

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Б.З. МИЛЬНЕР

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебник

Издание четвертое,
переработанное и дополненное

*Рекомендовано
Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению подготовки 521500 «Менеджмент»,
специальностям 061000 «Государственное и муниципальное управление»,
061100 «Менеджмент организации»*

Москва
ИНФРА-М
2005

УДК 330(075.8)
ББК 65.9(2)я73
М 60

Мильнер Б.З.

Теория организации: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. —
М 60 М.: ИНФРА-М, 2005. — 648 с. — (Высшее образование).

ISBN 5-16-002165-5

Рассмотрены теория организации, ее место в системе наук, эволюция взглядов на ее сущность и структуру, роль и место человеческого фактора, формирование и функционирование организационных структур, управление знаниями, использование информационных технологий, адаптация предприятий к рынку, интеграционные процессы, роль государства в управлении экономикой, реорганизация и эффективность организационных изменений, перспективные тенденции развития организаций.

Для научных работников, преподавателей, студентов и аспирантов экономических вузов, а также для всех, кто интересуется актуальными проблемами организации и управления.

ББК 65.9(2)я73

ISBN 5-16-002165-5

© Б.З. Мильнер, 1998, 1999, 2002, 2004

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие к четвертому изданию</i>	7
<i>Предисловие к третьему изданию</i>	9
<i>Введение</i>	12
Часть I. ОСНОВЫ	21
<i>Глава 1. Теория организации в системе наук</i>	21
<i>Глава 2. Эволюция взглядов на организацию</i>	27
<i>Глава 3. Понятие и сущность организации</i>	65
<i>Глава 4. Жизненный цикл организации</i>	75
Часть II. СТРУКТУРЫ	85
<i>Глава 5. Структурный подход к организации</i>	85
<i>Глава 6. Централизация и децентрализация</i>	98
<i>Глава 7. Формирование горизонтальных связей</i>	108
<i>Глава 8. Линейно-функциональные и дивизиональные структуры</i>	116
<i>Глава 9. Проектное и матричное управление</i>	129
<i>Глава 10. Бюрократические системы</i>	135
Часть III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР	149
<i>Глава 11. Профессиональное управление</i>	149
<i>Глава 12. Организационное поведение</i>	157
<i>Глава 13. Организационная культура</i>	171
<i>Глава 14. Доверие в организациях</i>	183
<i>Глава 15. Деловая репутация</i>	201
Часть IV. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ	208
<i>Глава 16. Организация и методы принятия решений</i>	208
<i>Глава 17. Координация в организациях</i>	220
<i>Глава 18. Организационные коммуникации</i>	226
<i>Глава 19. Организационная эффективность</i>	241
Часть V. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ	252
<i>Глава 20. Значение знаний для развития организаций</i>	252
<i>Глава 21. Функция управления знаниями</i>	265
<i>Глава 22. Развитие форм организации</i>	284

Часть VI. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.....	305
<i>Глава 23.</i> Аппарат управления.....	305
<i>Глава 24.</i> Информационная система организации.....	312
<i>Глава 25.</i> Электронный бизнес.....	319
Часть VII. АДАПТАЦИЯ К РЫНКУ.....	330
<i>Глава 26.</i> Виды собственности и организация управления.....	330
<i>Глава 27.</i> Формы организации предприятий.....	344
<i>Глава 28.</i> Акционерные общества.....	355
<i>Глава 29.</i> Организация малых предприятий.....	370
Часть VIII. ИНТЕГРАЦИЯ.....	386
<i>Глава 30.</i> Корпоративные организации.....	386
<i>Глава 31.</i> Финансово-промышленные группы.....	409
<i>Глава 32.</i> Транснациональные компании.....	420
<i>Глава 33.</i> Международные совместные предприятия.....	427
Часть IX. ГОСУДАРСТВО И ПРЕДПРИЯТИЕ.....	436
<i>Глава 34.</i> Организация исполнительной власти.....	436
<i>Глава 35.</i> Государственное регулирование и поддержка предприятий.....	451
<i>Глава 36.</i> Управление государственной собственностью.....	464
Часть X. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ.....	474
<i>Глава 37.</i> Анализ и формирование организационных структур управления.....	474
<i>Глава 38.</i> Реорганизация: этапы и методы.....	500
<i>Глава 39.</i> Организация слияния компаний.....	516
<i>Глава 40.</i> Эффективность организационных изменений.....	523
Часть XI. БУДУЩЕЕ.....	531
<i>Глава 41.</i> Перспективные направления развития организаций.....	531
<i>Глава 42.</i> Организации с «внутренними рынками».....	550
<i>Глава 43.</i> Сетевые организации.....	558
<i>Глава 44.</i> Виртуальные корпорации.....	568
<i>Глава 45.</i> Многомерные организации.....	575
<i>Глава 46.</i> Круговые корпорации.....	586
<i>Глава 47.</i> Интеллектуальные организации.....	591
<i>Глава 48.</i> Обучающиеся организации.....	601
<i>Хронология теории организации.....</i>	<i>614</i>
<i>Использованная и рекомендуемая литература.....</i>	<i>636</i>
<i>Список используемых терминов.....</i>	<i>643</i>

CONTENTS

<i>Preface to Fourth Edition</i>	7
<i>Preface to Third Edition</i>	9
<i>Introduction</i>	12
Part I. FUNDAMENTALS	21
<i>Chapter 1. Organization Theory as a Discipline</i>	21
<i>Chapter 2. Evolution of Thoughts</i>	27
<i>Chapter 3. Notion and Essence of Organization</i>	65
<i>Chapter 4. Life Cycle of Organization</i>	75
Part II. STRUCTURE	85
<i>Chapter 5. Structural Approach to Organization</i>	85
<i>Chapter 6. Centralization and Decentralization</i>	98
<i>Chapter 7. Horizontal Links in Organization</i>	108
<i>Chapter 8. Linear-Functional and Divisional Structures</i>	116
<i>Chapter 9. Project and Matrix Management</i>	129
<i>Chapter 10. Bureaucratic Systems</i>	135
Part III. HUMAN FACTOR	149
<i>Chapter 11. Professional Management</i>	149
<i>Chapter 12. Organizational Behavior</i>	157
<i>Chapter 13. Organizational Culture</i>	171
<i>Chapter 14. Trust in Organizations</i>	183
<i>Chapter 15. Business Reputation</i>	201
Part IV. FUNCTIONING	208
<i>Chapter 16. Decision Making in Organization</i>	208
<i>Chapter 17. Coordination Inside Organizations</i>	220
<i>Chapter 18. Organizational Communications</i>	226
<i>Chapter 19. Organization Effectiveness</i>	241
Part V. KNOWLEDGE MANAGEMENT	252
<i>Chapter 20. Importance of Knowledge for Organizations</i>	252
<i>Chapter 21. Knowledge Management Function</i>	265
<i>Chapter 22. Development of Organizational Forms</i>	284

Part VI. INFORMATION TECHNOLOGIES	305
<i>Chapter 23. Management Staff</i>	305
<i>Chapter 24. Information System of Organization</i>	312
<i>Chapter 25. E-Business</i>	319
Part VII. ADAPTATION TO MARKET	330
<i>Chapter 26. Ownership and Organization of Management</i>	330
<i>Chapter 27. Organization Forms of Enterprises</i>	344
<i>Chapter 28. Shareholding Companies</i>	355
<i>Chapter 29. Organization of Small-Size Enterprises</i>	370
Part VIII. INTEGRATION	386
<i>Chapter 30. Corporate Organizations</i>	386
<i>Chapter 31. Financial-Industrial Groups</i>	409
<i>Chapter 32. Transnational Companies</i>	420
<i>Chapter 33. International Joint Ventures</i>	427
Part IX. STATE AND ENTERPRISE	436
<i>Chapter 34. Organization of Government</i>	436
<i>Chapter 35. State Regulation and Support</i>	451
<i>Chapter 36. Management of State Ownership</i>	464
Part X. ORGANIZATIONAL DESIGN	474
<i>Chapter 37. Analysis and Formation of Management Structures</i>	474
<i>Chapter 38. Reengineering: Stages and Techniques</i>	500
<i>Chapter 39. Organization of Companies Merger</i>	516
<i>Chapter 40. Efficiency of Organizational Changes</i>	523
Part XI. FUTURE	531
<i>Chapter 41. Perspectives of Development of Organizations</i>	531
<i>Chapter 42. Organizations with «Internal Markets»</i>	550
<i>Chapter 43. Network Organizations</i>	558
<i>Chapter 44. Virtual Corporations</i>	568
<i>Chapter 45. Multydimensional Organizations</i>	575
<i>Chapter 46. Circular Corporations</i>	586
<i>Chapter 47. Intelligent Organizations</i>	591
<i>Chapter 48. Learning Organizations</i>	601
<i>Chronology of organization theory</i>	614
<i>References and recommended literature</i>	636
<i>List of used terms</i>	643

Предисловие к четвертому изданию

Четвертое издание учебника «Теория организации» выходит в свет как своеобразный ответ на читательские пожелания, касающиеся новейших продвижений в теории и обобщения накопленного опыта. Расширение знаний об организациях как никогда ранее востребовано практикой и связано со стремлением компаний в полной мере овладеть представлениями, методами и инструментарием управления — движущими силами их успешной деятельности. Никогда ранее организационные инновации не выступали так явно в качестве ведущего конкурентного преимущества компаний. Никогда ранее они по значимости и результативности не стояли в одном ряду с кардинальными переменами в технологии, информатизации, наукоемкости производства и продукции. Характерной особенностью последних лет стало ускорение обновления организационных ресурсов — структур, связей, координации, коммуникаций, соотношения централизации и децентрализации, процессов принятия решений, появления неизвестных ранее форм организации и т.п. Индикатором успеха становится способность организации своевременно воспринимать нововведения, действовать оперативно, выполнять в срок свои обязательства.

