

## КРОССФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

---

**П. ЛЕЙНВАНД, Ч. МАЙНАРДИ**  
Booz & Company, США

*Функциональная организация предприятия перестаёт удовлетворять его основную потребность на современном рынке – быть лучше своих конкурентов. Это требует не улучшения работы отдельных функциональных подразделений, а совершенствования работы предприятия в целом.*

**Ключевые слова:** бизнес, менеджмент, организационная структура предприятия.

Преобладание функциональной модели в большинстве компаний началось ещё в 1850-е годы. Среди первых функционеров в частном секторе были железнодорожные телеграфисты, регулирующие движение поездов по расписанию. Вскоре продуктовые компании создали отделы сбыта, чтобы не зависеть от внешних торговых посредников. Затем появились отделы финансов; последовали отделы исследований и разработок, заменившие самостоятельные исследовательские лаборатории, включая лаборатории Эдисона и Белла. Размещая своих специалистов в штаб-квартирах, поделённых на функциональные отделы, крупные компании могли лучше использовать квалификацию своих работников, прокладывать их карьерные траектории, использовать мощь масштабов организации для достижения наивысших показателей. В последующие декады стабильного роста компаний соответственно рос и «штаб корпорации» (как его поначалу называли).

К настоящему времени функциональная модель стала концептуальным ядром почти всех организационных структур, общественных и частных. Она настолько укоренилась в жизнь большинства компаний, что редко подвергается сомнению. Даже когда функции рассматрива-

ются как «отдельные службы», что помещает их на пониженные этажи организационной схемы многих компаний, они обычно являются наиболее стабильными частями предприятия. Производственные подразделения появляются и исчезают в течение жизненного цикла продукта, но отделы – финансовый, кадровый, маркетинга, юридический, исследований и разработок – существуют вечно. Даже в матричных организациях функциональные подразделения имеют определённую долю власти, контролируя карьерные передвижки и большую часть дискреционных инвестиций.

Важность выполнения отдельных функций несомненна; ни одна компания без этого не обходится. Но модели организации, основанные на обособлении функций, требуют пересмотра. Большинство важных процессов в практике бизнеса больше не укладывается в структуры, спроектированные много десятилетий назад.

Пожалуй, наиболее очевидным симптомом растущей неудовлетворённости функциональной моделью является распространённость проблем, связанных с рассогласованностью. Большинство функциональных команд хороши в своём деле, но только в нём. Они часто прилагают серьёзные усилия, чтобы удовлетворить нужды других отделов, перетасовывая бесконечный (и иногда конфликтный) список требований линейных подразделений; им никогда не удаётся создать через промоцию или дифференциацию ситуацию долгосрочного успеха. И причина этого вовсе не в нежелании сосредоточивать усилия, и не в недостаточном професионализме, и даже не в неадекватности бюджета. Функциональная организация просто не может служить компании столь же эффективно, как это делалось раньше, в трёх важных отношениях.

Во-первых, объём знаний и опыта, необходимых для того, чтобы осуществить дифференциацию компании и выиграть на сегодняшнем рынке, сильно вырос по сравнению с прошлыми временами. Если компания желает быть лучше других в глазах потребителей её продукции, она должна работать более эффективно, стать более технологичной, более креативной в своей специализации, чем когда бы то ни было ранее. Фирма *Walmart* преуспевает не из-за традиционных знаний и опыта в организации поставок, а благодаря логистике, управлению запасами, стандартам закупок, управлению персоналом, тщательно спроектированным специально под себя. Фирма *Amazon* процветает не потому, что её работники имеют высокую квалификацию в маркетинге, а потому, что она разработала новые маркетинговые технологии. Она практикует оригинальный подход к менеджменту порождаемого пользователем контента, углублённое сопровождение поведения покупателя, создание инноваций на основании результатов мониторинга. И хотя эти две компании конкурируют между

собой, и они временами нанимают одних и тех же экспертов, им требуются существенно различные формы специальных экспертиз.

Во-вторых, создание действительной дифференциации (уникальности) компании требует усилий, которые почти всегда кроссфункциональны. Например, для создания глобально конкурентоспособного бренда требуется иметь не только набор маркетинговых инструментов. Для этого потребуется множество компетенций, в том числе умение управлять компьютерными системами, проводить мониторинг потребностей потребителя, владеть информационными технологиями, развивать отношения с пользователями (что требует проектирования качественного сервиса и интерфейсов), учёта этнографических особенностей, вовлечённости работников (проблемы отбора талантов, управления персоналом), проводить очень целенаправленные исследования, разработки и дизайн продукта и многое другое.

В число живых примеров этого входит компания Honeywell с её способностью выпускать высокотехнологичные продукты, отвечающие запросам глобального рынка, используя компетенции в маркетинге, инженерии, исследованиях и разработках, сервисе потребителей; или фирма *Indinex*, создавшая новомодные но недорогие фасоны одежды с помощью маркетинга, информационных технологий и аутсорсинга. Часть образцов её одежды пошита на её фабриках, а часть – в заморских мастерских. Такая связка производит одежду по более низкой цене, чем её конкуренты, и оказывается более отзывчивой ко вкусам и запросам потребителей. Подобно этому стильная и удобная мебель фирмы *Ikea* производится объединёнными усилиями экспертов в дизайне, сорсинге, производстве, упаковке, логистике, изучении спроса, управлении ценообразованием; каждый из экспертов подкрепляет усилия других. Такой характер сотрудничества незнаком многим узким специалистам в функциональных организациях; даже в кроссфункциональных командах они не используют возможность постоянного тесного сотрудничества, которое необходимо для создания способности к дифференциации.

