии направлены на внедрение инноваций с целью открытия рынка; защитные стратегии также можно назвать стабильными стратегиями, которые отличаются от исследовательских стратегий главным образом сохранением существующей доли рынка и снижением рисков. Существует четыре типа стратегий: стратегия приостановки, стратегия без изменений, стратегия сохранения прибыли и осторожная стратегия продвижения вперед. Особенностью аналитической стратегии является то, что для поддержания стабильной корпоративной среды и внедрения инноваций в смежных областях предприятиям необходимо использовать стратегию,

расположенную между исследовательской стратегией и оборонительной стратегией, а ее организационная структура более диверсифицирована, чем у первых двух стратегий. Реактивная стратегия более пассивна, чем аналитическая, и является стратегией, которая реагирует только тогда, когда предприятие сталкивается с возможностью или угрозой. В соответствии с методами ведения бизнеса корпоративные стратегии можно разделить на отдельные бизнес-стратегии и несколько бизнес-стратегий. Единая бизнес-стратегия концентрирует ограниченные ресурсы предприятия в одном и том же направлении бизнеса, формируя сильную конкурентоспособность; диверсифицированная бизнес-стратегия относится к стратегии расширения предприятия, управляющего двумя или более отраслями одновременно, которую также можно назвать “многоотраслевым управлением”. Она в основном включает три формы, а именно концентрическая диверсификация, горизонтальная диверсификация и комплексная диверсификация².

2. Тип организационной структуры

Появление термина "организационная структура" официально предложено и стандартизировано в теории организаций и широко используется и изучается. Использование организационной структуры связано со способностью предприятия эффективно и непрерывно обеспечивать нормальную работу предприятия. На этом этапе форма организационной структуры также делится на различные формы в зависимости от степени централизации и децентрализации предприятия, степени стандартизации управления и других факторов. Организационная структура каждого предприятия выбирает различную организационную структуру в соответствии со своими собственными обстоятельствами и даже постоянно изменяет организационную структуру предприятия, чтобы соответствовать требованиям развития предприятия в соответствии со стратегическими требованиями развития различных периодов развития. В

² Гэ Цзин, Си Юмин. Теория организационной структуры многонациональных предприятий и их эволюция [J]. Зарубежная экономика и менеджмент, 2001, 05:2-8+15.

соответствии с характеристиками организационной структуры, она делится на традиционную организационную структуру и гибкую организационную структуру. Традиционная модель организационной структуры обычно включает линейную систему, функциональную систему, линейно-функциональную систему, систему подразделений и матричную структуру системы. Гибкая организационная структура обладает способностью постоянно адаптироваться к окружающей среде и саморегулироваться в динамичной среде. По сравнению с традиционной организационной структурой, гибкая организационная структура в большей степени учитывает сложность окружающей среды и формирует трехмерные, многомерные, основанные на процессах и сетевые структуры для адаптации к ее динамике. Приведенная выше классификация в основном основана на статической и динамической среде, централизации и децентрализации, стандартизации, выравнивании или отсутствии таковых и других характеристиках. Линейная структура системы предложена на основе научной теории управления, которая характеризуется высокой степенью централизации и практична для предприятий с относительно единой технологией производства и меньшими масштабами; функциональная структура системы также известна как U-образная структура, которая основана на линейной системе. Разделение функций осуществляется на основе линейной системы, которая подходит для предприятий со сложной технологией производства; линейная функциональная система обладает как функциональным разделением труда, так и централизованными характеристиками; система разделения также называется структурой М-системы, основанной на расширении масштаба предприятия, линейной системы и функциональной системы оказались не в состоянии удовлетворить требованиям развития предприятия и появления многомерной, многоуровневой организационной структуры, структура типа М разделяет различные предприятия в разных регионах на различные бизнес-группы, каждая бизнес-группа создает организацию управления, основанную на ее собственной ситуации ; Модель матричной структуры имеет как

вертикальную систему управления, так и горизонтальную систему власти, образуя двуглавую систему командования.Трехмерная и многомерная структура представляет собой комбинацию традиционных организационных структур, включая систему разделения продукции, систему персонала функциональных подразделений и организацию управления географическими подразделениями; тип процесса, который представляет собой бизнес-структуру; сетевую структуру, также известную как виртуальная организация, использующую информационные технологии, бизнес-аутсорсинг, корпоративный симбиоз, соглашения о сотрудничестве, стратегические альянсы, виртуальные сети продаж и даже создание совместных предприятий для построения динамичной сетевой экономической организации с целью получения прибыли.