Новым в четвертом издании книги является расширенный и достаточно детализированный материал об управлении знаниями. При ознакомлении с этим материалом важно учитывать, что разработка теории управления знаниями находится на начальной стадии. Традиционное управление основывается на экономике, главной движущей силой которой выступает капитал. В современных условиях основными ресурсами развития во все большей мере становятся люди и знания, которыми они обладают. Значительная часть перемен в управлении предопределяется движением от традиционного управления, ориентированного на капитал, к инновационному, ориентированному на знания.

В условиях коренных технологических и информационных перемен материальные активы образуют лишь видимую, относительно небольшую часть достояния предприятий. Все возрастающая доля стоимости продукции и услуг относится к «незримой соб-

ственности» — знаниям, нематериальным активам, которые до недавнего времени не управлялись и не регулировались. Поворот к управлению этой огромной, многообразной и малоизученной сферой, в сущности говоря, является событием знаковым и рубежным. В этой связи особую значимость приобретает ресурсная теория организации, приводимая в книге как фундаментальное основание системного подхода к управлению всеми видами ресурсов, включая интеллектуальный капитал, человеческие ресурсы. Эта теория рассматривает создание и использование конкурентных преимуществ применительно ко всем видам ресурсов. Особое место отводится формированию стратегических активов как фактора устойчивости в развитии организации.

Управление знаниями — это целый мир понятий, категорий, вариантов, структур, методов, процедур, технологий и оценок. Это новая область приложения организационных механизмов, управленческих приемов и экономических стимулов, порождающая реальные конкурентные преимущества компаний и привносящая новые признаки профессионализма в управление. В условиях постоянных изменений, расширения диверсификации и усиления рыночной конкуренции ведущие корпорации перестраивают свою структуру в гибкие образования самоуправляющихся единиц, которые используют знания, чтобы с успехом занять рыночные ниши. Овладение механизмом управления знаниями становится насущной необходимостью.

Проф. Б.З. Мильнер

Предисловие к третьему изданию

Предваряя ознакомление читателя — руководителя предприятия, научного работника, преподавателя, студента — с новым изданием «Теории организации», мне бы хотелось высказать некоторые соображения, которые помогут понять смысл и значимость изменений и дополнений в тексте книги, отличающих третье издание от второго. Эти соображения, на мой взгляд, могут послужить аргументацией появления новых разделов книги и обновления текста многих глав. В равной мере больше ясности появится в отношении тех тенденций, которые наметились в управлении экономикой уже сегодня и в полной мере проявятся в ближайшем будущем.

Первое — это новый образ организации. Необходимо ясно представлять, что на выходе из глубокого экономического кризиса и в ответ на многочисленные вызовы нового века каждое предприятие в России стоит перед необходимостью формирования собственного облика, определения своей миссии, целей и ценностей, единообразного их понимания, коренного изменения отношения к качеству производимой продукции и оказываемых услуг, введения цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, заботы о высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это — цивилизованная организация, адекватная требованиям настоящего и будущего. Ее формирование стало поистине исторической задачей, без решения которой нельзя ни поддерживать экономический рост, ни двигаться дальше по пути реформ. Становится очевидным, что на первый план выходит конкуренция не только в области товаров, услуг и технологий, но и в организациях и методах управления.

Второе — это профессиональное управление. Сегодня лидером трансформации становится настоящий менеджер-профессионал, способный преодолеть инерционность, устоявшиеся стереотипы и пройти путь от стратегического планирования через стратегическое управление к стратегическому лидерству. Таких менеджеров — образованных, инициативных и перспективно мыслящих — становится все больше и больше. Уже можно назвать тысячи российских компаний, где, энергично преодолевая трудности, про-

фессионализм становится опосредованной формой нового опыта и новых ценностных ориентиров. Нельзя не видеть, что самая большая проблема сегодня — это нехватка в масштабе страны управленческих команд, способных овладеть потенциалом рынка. Для экономики, вставшей на путь устойчивого роста, нет ничего более ценного, чем профессионализм руководителя, его умение использовать современные управленческие приемы, методы, технологии, его безупречная репутация и высокая ответственность.

Третье — новые «правила игры», новые подходы, новые структуры. Многие будут меняться в лучшую сторону, если мы поймем, что реформирование экономики и отдельного предприятия — это не только изменение привычных связей, используемых методов, устоявшихся структур, но и ломка сложившихся представлений о том, как управлять организациями, вести дела, добиваться успеха. Именно в такой ситуации появляются новые стереотипы мышления и лидеры перемен. И как никогда ранее становится верным правило: «Нет отстающих предприятий — есть отстающее управление». Нужно вдохнуть жизнь в организации, используя современные методы управления.

Четвертое — решающее значение «человеческого фактора», место и влияние поведенческих дисциплин (психологии управления, социологии деловых организаций, социальной психологии, антропологии, теории принятия решений и др.). Понимание того, что и объектом, и субъектом управления является человек, должно существенно возвысить роль наук о человеческих отношениях. Наряду с методами управления организационная культура и организационное поведение должны стать предметом углубленного изучения и войти в практику привития персоналу навыков в повседневной работе. Чтобы действовать эффективно, на опережение в динамичной внешней среде, организации должны стимулировать развитие у сотрудников способностей и нелинейного мышления — мышления, лишённого стереотипов.

Пятое — мы приближаемся ко времени, когда традиционные факторы производства перестанут быть основными детерминантами экономической силы. В ближайшем будущем экономический и управленческий потенциал будет напрямую зависеть от способности контролировать информацию, манипулировать ею, нацеливать на наиболее эффективное использование ресурсов. Вот почему организации должны ориентироваться на использование инновационных технологий, распространение информации, финансовое взаимодействие, безусловное и повсеместное развитие деловой активности, непрерывный образовательный процесс. Вот

почему квалификационный портфель (набор компетенций каждого специалиста) должен позволить организациям более гибко и своевременно реагировать на изменения среды.

Именно с учетом рассмотренных тенденций управления экономикой в настоящем издании переработан материал целого ряда глав. В книгу включены новые главы, частично обновлен иллюстративный и статистический материал, предложены для ознакомления читателя новые концепции и теоретические обобщения, представленные в публикациях последнего времени. Кроме того, учтен опыт чтения лекций и проведения практических занятий по теории организаций в высших учебных заведениях. В этой связи обращено внимание на характер и стиль изложения материала с целью облегчения его усвоения.

Проф. Б.З. Мильнер

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения, развивают науку и культуру. В рамках организаций повсеместно осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

Организация — сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Зачем организации нужны, как создаются и развиваются, на каких принципах строятся, почему и как изменяются, какие возможности открывают, почему их участники действуют так, а не иначе, — ответы на эти вопросы призвана дать теория организации, опирающаяся на обобщение новейшего мирового опыта.

Трудно переоценить значение научного обоснования всех сторон функционирования организаций в условиях современной России, когда происходит радикальная смена социально-экономических отношений. Новые требования к построению и поведению организаций предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, развитие различных форм собственности, изменение функций и методов государственного регулирования и управления. Организационная деятельность испытывает влияние революционных изменений в технологической базе производства. Переход к эффективным формам организации и управления, построенным на научных принципах, стал главным условием успеха экономических реформ. Конкуренция продуктов и услуг ста-

ла, в сущности, конкуренцией организаций, используемых форм, методов и мастерства управления. Традиции централизованной типизации всех структурных построений, жесткой формализации внутренних и внешних отношений соподчиненности, несвободы всех нижестоящих звеньев, массовое распространение и многолетнее использование организационных схем, пригодных лишь для определенных условий или чрезвычайных обстоятельств, породили стереотип консервативного мышления и организационной скованности. Изучение теории организации призвано качественно изменить подход к организациям, к пониманию и регулированию протекающих в них процессов и в конечном счете — к их адаптации к условиям рыночных отношений.