В-третьих, функции имеют естественную тенденцию к организационному обослаблению, сосредоточиваясь на совершенствовании собственной деятельности вместо деятельности всей организации. Естественный императив специалиста – превосходство во всём, что он делает, – ведёт к рассогласованности с окружением. Многие функциональные подразделения много лет подряд тратят значительную часть бюджета на повышение своей классности, но это очень слабо влияет на успешность всей компании.

Хотя все эти проблемы можно несколько ослабить, ни одна из них не может быть решена полностью в рамках современной функциональной

организации. Становится всё более очевидным, что функциональная модель менеджмента устарела. Но если это так, то что может заменить её?

Сегодня самое общеизвестное решение состоит в образовании комплексных кроссфункциональных команд. Многие компании пытаются преодолеть сложность решения конкретной проблемы, созывая комитеты из представителей ряда соответствующих профессиональных групп. К сожалению, многим кроссфункциональным группам не удается получить эффективное решение. Им часто не хватает времени, которое необходимо для согласования разных образов мышления, присущих разным профессиональным специализациям. Собравшись впервые для работы над общей проблемой, они часто не понимают друг друга. Кроме того, команду ограничивают противоречия между профессиональными приоритетами, а иногда недостаточная ответственность. Многие такие команды имеют временный характер; они будут распущены, как только проект будет завершён, и её члены больше не будут работать совместно. Поэтому у них весьма слабы мотивы к преодолению всех барьеров.

Постоянные кроссфункциональные группы действуют лучше. Всё чаще разные специалисты объединяются в инновационные группы (обычно это R&D, IT, маркетинг и наука), чтобы создать новые товары или услуги. Например, фирма Frito-Lay создала такую группу в начале 1980-х; руководители отделов снабжения, IT и сбыта вместе создали знаменитую фирменную систему *direct-store-delivery*, разработав для неё комплект переносных устройств. Подобно этому, в начале 2000-х компания Pfizer Consumer Healthcare (впоследствии купленная корпорацией Johnson & Johnson) учредила группу практиков, в которую вошли юристы, врачи, маркетологи; она помогла распространить по всему миру ключевые идеи и лучшие методы организации производства продукции компании.

Эти постоянные кроссфункциональные команды различаются по степени структурных изменений компаний. Некоторые из них являются довольно неформальными, появление других связано с существенными сдвигами в структуре организации. Некоторые представлены в руководстве фирмы; их главы даже наделяются титулом «главный...», отражающим кроссфункциональную специфику: *chief risk officer*, *chief innovation officer*, *chief growth officer* и т.п.

Такие группы по мере нарастания значимости их вклада становятся всё более прочной конструкцией в структуре организации типа специальных «центров». Профессионалы, входящие в штаты такой группы, не подчинены функциональным подразделениям, и всё рабочее время проводят в ней. Например, компания, производящая продукты питания, может создать отдельную руководящую распределением продукции группу,

в которую входят профессионалы, ранее работавшие в отделах маркетинга, сбыта, информационных технологий, снабжения, юридическом; они работают совместно только над улучшением представленности продукции фирмы на полках розничных магазинов.

Такой подход позволяет более тесно привязать специалиста компании к тем видам деятельности, которые реализуют непосредственно стратегию фирмы, повысить его статус, ответственность и зарплату (по сравнению с его работой в функциональном отделе). Вместо исполнителя конкретной профессиональной функции он становится членом команды, отвечающей за одну из основных сторон деятельности организации. В иных компаниях создаются новые руководящие должности для лидеров таких кроссфункциональных групп, и в их подчинение передаются ещё и некоторые функциональные подразделения (см. «*Product Management Gets Stronger*», by Barry Jaruzelski, Richard Holman, and Ian MacDonald, s+b, Spring 2013).

В конструкциях подобного типа исходные узкоспециализированные функциональные подразделения могут переключаться на другие роли – групп оказания профессиональной поддержки, базы обучения и развития по конкретным профилям. К ним могут обращаться за поддержкой работники любых подразделений фирмы. Это подобно тому, что происходит в оркестре: дирижёр организует исполнение всей симфонии, но солисту в разные периоды нужна поддержка со стороны мастеров разных инструментов.

Разные компании найдут разные варианты, но у всех компаний найдутся резоны пересмотреть своё отношение к функциональной организации как основному способу использования узкопрофессиональных знаний и опыта. И главным фактором, общим для всех альтернатив, будет необходимость реализации своего потенциала: компании надо определить, что она может делать лучше других, как извлечь из этого выгоду на рынке, как следует построить и улучшить свою деятельность. Определив это, компания сможет объединить нужных экспертов в нужной комбинации. Это позволит работникам функциональных отделов с большей отдачей участвовать в реализации общей стратегии предприятия.

Наиболее дальновидные лидеры функциональных подразделений не ждут пассивно грядущих перемен. Они предпринимают упреждающие шаги, помогая оценить текущее состояние дел своей компании и предлагая пути улучшения реализации её потенциала. Это является частью новых полномочий этих лидеров как стратегических партнёров предприятия: делать не то, чего хотят отдельные подразделения предприятия, а то, что необходимо предприятию в целом.