3. Исследование факторов, влияющих на организационную структуру

На формирование, развитие и изменение организационной структуры будет влиять множество факторов. Характеристики организационной среды предприятия, структура человеческого капитала в организации, технические требования, масштаб предприятия и различные этапы развития предприятия, а также все стратегии, реализуемые предприятием, будут оказывать влияние на организационную структуру.Организационная среда ³- это среда, в которой существует организация, которую обычно можно разделить на внешнюю и внутреннюю.Ханнан и Фримен, ученые, изучающие организационную структуру на основе социальной систематики, считают, что организационная среда оказывает решающее влияние на организационную структуру.В своем исследовании Фан Вэйго обнаружил, что организационная среда и процесс принятия организационных решений оказывают определенное влияние на организационную структуру.В своем исследовании Джейсон обнаружил, что корпоративная культура, степень упорядоченности и стандартизации напрямую влияют на организационную структуру и эффективность работы организации, выбранные

³ Жэнь Хао, Лю Шилань.Разработка организационной структуры на основе стратегии [J].Наука и научно-технический менеджмент, 2005, 08:123-126.

предприятием. Вудворд считает, что различные технологии требуют адаптации к ним различных организационных структур, а организационная структура, отвечающая техническим требованиям, может позволить предприятиям работать более эффективно. Корпоративные организации инвестируют в технические факторы и в конечном итоге преобразуют их в продукты или услуги. Различным техническим этапам должны соответствовать различные адаптированные организационные структуры. Существует также множество форм сотрудничества между предприятиями со сложной технологией производства, и соответствующая организационная структура будет более сложной, в то время как соответствующая организационная структура предприятий с простой технологией производства будет более эффективной. технология производства будет становиться все яснее и понятнее. Организационная структура должна меняться вместе с развитием технологий, и она не может быть статичной. Кроме того, если методы производства на предприятиях, ориентированных на производство, различны, то форма предприятия, выбранная предприятием, также изменится. Когда масштаб предприятия слишком велик, организационная структура, принятая на предприятии, соответственно, становится более формальной и сложной, что в основном отражается в повышении уровня организационного управления, совершенствовании подразделений и совершенствовании правил и регламентаций. Следуя за развитием организационной теории, факторы, влияющие на организационную структуру, также начали переходить от объективного и строгого уровня к открытому. С приходом экономики знаний структура человеческого капитала также оказывает влияние на выбор организационной структуры. В своем исследовании Хайек обнаружил, что распределение знаний и соотношение полномочий по принятию решений оказывают важное влияние на выбор организационной структуры. В своем исследовании Тао Цзюнь обнаружил, что на разных этапах роста предприятия будут соответствовать разным ролям. При изучении

организационной структуры изучение стратегии выбора организационной структуры является ключевым моментом в изучении организационной структуры. В книге "Стратегия и структура: глава в истории американских промышленных предприятий" Чандлер описал, что выбор стратегии определяет выбор организационной структуры предприятия. Выбор организационной структуры меняется с изменением корпоративной стратегии, то есть стратегия определяет структуру, и структура соответствует стратегии. При анализе факторов, влияющих на организационную структуру, в соответствии с линией развития теории организаций исследовательский фокус факторов, влияющих на организационную структуру, также переместился с научной и закрытой направленности на уровень сложности и открытости, что значительно обогатило дальнейшие исследования теории организационной структуры.

4. Исследование взаимосвязи между стратегией и организационной структурой

В своем исследовании Чандлер считает, что стратегия определяет структуру, а структура следует за стратегией. Изучая транснациональные компании, Гэ Цзин и Си Юминь придерживались подхода, основанного на стратегии развития, а организационная структура была изменена от международного отдела к глобальному региональному департаменту, затем к глобальному продуктовому подразделению и, наконец, к глобальной матричной структуре. В своем исследовании Рен Хао и Лю Шилань пришли к выводу, что стратегия количественного расширения подходит для линейной структуры, этап региональной экспансии подходит для функциональной структуры, этап интеграции подходит для централизованной функциональной структуры, а этап множественной бизнес-стратегии подходит для децентрализованной структуры бизнес-единиц. При изучении бизнес-стратегий было обнаружено, что единая бизнес-стратегия подходит для функциональной системы, а связанные типы множественных операций подходят для системы бизнес-единиц. Изучая взаимосвязь между стратегией