Можно проследить три фазы фундаментальных изменений в организациях в XX веке. Первая фаза — отделение управленческих функций (капитала-функции) от капитала-собственности и превращение управления в профессию. Вторая фаза — появление начиная с 1920-х годов командно-административных организаций с вертикальной соподчиненностью и высоким уровнем централизации решений. Третья фаза — переход к организациям с преобладанием горизонтальных структур и связей, базирующихся на широком использовании информационных технологий, специальных знаний и системных методов принятия решений. Каждая фаза организационных изменений была ответом на вызовы времени, повышение сложности производства, радикальные изменения экономических отношений. На пороге XXI века совершается переход от организационной рационализации, основанной преимущественно на накопленном опыте, к всестороннему применению знаний, современных информационных сетей и компьютерных систем. Получают развитие процессы интеграции в управлении (образование ассоциативных структур и альянсов, включая организации транснационального характера), комплексной реструктуризации, перехода к организациям «с внутренними рынками», тенденции к сокращению размеров организационных звеньев, использованию целевых групп, матричных структур и самообучающихся организаций.

Сущность организаций не может быть сведена лишь к формальным структурам или потокам информации, к механическим взаимодействиям или исполнению команд. Упрощенный подход к функционированию организаций, однобокость в интерпретации их базисных элементов и свойств не позволяют в полной мере использовать их потенциал. Наряду с традиционными экономическими критериями оценки деятельности организаций, основанными на измерении эффективности использования ресурсов, на

первый план выходят «неосязаемые» измерители: знания, интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, социальная прибыль, организационная культура. Во многих случаях такие критерии лучше свидетельствуют о будущих результатах, чем финансовые показатели.

Обращая внимание на существенное изменение роли и значения знаний в современном обществе, Питер Дракер пишет: «И на Западе, и на Востоке знание всегда относилось к сфере бытия, существования. И вдруг почти мгновенно знание начали рассматривать как сферу действия. Оно стало одним из видов ресурсов, одной из потребительских услуг. Во все времена знание было частным товаром. Теперь практически в одночасье оно превратилось в товар общественный»*.

В начале XXI века появились признаки нового прорыва. На первый взгляд кажется парадоксальным, но кооперация и сотрудничество вытесняют конкуренцию, дают гораздо более весомые стратегические преимущества, чем конкурентная борьба. Расширяются рыночные ниши и востребованность малых и средних форм предпринимательства — гибких, чутко реагирующих на изменения потребительского спроса. Появляются новые формы организации крупномасштабного производства и распределения — стратегические альянсы, виртуальные, сетевые, круговые, обучающиеся, интеллектуальные, глобальные организации. В условиях стремительного развития техники и технологии производства, динамичных изменений потребительских свойств продуктов и услуг, беспрецедентного роста коммуникаций и взаимозависимостей в управлении принципиальную важность приобретает стремление к организационным переменам и инновациям как к возможности препятствовать застою и обеспечивать эффективное использование всех имеющихся ресурсов. Главным источником всех этих возможностей становятся управление, деятельность, компетентность и предприимчивость руководителей. Создавать условия для этого должна рационально построенная современная организация.

Основные черты, характерные особенности и принципиальные выводы теории организации рассматриваются в следующих одиннадцати частях книги: «Основы», «Структуры», «Человеческий фактор», «Функционирование», «Управление знаниями», «Информационные технологии», «Адаптация к рынку», «Интеграция», «Государство и предприятие», «Организационное проектирование»

* Дракер П. Посткапиталистическое общество // Новая индустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. — М.: Academia, 1999.

и «Будущее». Такое построение книги отражает комплексный подход к организации, концепцию ее развития и логику излагаемого материала.

Первая часть «Основы» посвящена изучению понятия и сущности организаций, их классификации по разным признакам и выявлению особенностей каждого типа организационных систем. Понимание сущности организаций расширяется благодаря ознакомлению с их внутренней и внешней средой, миссией и системой целей, концепцией жизненного цикла организаций (включая все стадии их развития — от рождения до старения и обновления). Для читателя представляют интерес ролевые функции, служащие основой динамизма организаций, — межличностные, информационные и связанные с принятием и реализацией управленческих решений.

Организационная практика и управление имеет многовековую историю, однако научные теории в этой области появились лишь в начале XX века. В книге представлены основные теоретические исследования, научные принципы и модели организации — от работ Фредерика Тейлора, Генри Файоля, Макса Вебера, Александра Богданова, Герберта Саймона, Ренсиса Лайкерта, Генри Минтцберга, Игоря Ансоффа, Дугласа Норта и до современных теорий системного подхода, социальных систем, «информационно базирующихся», сетевых и виртуальных организаций, бихевиористских концепций, организаций «с внутренними рынками». Основной упор при изложении сделан на научную и практическую значимость рассматриваемых теорий в условиях перехода к рыночным отношениям. На переднем крае теоретических разработок, имеющих большую практическую ценность, оказались направления, которые в наибольшей мере отражают изменившиеся условия функционирования хозяйствующих субъектов. Это вызвано и ориентацией на новейшие производственные и информационные технологии, и проблемой рискованных инвестиций, и современными способами высокопродуктивного ведения хозяйства, и прогнозированием потребительского спроса и поведения конкурентов, и доминантой стратегического подхода в управлении.

Вторая часть «Структуры» в известном смысле является теоретической, хотя во многом носит и прикладной характер. Структурный подход к организации позволяет выделить формальные построения и систему неформальных связей, вертикальное и горизонтальное разделение труда и формы их взаимодействия, объемы контроля и его модели, различные виды подразделения организации на определенные части и звенья. Овладение знаниями в этой области позволяет обоснованно подходить к определе-

нию степени централизации функций и механизмов принятия решений в организациях, соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении, направлений и методов делегирования полномочий и ответственности. Особое внимание уделяется формированию горизонтальных связей в организациях. Подробному разбору подвергаются прямые контакты между руководителями, взаимосвязи между подразделениями, методы работы целевых групп и интегрирующих органов, различные условия эффективных взаимодействий. Анализируются как условия и формы построения, так и преимущества и недостатки различных видов организационных структур — линейно-функциональных, дивизиональных, продуктовых, проектных и матричных, а также возможные варианты их сосуществования и взаимного дополнения. Специальному анализу подвергнуты достоинства и недостатки бюрократических систем управления.

Третья часть «Человеческий фактор» впервые предлагается читателю в третьем издании. В нее включен новый материал о профессиональном управлении, в котором рассматриваются требования к руководителям организаций в условиях рыночной экономики, характер решаемых ими задач, набор знаний и умений, методы сочетания науки, искусства и мастерства управления, ответственность и система контроля в управленческой деятельности. Деятельность в условиях постоянных организационных и экономических изменений, динамичного технологического развития и высокой степени неопределенности требует расширения использования психологических методов, поведенческих наук в управлении организациями. Вот почему в учебнике читатель найдет интересные и практически важные сведения о формах проявления межгрупповых отношений, моделях поведения групп, путях преодоления межгрупповых конфликтов, значении и роли доверия. Наряду с организационным поведением рассматривается весь комплекс вопросов организационной культуры, роль которой в обеспечении эффективной деятельности компаний неизменно повышается. Читателю будет интересно познакомиться с новой главой «Деловая репутация», характеризующей высокие стандарты поведения сотрудников, руководителей и организации в целом, обобщенный опыт использования корректных методов и норм корпоративной этики. Особо рассматривается вопрос о безусловной достоверности и открытости данных о деятельности организации.

Четвертая часть «Функционирование» дает представление об основных рычагах и организационных механизмах, приводящих в действие субъекты хозяйствования и обеспечивающих

их устойчивую работу. Прежде всего это организация деятельности высшего звена управления и механизм принятия управленческих решений — стратегических и оперативных, простых и сложных. С этих же позиций рассматриваются координационная деятельность и ее основные виды — превентивная, устраняющая, регулирующая и стимулирующая. С усложнением структур управления трудно переоценить значение организационных коммуникаций, связывающих организацию в единый комплекс и обеспечивающих сбалансированное ее функционирование.

Пятая часть — «Управление знаниями». На основе уже проведенных теоретических разработок и обобщения практики многих компаний излагается весь спектр вопросов — от значения, отбора, накопления и распространения знаний до их различных группировок, оценки эффективности управления ими, изменения роли менеджеров. Наиболее подробно рассматриваются содержание и методы исполнения функции управления знаниями — последовательность выполнения работ, применение информационных технологий, формирование корпоративной памяти, использование экспертных систем и т.д. Показано, как знания — живой и развивающийся организм — создают реальные экономические ценности.

Шестая часть — «Информационные технологии». Важное место отводится использованию новейших технических средств управления и информационных технологий, оказывающих непосредственное влияние на повышение продуктивности работы аппарата управления и эффективность деятельности организации в целом. Обобщается новый опыт применения информационных сетей (прежде всего Интернета), открывших широкие возможности для электронного бизнеса, масштаб и значение которого неуклонно возрастают.