и организационной структурой, Тао Цзюнь привел в качестве примера технологическую компанию Wanwei и обнаружил, что от стадии запуска до стадии стратегии расширения организационная структура прошла путь от простой линейной системы к U-образной структуре, затем к М-образной структуре и, наконец, сформировалась матричная структура. В своих исследованиях Ло Минь считает, что защитные стратегии и стратегии реагирования подходят для механических структур, а аналитические стратегии и стратегии развития - для органических структур. В своем исследовании взаимосвязи между стратегией и структурой Huawei Су Чао обнаружил, что, когда Huawei была сосредоточена на местном рынке, ее организационная структура была централизованной и стандартизированной. Когда компания впервые освоила зарубежные рынки, она внедрила функциональную систему и, наконец, сформировала относительно законченную матричную структуру. В ходе своего исследования, посвященного Haier Group, Чэнь Хун разработал план развития структуры в соответствии со стратегией: в соответствии со стадией разработки стратегии, Haier имеет линейную структуру, структуру подразделения, матричную структуру и структуру зарубежного подразделения. Дальнейшее развитие Haier Group будет способствовать преобразовать организационную структуру в плоскую. Цзинь Цзиньсинь и Лу Цян разделили стратегию в соответствии с конкуренцией и обсудили соответствующую организационную структуру. Исследовательская стратегия подходит для гибкой стратегии децентрализации, низкой стандартизации и унификации, а гибкая структура аналитической стратегии может быть адаптирована как к традиционной структуре, так и к традиционной организации. При изучении взаимосвязи между стратегией и организационной структурой большинство ученых изучают взаимосвязь между ними на основе согласия с тем, что стратегия определяет организационную структуру и что организационная структура следует стратегии. В исследованиях большинства ученых нетрудно обнаружить, что по мере развития стратегии развития предприятия стратегия

предприятия также развивалась от простой централизованной линейной структуры через функциональную систему и систему подразделений к матричной структуре. Предприятия обычно внедряют традиционные организационные структуры на стадии быстрого развития, а гибкие организационные структуры могут быть внедрены в период стабильности.

В настоящее время существует множество форм организации: от традиционной линейной, функциональной, основанной на подразделениях, матричной организационной структуры до сетевой структуры, виртуализированной структуры и так далее. Выбор правильной организационной структуры для предприятия стал одной из самых сложных проблем, с которыми сталкивается предприятие. Фактически, существование организационной структуры призвано помочь предприятию лучше достигать поставленных целей. Рациональность организационной структуры может позволить предприятию работать эффективно. Организационную структуру можно рассматривать как инструмент для достижения стратегических целей. Выбор организационной структуры в определенной степени зависит от текущего стратегического выбора предприятия. В разное время предприятия имеют разный стратегический выбор, что неизбежно повлияет на изменения в организационной структуре в то же время. Поэтому особенно важно разобраться с проектированием или выбором организационной структуры.

Литература:

1. Гэ Цзин, Си Юмин. Теория организационной структуры многонациональных предприятий и их эволюция [J]. Зарубежная экономика и менеджмент, 2001, 05:2-8+15.
2. Жэнь Хао, Лю Шилань. Разработка организационной структуры на основе стратегии [J]. Наука и научно-технический менеджмент, 2005, 08:123-126.

3. Ло Мин. Организационный дизайн: стратегический выбор, организационная структура и система [J]. Современный экономический менеджмент, 2008, 05:1-8.
4. Су Чао. Разработка организационной структуры под стратегическим руководством Huawei [J]. Ежемесячник по научно-техническому предпринимательству, 2011, 08:73-74.
5. Чэнь Хун. Разработка организационной структуры в соответствии с корпоративной стратегией на примере Lenovo Group [J]. Times Finance, 2012, 09:192-193.
6. Цзинь Цзиньсинь, Лу Цянь. Исследование механизма влияния типов корпоративных стратегий и организационных структур на инновационные методы - комплексная аналитическая основа [J]. Экономические исследования бизнеса, 2015, 01:94-96.