Седьмая часть — «Адаптация к рынку». Ее актуальность связана с современными процессами перехода к новым формам организации, адекватным условиям рыночной экономики. В этой части рассматриваются влияние форм собственности на организацию управления применительно к разным видам хозяйствующих субъектов, соответствующие типы структур управления и методы их адаптации к рыночным отношениям. Особое внимание уделяется построению и анализу работы акционерных обществ — новых для России форм хозяйствования, а также роли, организации и специфическим особенностям малых предприятий. Последние рассматриваются, с одной стороны, как важный ресурс экономического развития и, с другой — как широко распространенная

организационная форма, которой свойственны динамизм и высокая адаптивность к запросам потребителей.

Восьмая часть — «Интеграция», в которой последовательно рассматриваются теоретические основы, предпосылки и разновидности объединения организаций для достижения общих целей и решения определенных задач. Изучаются современные формы интеграции предприятий: корпорации (в том числе транснациональные), холдинги, финансово-промышленные группы, консорциумы, совместные предприятия, синдикаты, картели и др. К числу специфических российских факторов, побуждающих предприятия к объединению, относятся рост трансакционных издержек, необходимость восстановления разрушенных производственно-технологических связей и структурной перестройки производства, координация деятельности всех звеньев технологической цепи, привлечение крупных финансовых ресурсов, повышение уровня управляемости. Особое значение приобретают организационные структуры, которые могли бы стать проводниками промышленной политики, формировать промышленные союзы из предприятий различных отраслей и новых экономических образований (включая финансово-кредитные учреждения и торгово-коммерческие компании).

Девятая часть — «Государство и предприятие». Весь комплекс вопросов, касающихся взаимодействия государства и предприятий, выделен в особый блок и является предметом рассмотрения в самостоятельной части книги. Речь, в частности, идет о современных формах государственного регулирования, принципах организации и функциях федеральных органов власти, формировании рыночной инфраструктуры. В современной России существует объективная потребность в повышении действенности государственного регулирования и законодательного обеспечения процессов экономического развития и хозяйствования, в усилении роли государства в экономике.

Десятая часть «Организационное проектирование» посвящена системному подходу к формированию организационных структур управления. Анализируются и сопоставляются основные методологические принципы, процессы и собственно методы проектирования организаций, а также используемые критерии для оценки организационных решений, основные условия и направления корректировки организационных структур. Дается характеристика возможных этапов осуществления организационного проектирования, программ реорганизации и методов решения задач на каждом этапе (подготовка, сбор информации, определение проблем, организационно-техническое проектирование, социальное

проектирование, проведение преобразований). Привлечен новый материал, связанный с процедурными и правовыми вопросами слияния предприятий. Данная часть завершается постановкой и решением задач по определению эффективности организационных изменений на основе кратко-, средне- и долгосрочных критериев.

Одиннадцатая часть — «Будущее». На основе анализа современных мировых тенденций и результатов исследований, обобщающих передовую практику, рассматриваются объективные требования к организациям будущего, перспективные формы таких организаций, а также условия их использования в долгосрочном плане. Приводятся основные характеристики возникших в последнее время организаций «с внутренними рынками» и сетевых организаций. Практически впервые достаточно подробному разбору подвергаются построение и механизм функционирования таких новых типов организаций, как виртуальные, многомерные, интеллектуальные, круговые. Большое внимание уделяется обучающимся организациям, выступающим в роли ключевого фактора организационного развития.

Четвертое издание книги дополнено новой частью — «Управление знаниями». В другие части учебника внесены отдельные изменения: включены новые главы и фрагменты глав, заново написаны отдельные главы, обновлены статистические и фактические данные. В книге сделана попытка обобщить мировой опыт и теоретические воззрения последнего времени, нашедшие свое отражение в новейшей литературе по организации и управлению*, а также в материалах международных конференций и симпозиумов. Дана более углубленная трактовка современных аспектов те-

* В первую очередь можно выделить такие монографии, как: *Senge P.M. The Fifth Discipline.* — N.Y.: Doubleday, 1990; *Hesselbein F., Goldsmith, Beckhard R. The Organization of the Future.* — San Francisco: Sossey-Bass, 1997; Современное управление: Энциклопедический справочник. Т. I—II. — М.: Издатцентр, 1997; *Mead R. International Management. Cross-Cultural Dimensions.* — L.: Beackwell, 1994; *Halal W.E., Geranmayeh A., Pourdehnad J. Internal Markets.* — L.: John Wiley and Sons, 1993; *Ackoff R.L. The Democratic Corporation.* — Oxf.: Oxford University Press, 1994; *Scott W.R. Organizations, Rational, Natural and Open Systems.* 4.ed. — Prentice Hall, 1998; *Williamson O.E. Organization Theory, From Chester Barnard to the Present and Beyond.* — Oxf.: Oxford University Press, 1995; *Hodge B.S., Antony W.P., Gales L.M. Organization Theory (A Strategic Approach).* 5 ed. — Prentice Hall, 1996; *Pinchot G., Pinchot E. The Intellegent Organization.* — San Francisco: Berrett-Koehler, 1996; *Davidow W.H., Malone M.S. The Virtual Corporation.* — N.Y.: Harper Business, 1992; *Organizational Dynamics. A Quarterly Review.* — Autumn, 1998; Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса. — М.: ИНФРА-М, 2001.

ории организации (профессионального управления, организационного поведения, управления знаниями, организационной эффективности, организации исполнительной власти, слияния компаний, организаций «с внутренними рынками»). Расширен материал об организационной культуре, доверии в организациях, государственном регулировании и поддержке предприятий.

В книгу включена достаточно подробная хронология развития теории организации. Она охватывает многие известные в истории человечества факты и события, имеющие отношение к зарождению и развитию принципов формирования и функционирования организаций, — от древнейших времен до наших дней. В четвертом издании «Хронология» дополнена данными последних лет. В «Хронологии» использованы материалы из книги: *Shafritz S.M., Ott J.S. Classics of Organization Theory*. 4 ed. — Harcourt Brace College Publishers, 1996.

Курс лекций по теории организации читался автором на экономическом факультете Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, в Государственном университете управления, в Международном университете в Москве, а также в ряде зарубежных университетов.

В подготовке четвертого издания книги большую и неоценимую помощь оказали сотрудники Института экономики РАН: О.Б. Добржицкая, Г.Н. Белова, И.В. Пименова. Считаю своим долгом выразить искреннюю благодарность всем коллегам, оказавшим содействие в том, чтобы настоящая книга вышла в свет.

ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ

Глава 1

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУК

Существуют различные трактовки термина «организация». В одних случаях он употребляется для обозначения *деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве*. Такое истолкование близко к понятию «организовывать». Во многих других случаях организация рассматривается как *объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой*. В нем сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения. Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития. Организация — это самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Именно такое понимание и положено в основу теории организации. Организации не могут быть предметом изучения только одной науки — теории организации. Они должны рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения. Система наук об организации представлена на рис. 1.1.

Разумеется, такой сложный организм, каким является современная организация, не может быть понят только с позиций рассмотрения его формальной структуры и разложения его на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим преимущественно статику организации, ключевое значение имеет поведенческий подход, нацеленный на выявление динамики организации и ставящий в центр исследований человека, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивации к труду и к достижению установленных целей. Людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности, и цели, достижение которых



Рис. 1.1. Система наук об организации

требует коллективных усилий. Дополняя друг друга, люди объединяют свои усилия и влияют на поведение организации в целом в интересах повышения ее эффективности.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижении ими своих целей принадлежит *науке об управлении*. Вопрос о разграничении теории организации и науки об управлении в проводимых исследованиях и публикуемых работах решается неоднозначно. В одних работах (и их немало) теория организации рассматривается как составная часть науки об управлении. Мотивируется это тем, что управление как целенаправленная деятельность по переводу объекта в желаемое состояние не может рассматриваться в отрыве от природы и свойств управляемого объекта. В ряде работ по теории управления формулируются основные категории, закономерности, принципы и типология организационных систем, но не проводится строгое разграничение, к какому ответвлению общей теории — к организации или управлению — относится тот или иной постулат.

Имеется также большое число работ, выделяющих проблемы организации в относительно самостоятельную область знаний. Исходная позиция их авторов состоит в том, что «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» — зачем и как воздействовать на объект. Понимание организации создает основу для изучения управления. Такая позиция позволяет, на наш взгляд, глубже и всесторонне исследовать закономерности и принципы построения организаций разных типов, выявить наиболее подходящие условия и пути обеспечения действенности отдельных элементов, взаимосвязей и взаимозависимостей, учесть особенности каждой стадии жизненного цикла субъектов хозяйствования. Разумеется, и при таком подходе сохраняются объективно существующая связь и взаимовлияние организации и управления в рамках единого процесса целенаправленной деятельности.

Интересы комплексного решения проблем организаций требуют учета того, что в состав их элементов входят объекты двоякой природы. С одной стороны, это факторы, определяющие социально-экономическую структуру организации (индивидуумы с их способностями, интересами и подготовленностью, социальные совокупности, подразделения, распределение полномочий и ответственности, неформальные отношения, потоки информации). С другой стороны, это элементы, определяющие производственно-техническую структуру организации (орудия труда, материальные ресурсы, технологические правила).

Основополагающая задача теории организации — изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функ-

ционирование организации, на происходящие в ней изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов. Теория организации призвана использовать достижения и данные целого ряда смежных научных дисциплин (психологии, социологии, социальной психологии, антропологии) для решения этих задач.

Вклад *психологии* в теорию организации проявляется в наибольшей мере через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. В последнее время расширилась база именно тех психологических исследований, которые непосредственно связаны с поведением человека в организации. Речь идет о приемах восприятия, обучения и тренировки, выявлении нужд и разработке мотивационных методов, степени удовлетворенности работой, психологических аспектах процессов принятия решений, оценке поступков и позиций людей, природе хозяйственной предприимчивости.

Исследования в области *социологии* расширяют методологические основы теории организации за счет изучения социальных систем, где индивидуумы исполняют свои роли и вступают в определенные отношения между собой. Принципиально важным является изучение группового поведения, особенно в формальных и сложных организациях. Актуальными становятся социологические выводы и рекомендации, касающиеся групповой динамики, процессов социализации, организационной структуры, бюрократии, коммуникаций, статуса и власти. Особый вклад социологии обусловлен изучением природы социальных конфликтов (и прежде всего конфликтов межличностных) между малыми, средними и большими социальными группами. Для теории организации большую научную значимость приобретает изучение мотивации человеческой деятельности, места и роли человека в социальных и технических системах, анализ факторов социальной активности и социальной патологии, моделирование социальной значимости деятельности человека, исследование его социальных возможностей, ожиданий, ограничений, социальных перемещений, мобильности, идентификации.

На вопросы, возникающие в процессе функционирования организации, о том, как индивидуумы ведут себя в групповой деятельности и почему они ведут себя так, а не иначе, дает ответы сравнительно новая научная дисциплина — *социальная психология*. При изучении межличностного поведения главным ориентиром является то, как происходят изменения, в каких формах они осуще-

ствляются и как преодолеваются барьеры их восприятия. Исключительную важность для организаций представляют исследования, посвященные оценке и анализу изменения позиций, форм коммуникаций и путей удовлетворения индивидуальных нужд в условиях групповой деятельности.

Вклад *антропологии* в теорию организации обусловлен тем, что эта отрасль знаний среди прочих проблем изучает функцию культуры общества, т.е. своеобразный механизм отбора ценностей и норм прошлого, трансляции их живущим поколениям, вооружаемым определенными стереотипами сознания и поведения. Эта социальная память прошлого лежит в основе различий фундаментальных ценностей, взглядов и норм поведения людей, проявляющихся в деятельности организаций. В теории организации исключительно важно учитывать характер и степень влияния указанных факторов на формирование приоритетов людей и их поведение в организациях.

Связь теории организации с *экономической наукой* определяется объективной потребностью формировать цели и стратегию организаций как основу для их построения, обеспечения внутренних и внешних взаимодействий. Исследования отношений собственности, рыночного и государственного регулирования, макро- и микроэкономических аспектов функционирования субъектов хозяйствования, проблем эффективности и ее измерителей, методов экономического стимулирования имеют непосредственное отношение не только к ориентации организаций, но и ко всем сторонам их эффективной деятельности.

Особую значимость приобретает связь теории организации с *юридической наукой*, изучающей право как систему социальных норм и различные аспекты правоприменительной деятельности. Непосредственное влияние на формирование ключевых разделов теории организации оказывают такие отрасли юридической науки, как гражданское, трудовое и хозяйственное право. Это же относится и к административному праву, регулирующему общественные отношения, возникающие в процессе организации государственного управления и осуществления исполнительно-распорядительной деятельности. Особо выделим корпоративное право — совокупность юридических норм, регулирующих правовой статус, порядок создания и деятельности хозяйственных обществ и товариществ. В организационной деятельности исключительно велика роль системы правил, устанавливаемых собственником или администрацией предприятия (коммерческой организации) и регулирующих различные внутрифирменные отношения. Совокупность социальных регуляторов, облакаемая в соответствующую

законодательную форму и обеспечивающая юридическую регламентацию общественных отношений, создает необходимые предпосылки для эффективного функционирования организаций.

Важную роль играют современные информационные системы, связывающие воедино все процессы функционирования организаций и собственно управленческой деятельности, а также *информатика* как наука, изучающая законы, закономерности, методы, способы и средства реализации информационных процессов в этих системах. Организации должны быть структурированы таким образом, чтобы максимизировать способности системы управления по обработке и передаче необходимой информации, добиться требуемой оперативности принятия, реализации и контроля управленческих решений. Организации должны обеспечить оперативное получение требуемой информации как руководителями, так и исполнителями. Развитие современных информационных систем осуществляется высокими темпами за счет широкого внедрения новых информационных технологий, развития компьютерных сетей и телекоммуникаций.

ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Теоретические основы построения организаций как часть общей науки об управлении разрабатывались на стыке разных отраслей знаний — менеджмента, социологии, антропологии, психологии, юриспруденции и др. Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XX века, внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики. Рост крупных организаций, отделение управления от собственности, развитие точных наук и наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципов и методов управления ими. Это вызвало к жизни множество научных идей и школ, изучающих закономерности построения организаций, их основные черты и стимулы функционирования — формальные и неформальные организации, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, принятие управленческих решений, математический аппарат процессов управления.

Для решения вопроса о том, какая схема организации является оптимальной для данных конкретных условий, необходимо принимать во внимание различные подходы, предлагаемые теориями формирования организаций. Теории, которые утверждают, что существует единственный рациональный способ построения организации, называются *универсальными*. Теории, согласно которым оптимальная структура может различаться от ситуации к ситуации в зависимости от таких факторов, как изменение технологии и внешней среды, называются *ситуационными*.

Существующие теории различаются также по способу их разработки. Например, некоторые из них являются результатом логической дедукции, тогда как другие сформулированы на основе исследовательских разработок. Одни теории ведут главным образом поиск базовых характеристик для описания организаций, другие же пытаются описывать «лучшую» организацию. В литературе различают также теории, в которых сделан акцент на задачах подразделений фирмы, рассматриваемых в качестве важнейшей основы анализа, и теории, которые пытаются анализировать организацию в целом. Эти различия в подходах и предмете анализа

затрудняют разработку общей теории формирования организаций. Основные факторы, оказавшие влияние на становление и развитие научных школ управления XX века, сгруппированы в табл. 2.1.

Последние десятилетия, ознаменовавшиеся стремительными переменами в технологии, возрастающей сложностью и наукоемкостью производства, его глобализацией и распространением современных информационных технологий, дали новый мощный толчок теоретическим обобщениям и прикладным научным исследованиям в управлении.

Таблица 2.1

<i>Доминирующие факторы I половины XX века</i>	<i>Ориентация научных школ</i>
Отделение управления от ответственности Рост крупных организаций Развитие наук о человеке Развитие точных наук Утверждение рыночных отношений	Закономерности и принципы построения организаций Разделение труда, функций и ответственности Человеческие отношения, мотивы и стимулы Социальные системы
<i>Доминирующие факторы II половины XX века</i>	<i>Ориентация научных школ</i>
Революционные перемены в технологии Сложность и наукоемкость продуктов Глобализация производства и рынков Информационные технологии Многообразие потребительского спроса Рост неопределенности развития и рискованных инвестиций	Системный подход к управлению Организационный потенциал и культура Бихевиоризм Маркетинг Рейнжиниринг Концепция внутренних рынков Теория институтов и институциональных изменений Теория альянсов Приоритет социальных целей и развития

КЛАССИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Идеи и концепции, образующие классическую теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками. К известным авторам, внесшим основной вклад в развитие главных разделов классической теории, относятся: научное управление — Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Эмерсон, Г.Л. Таун, М.Л. Кук; собственно теории организации —

А. Файоль, Дж.Д. Лизни, А.С. Рейлц, Л. Урвик; бюрократической теории — М. Вебер.

Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты управления была предпринята Ф.У. Тейлором и его последователями. Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора, известны как *научное управление*, в центре которого — работа, выполняемая в низовом звене организации. Исследования по *собственно теории организации* стали проводиться на систематической основе в период 1890—1940 гг. наряду с углублением работ по научному управлению. В центре внимания этих исследований — вся организация, а не просто работа, производимая отдельными звеньями или членами организации. Были сформулированы принципы организации, критерии формирования организационных структур, создания системы подразделений, определения управляемости и делегирования прав и ответственности. Значительным вкладом в развитие классической теории явилась разработка *бюрократической теории*, основы которой содержатся в трудах Макса Вебера. Рассмотрим более детально каждый ключевой раздел классической теории организации.

Научное управление

Основополагающей предпосылкой этого направления классической теории является то, что работа (в частности, работа исполнителей) может и должна изучаться с помощью научных методов. Согласно Тейлору, объективный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, может стать основой определения наилучшего способа организации работы. Более того, определение этого наилучшего способа является обязанностью управляющего.

Сущность научного управления выражена Тейлором в следующих четырех основных положениях:

1) вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;

2) с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;

3) тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки;

4) обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителем и работниками. Руководители выполняют ту работу, для которой они лучше подготовлены, чем рабочие, тогда как в прошлом почти вся работа и большая часть ответственности лежала на исполнителях.

Эти четыре положения выражают главную идею научного управления: для каждого вида деятельности человека вырабатывается теоретическое обоснование, а затем осуществляется его обучение (в соответствии с утвержденным регламентом), в ходе которого он приобретает необходимые навыки работы. Такой подход противостоит методу волевых решений, когда задачи управляющих и рабочих разделены нечетко. Тейлор полагал, что посредством более эффективной организации труда общий объем благ может быть увеличен, а доля каждого участника может увеличиваться без сокращения доли других. Поэтому если и управляющие, и рабочие выполняют свои задачи более эффективно, то доходы и тех и других будут возрастать. Обеим группам следует пережить то, что Тейлор называл «умственной революцией», прежде чем станет возможным широкое применение научного управления. «Умственная революция» будет заключаться в создании атмосферы взаимопонимания руководителей и рабочих на почве удовлетворения общих интересов.

Разделение планирования работ и их выполнения. Это разделение двух функций базируется на специализации труда как руководителей, так и рабочих и на рациональном подходе к формированию иерархии управления в организациях. На каждом уровне организации происходит специализация функций. Разделяя планирование работ и их выполнение, производственные организации образуют отделы планирования, задача которых — выработка точных ежедневных предписаний для управляющих. Тейлор, однако, пошел дальше и обосновал необходимость специализации руководителей низовых звеньев — групп исполнителей.

Функциональное руководство группой. Концепция функционального руководства группой состоит в делении работы управляющими таким образом, чтобы каждый человек (начиная с помощника управляющего и ниже) имел столько функций, сколько он может выполнить. Тейлор считал, что традиционные функции руководителя низовой группы сводятся к деятельности и по планированию, и по управлению (рис. 2.1). Тейлор отмечал, что деятельность по планированию должна выполняться в департаментах планирования служащими, специализирующимися на этих вопросах. Он выделял четыре различные подфункции, которые должны выполняться четырьмя различными индивидуумами: служащим по порядку и направлению работы, служащим по инструкциям, служащим по времени и стоимости и служащим по соблюдению цеховой дисциплины. Управленческая деятельность должна была проявляться на уровне цехов и проводиться четырьмя различными лицами:

начальником смены, приемщиком, руководителем ремонтной мастерской, руководителем по нормированию.

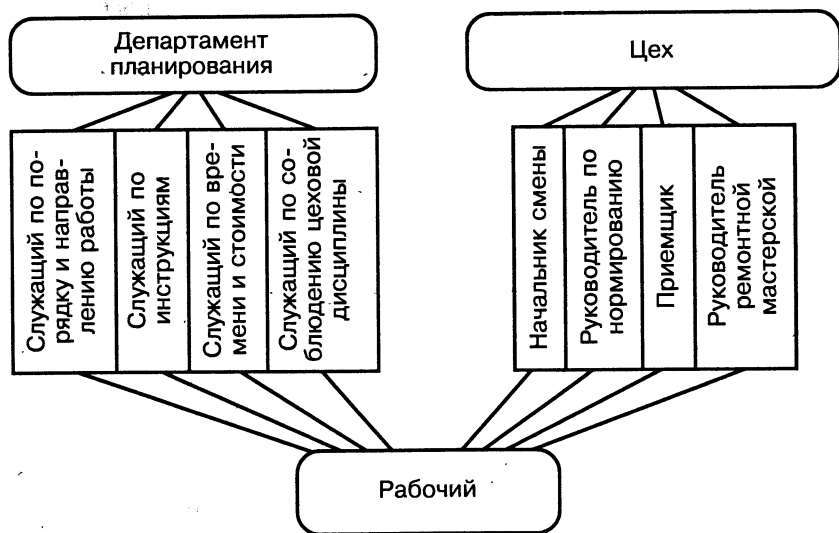


Рис. 2.1. Функциональное руководство группой по Тейлору

Функциональное руководство группой породило специализацию управляющих. Предполагалось, что производственный процесс улучшится, так как ни один из руководителей группы не может быть специалистом по всем подфункциям. Вместе с тем рабочий, который пытается следовать инструкциям всех специализированных руководителей, с трудом может удовлетворить их всех. Громоздкость такого организационного устройства, несомненно, объясняет его малое распространение в промышленности. Однако следует признать, что функции планирования производства уже в других формах существуют в современной промышленности, а в функциях промышленного проектирования и кадрового состава можно найти функции руководителя по нормированию и по соблюдению цеховой дисциплины.

Исследование в действии и во времени. Важнейшей чертой научного управления является системный анализ работы. Тейлор и его последователи предложили, что способ улучшить работу, а именно сделать ее более эффективной, состоит в определении: 1) наилучшего пути выполнения задания; 2) стандартного времени его выполнения. Взаимосвязь между исследованием действия и временем настолько тесна, что отделить одно от другого невозможно.

но. Например, Тейлор проанализировал работу с точки зрения предпочтительности действий. Определение стандартов времени на выполнение задания без определения возможностей улучшения задания представляет собой напрасный труд.

Совершенствование работы включает анализ внешней среды и условий, при которых работа совершается. Цель исследования действия состоит в определении предпочтительного метода работы с учетом используемого сырья, плана производства, порядка работы, инструмента, оборудования, месторасположения работы и требуемого ручного труда. В этом контексте исследование в действии и во времени является частью общего процесса усовершенствования работы. Для того чтобы исследование в действии и во времени было значимым и эффективным, его следует соединить с исследованием плана завода, материальных потоков, проектно-конструкторских работ и плана расширения работ.

Исследование движения — это процесс, в ходе которого исследуется движение основных элементов, относящихся к машинам и инструментам, необходимым для выполнения работы. Техническая сторона такого исследования обоснована Ф. Гилбретом с целью упрощения работ, поиска способов ликвидации, соединения или изменения излишних движений.

Временное исследование — это фиксация времени, необходимого для выполнения задачи после того, как выбран предпочтительный способ ее решения. Имеются два метода исследования во времени, которые заменяют произвольные оценки руководителей, — хронометрирование и нормирование. Хронометрирование требует, чтобы исследователь изучил задачу и определил временные элементы, которые могут состоять из одного или ряда взаимосвязанных частей. Важно, чтобы каждый временной элемент не зависел от предыдущего и последующего элементов. Нормирование является современным методом, который, естественно, вытекает из исследований Тейлора и Гилбрета. В данной системе допускается, что для всех основных видов работ (безотносительно к ситуации) существует установленное время.

Премиальная система заработной платы. Интегральным аспектом определения стандартных методов и времени является система заработной платы. Тейлор, например, предложил, что рабочие должны получать заработную плату пропорционально своему вкладу, т.е. сдельную оплату. В то же время он считал, что рабочие, которые производят больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату, чем те, кому не удалось выполнить норму. Предлагая дифференциальную сдельную оплату труда, Тейлор исходил из того, что основным мотивационным фактором

для работника является возможность зарабатывать деньги. Дифференциальная сдельная оплата стимулирует рабочих предпринимать бóльшие усилия.

Точка зрения Тейлора оспаривалась Ганттом, который полагал, что каждый рабочий должен иметь некоторую гарантию фиксированного заработка безотносительно к выполняемой работе. Идеи Гантта воплотились в премиальную систему заработной платы. Согласно его теории, рабочему будет гарантирована недельная заработная плата безотносительно к выработке. Но как только рабочий перевыполняет норму, он заработает премию плюс более высокую оплату единицы продукции на сверхнормативную выработку.

Отбор и обучение. Сторонники теории научного управления считали важнейшей задачей руководителя отбор людей, способных отвечать требованиям работы, а затем их обучение, с тем чтобы они могли выполнять работу, как предписано. Прежде рабочие учились новой профессии у опытных рабочих; традиционные рабочие привычки передавались от одного к другому. Руководители предприятий не рассматривали обучение как свою функцию. Систематизированные, научно обоснованные методы отбора кадров отсутствовали. К 1910 г. психологи увидели возможность применения своих знаний к проблемам промышленности. Область промышленной психологии начала принимать определенные очертания в связи с исследованиями Хуго Манстерберга, профессора Гарвардского университета. Публикация его книги *«Психология и промышленная эффективность»* в 1913 г. стала вехой в этой области. Психологические методы были развиты для отбора рабочих, чьи умственные и физические способности удовлетворяли бы требованиям практической работы.

Обучение рабочим профессиям заранее намеченными способами является важной частью научного управления. Без обучения усилия по улучшению работы будут напрасны. Гантт в 1908 г. выдвинул идею использования инструктора по обучению каждого рабочего предпочтительным способом. Однако идея о том, что руководитель должен учредить официальные программы обучения, не была широко внедрена до 1930 г. Это объяснялось неполнотой знаний о методах обучения, а частично и тем, что менеджмент в то время просто игнорировал потенциальную выгоду обучения. Но уже к началу Второй мировой войны методы обучения рабочих были широко представлены в промышленности.

Теория организации

Разработка проблем научного управления в начале XX века, сосредоточившая свое внимание на деятельности и специализации руководителя, столкнулась с необходимостью анализа построения организации в целом и формулирования принципов ее функционирования. Ответом на эту потребность практики стали работы А. Файоля, предложившего ряд организационных принципов, которые он посчитал полезными для управления крупной угледобывающей компанией во Франции. Он рассматривал искусство управления как выбор соответствующих принципов, применимых в данной ситуации.

Принципы организации. Файоль предложил 14 принципов, хотя и утверждал, что их может быть намного больше. Группировка указанных принципов по разным признакам приводится в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Группировка принципов Файоля

<i>Структурные принципы</i>	<i>Принципы процесса</i>	<i>Принципы конечного результата</i>
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	Корпоративный дух
Цель	Подчинение главному интересу	

Структурные принципы лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности. Организаторские функции включают дробление задач на более мелкие подзадачи, перегруппировку этих задач во взаимосвязанных подразделениях, назначение руководителя каждого подразделения и передачу ему прав и ответственности и, наконец, соединение подразделений цепью целевых команд. Рассмотрим более подробно каждый из основных принципов организации управления.

1. *Принцип разделения труда.* Согласно Файолю, разделение и специализация труда — естественный способ произвести больше продукции с лучшими качественными характеристиками, прилагая те же усилия. Посредством специализации сокращается количество объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия работника. Как отмечал Файоль, специализация рассматривается как лучшее средство использования индивидов и групп людей. В то же время разделение труда имеет свои пределы, которые не могут быть превышены. Такие методы упрощения труда, как стандарты работ и исследование в действии и во времени, акцентировали внимание на технических сторонах работы, а не на поведенческих. Позднее, в начале 1930-х годов, появился подход, описывающий человеческие отношения и позволяющий более углубленно рассматривать разделение труда в организациях с учетом влияния человеческого фактора.

2. *Принцип единства цели и руководства.* Виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены к единой цели. Процесс группировки задач по определенным признакам называется департаментализацией. Файоль не выделил базис для департаментализации, но он действительно выработал основное направление, в соответствии с которым деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем. Принцип объясняет необходимость назначения руководителя для координации взаимозависимой деятельности.

3. *Принцип соотношения централизации и децентрализации.* Этот принцип связан с увеличением или снижением объема власти руководителя, что позволяет говорить о той или иной степени централизации и децентрализации. Принцип утверждает, что для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией и что этот баланс нельзя определить без учета способностей руководителя, который координирует деятельность департаментов (отделов).

4. *Принцип власти и ответственности.* Этот принцип утверждает, что должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Желательная связь состоит в равенстве этих двух факторов. Оценить эту связь, особенно при исследовании задач руководителей высшего уровня, весьма сложно. Суть дела в том, что поскольку ответственность передана руководителю, то ему должны быть даны и права отдавать приказы, и власть требовать послушания.

5. *Принцип цепи.* Естественный результат применения предыдущих четырех принципов — создание соподчиненной цепи ру-

ководителей от высших звеньев управления до низших уровней. Цепь — это путь для вертикальных связей в организации. Соответственно, все связи от низшего уровня должны пройти через каждого руководителя в цепи команд. А связи, идущие сверху, должны пройти через каждую подчиненную единицу, прежде чем они достигнут должного уровня. Такая цепь будет результативной до того предела, когда: 1) задания однозначно определены; 2) деятельность департаментов основывается на четко установленном базисе и определенных критериях; 3) полномочия специально передаются на нижестоящие уровни управления. В то же время необходимо учитывать возможность существования горизонтальных связей. Для руководителя часто необходимо контактировать с другими сослуживцами на том же уровне организации.

Рассмотренные выше пять принципов определяют главные вопросы, требующие решения при создании структуры задач и власти. Они не являются подробно фиксированными правилами, а лишь намечают ведущие направления в деятельности руководителей.

Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными. Справедливость руководителей рассматривается как основной фактор побуждения наемных работников к добросовестному выполнению своих задач. *Принцип справедливости* отражен и в справедливом вознаграждении. Этот принцип гласит, что оплата труда и оклад должны соответствовать объему и качеству выполненной работы.

Принцип дисциплины относится к практике заключения стабильных соглашений между производственной организацией и ее наемными работниками. При этом должно предусматриваться применение санкций в случае невыполнения соглашений. Применение санкций должно осуществляться в соответствии с принципом справедливости и подчинения личных интересов общим. Это означает, что в конфликтных ситуациях общие интересы должны превалировать над интересами индивидуума.

Согласно *принципу единства команд* руководитель никогда не должен демонстрировать превосходство при общении с подчиненными или нарушать цепь команд. Считается, что любой исполнитель должен подчиняться только одному начальнику. Такая связь и взаимодействие учитываются при формировании организационных структур.

Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться по-

рядком и стабильностью, а рабочие — инициативным выполнением своих задач. Эти атрибуты деятельности организации, по Файолю, могут проистекать из осязаемого использования принципов структуры и процесса.

Бюрократическая теория организации

В исследовании Макса Вебера бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму, или схему, организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. Бюрократическая структура делает возможным, как считал Вебер, высокий уровень учета результатов для руководства организации и для тех, кто связан с ней. Чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, Вебер полагал, что организация должна принять определенную стратегию развития. Суть дела сводится к следующим моментам.

1. Все задания, необходимые для достижения целей, должны разделяться на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей.

2. Каждое задание должно выполняться в соответствии с «постоянной системой абстрактных правил» с целью гарантирования однородности и скоординированности различных заданий. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенность при выполнении задания, связанную с индивидуальными различиями.

3. Каждый сотрудник или офис организации должен отвечать перед руководителем за свои действия или действия подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии управления. Таким образом создается цепь команд.

4. Каждое официальное лицо в организации должно вести дела своего офиса безлично и формально. Оно должно поддерживать социальную дистанцию между собой и подчиненными, а также клиентами. Цель такой практики — гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное выполнение целей офиса, отсутствие фаворитизма, служебных отношений, основанных на личной дружбе или знакомстве.

5. Наем на работу в бюрократическую организацию должен основываться на технической квалификации и предусматривать защиту от произвольного увольнения. Соответственно, продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и лич-

ных достижениях. Наем в организацию рассматривается как карьера работника на протяжении всей жизни, что предполагает высокий уровень его преданности фирме.

Организация, достигающая такого уровня, приближается к бюрократии идеального типа. Между тем только некоторым организациям свойственны все характеристики идеального типа. Отдельные достаточно высокие характеристики свойственны многим организациям. Например, все организации до определенного уровня применяют разделение труда, имеют отношения «руководитель — подчиненный», используют определенные виды процедур. Более подробно особенности, черты и уроки использования бюрократической организации рассматриваются в главе 10.

ВСЕОБЩАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ НАУКА — ТЕКТОЛОГИЯ

В изданных в 1920-е годы научных работах, в том числе в монографии *«Всеобщая организационная наука (тектология)»*, выдающийся русский ученый Александр Александрович Богданов сделал попытку систематизировать организационный опыт человечества в целом и разработать концепцию триединой организации — вещей, людей и идей. Богданов сформулировал задачу — вооружить руководителей знанием организационных принципов и законов, общих для всех систем. Был выдвинут целый ряд идей, таких, как понятия «управляющей и управляемой системы», «обратной связи», «моделирования», универсальный закон физиологических затрат энергии.

По мнению Богданова, предметом научного обобщения должны стать организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира: в психических и физических комплексах, в живой и неживой природе, в работе стихийных сил и сознательной деятельности людей. Они, по мнению Богданова, действуют в технике (организация вещей), экономике (организация людей) и идеологии (организация идей). Он высказал идею необходимости системного подхода к изучению организации, дал характеристику соотношения системы и ее элементов, показав, что организованное целое оказывается больше простой суммы его частей. При этом элементы всякой организации проявляются в «активностях» и «сопротивлениях». Их сочетания сводятся к трем типам организации — организованным, дезорганизованным и нейтральным комплексам.

Согласно Богданову, основными организационными механизмами являются формирующий и регулирующий, причем «бирегу-

ляторы» (или механизмы двойного взаимного регулирования) родственны понятию «обратной связи» в кибернетике; им обоснованы понятия «цепная связь», «принцип минимума» и др. Что же касается *формирующих механизмов*, то они включают в себя такие компоненты, как соединение комплексов, вхождение элемента одного комплекса в другой и распад комплекса. Соединение комплексов является основой организационного развития, выступая в форме сотрудничества, делового общения, обмена товарами между предприятиями, собрания работников, дискуссии с оппонентами и т.п. Соединение комплексов, ведущее к возникновению качественно новой системы, осуществляется непосредственно или путем использования определенной их связки. Возможно и разделение комплексов, ведущее к распаду системы, появлению ее новых границ, возникновению отдельных образований.

Регулирующий механизм, по Богданову, представляет собой подбор наилучшего сочетания элементов. Отбор элементов и обеспечение их эффективного сочетания могут иметь положительное или отрицательное значение в зависимости от того, направлены они на развитие комплексов или на их упадок. При этом организация вещей (техника) имеет приоритетное значение перед организацией людей (экономика) и организацией идей (организация опыта) и составляет основу последних. Отсюда вытекает положение о том, что первичным фактором является техника и доминирующее значение имеют общие организационные закономерности, от которых и зависят человеческие организационные методы. Здесь видна связь тектологии с такими современными отраслями научного знания, как кибернетика, теория систем, теория организации и др., возникшими спустя несколько десятилетий после опубликования работ русского мыслителя и основанными на идее изоморфизма различных организационных структур. Положения и принципы тектологии могут быть использованы при разработке проблем построения организаций и их адаптации к изменяющейся внешней среде.

Интерес представляет и сформулированный Богдановым *закон наименьших*, в силу которого «прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев». Иными словами, речь идет о том, что расширение организационного целого зависит от наиболее отстающей его части. Известно, что именно идея «наиболее слабого звена» позднее легла в основу разработки методов сетевого планирования и управления. С законом наименьших связаны и другие идеи автора, в частности постановка вопроса о равновесии (сбалансированности и пропорциональности) между различными частями, элементами любой системы. В этой связи структура си-

стемы рассматривается как результат перманентной борьбы противоположностей, приводящей к смене одного состояния равновесия системы другим.

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследования Ренсиса Лайкерта в Мичиганском университете показали, что эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду структурных измерений. Согласно Лайкерту, эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на стремлении создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями. Разработанная Лайкертом «система-4» предполагает, что организация строится на человеческих мотивациях, которые должны проявляться через:

- процесс выдвижения целей;
- принятие решений;
- контроль;
- децентрализацию.

Менее эффективные организации побуждают руководителей к следующим действиям:

- разбить общие действия на простые составные части или задания;
- разработать наилучший способ выполнения каждой из этих составных частей;
- нанять людей с соответствующими способностями и квалификацией для выполнения каждого из этих заданий;
- обучать этих людей выполнению задания особым наилучшим способом;
- осуществлять руководство, контроль выполнения заданий, хронометрирование работ;
- использовать поощрения в форме индивидуальной или групповой сдельной оплаты труда.

Перечисленные выше пункты подытоживают ответственность руководителя исходя из классической теории. Однако исследования Лайкерта выявили, что эти предписания не ведут к эффективным организациям и, таким образом, подтвердили более ранние выводы Мертонса, Гоулднера и Селзника. Было также доказано, что организации можно описывать с помощью определенных измерений, каждое из которых показывает соотношение характеристик по классической теории организации и по «системе-4», разработанной Лайкертом исходя из предложенных им принципов (табл. 2.3).

Сопоставление характеристик организации

<i>Классическая организация</i>	<i>Организация «системы-4»</i>
1. Процесс руководства не включает доверия и ответственности руководителей и подчиненных. Подчиненные не свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые не считаются с их идеями и мнениями	1. Процесс руководства предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, считающимися с их идеями и мнениями
2. Мотивационный процесс включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций. Отношение к организации неблагоприятное, превалируют связи наемных работников	2. Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия. Отношение к организации и ее целям благосклонное
3. Процесс коммуникации таков, что информация поступает вниз, имеет тенденцию к искажению, неточности и рассматривается подчиненными с подозрением	3. Процесс коммуникации таков, что информация свободно перемещается по всей организации — вверх, вниз и горизонтально. Информация точная и неискаженная
4. Процесс взаимодействия закрытый и ограниченный; подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделений	4. Процесс взаимодействия открытый и широкий; и руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения
5. Процесс принятия решений происходит только в верхних звеньях организации, он относительно централизован	5. Процесс принятия решений происходит на всех уровнях управления путем группового участия; он относительно децентрализован
6. Процесс постановки целей сосредоточен в верхних звеньях организации и не стимулирует групповое участие	6. Процесс постановки целей побуждает к групповому участию
7. Процесс контроля централизован, упор делается на порицании за ошибки	7. Процесс контроля расплывчат по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
8. Цели производства низки, руководители ведут их пассивный поиск и ничего не предпринимают для развития человеческих ресурсов организации	8. Цели производства высоки, руководители ведут их активный поиск и понимают необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов

Лайкерт утверждал, что организации, построенные на основе положений классической теории, являются неэффективными, так как они склонны к консерватизму и не учитывают изменяющийся характер внешней среды. К таким изменениям Лайкерт относил следующие факторы:

1) рост конкуренции со стороны организаций других стран, которые имеют относительно более низкую цену производства при одинаковой технологии;

2) тенденцию к большей индивидуальной свободе и инициативе и связанное с этим сокращение полномочий верхних звеньев организации;

3) повышение общего уровня образования, выражающееся в появлении людей, способных принимать решения и брать на себя ответственность;

4) повышенное внимание к здоровью и полному развитию личности;

5) усложнение технологий, что требует от каждого работника соответствующей квалификации. Нередко в таких случаях руководитель знает о деятельности подразделения меньше, чем его подчиненные.

Изменения внешней среды оказывают влияние на руководителей, что вызывает необходимость разработки мер по приспособлению организации к новым ситуациям. Согласно Лайкерту, «система-4» — это направление, которому должны следовать более производительные и прибыльные организации. Во всех случаях руководители должны лучше использовать человеческие ресурсы, полный спектр человеческих мотиваций: принятие решений, контроль, процесс постановки целей, децентрализацию. Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три подхода: 1) принцип взаимоотношений поддержки; 2) групповое принятие решений и групповые методы руководства; 3) постановку высоких производственных целей. В структурном плане организация рассматривается как ряд групп, которые соединяют руководители. Этот подход может быть противопоставлен бюрократической организации, которая выделяет одно-единственное отношение «руководитель — подчиненный».

В организации «системы-4» группы состоят из людей, отчитывающихся перед руководителем. Некоторые руководители являются членами двух групп. В этой двойной компетенции такие руководители выступают, по словам Лайкерта, как соединяющие звенья — они соединяют каждую группу с непосредственно находящейся над ней группой. В этом качестве они представляют свои группы в высших звеньях организации, координируют деятель-

ность своих групп с другими. Перекрестная групповая структура в сочетании с групповым принятием решений представляет собой оптимальную интеграцию интересов членов организации, акционеров, клиентов, поставщиков и др.

Чтобы определить уровень, при котором определенная организация приближается к структуре «системы-4», Лайкерт разработал метод измерения, инструментарий которого представляет собой анкету из 51 вопроса, заполняемую наемными работниками организации. Они определяют свое отношение к тому, отвечает ли их компания критериям организации «системы-4».

ТЕОРИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Герберт Саймон в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Критически относясь к теоретическим обобщениям Тейлора и принципам управления Файоля, он рассматривал поведение «делового человека» (полностью информированного о деятельности организации), которое мотивировано личным интересом. Саймон предложил концепцию «административного работника», который преследует собственные интересы, но не всегда знает, каковы они. Он осознает только несколько из всех возможных вариантов действий и склонен принять адекватное решение, а не оптимальное.

С точки зрения Саймона, организации могут упростить процесс принятия решения организацией — ограничить цели, на которые направлена деятельность. Саймон указывает, что цели влияют на поведение, только когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение. Цели определяются на основе ценностных предпосылок решений. Ценностные предпосылки являются предположениями о том, какие цели наиболее предпочтительны. Чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые решения. Четко установленные цели позволяют различать приемлемые и неприемлемые (или более приемлемые и менее приемлемые) варианты решений.

Конечные цели организаций могут служить отправной точкой для конструирования цепочек «средства — цели», включающих следующий комплекс действий:

- выбор общей цели, которую необходимо достичь;
- нахождение набора средств из широкого спектра для достижения данной цели;

- принятие средств достижения цели, в свою очередь, в качестве новых подчиненных целей и поиск более детальных средств для их достижения и т.д.

Таким путем устанавливается иерархия целей, в которой каждый уровень может считаться конечной целью по отношению к нижнему уровню и средством достижения целей относительно верхних уровней. Разделение общих целей на специфические подчиненные задачи и последующее распределение их по организационным подразделениям (отдельным исполнителям или отделам) усиливают возможность рационального поведения путем точного определения ценностных предпосылок. Это упрощает принятие необходимых решений на каждом уровне. В этой связи иерархия организации может рассматриваться как сформированный набор «средств — целей», определяющий последовательность принятия решений и действий внутри организации. Не случайно Саймон и Марч описывают организационную структуру как «набор планов действий».

Организации поддерживают рациональное принятие решений не только путем разделения обязанностей между участниками, но и путем предоставления им необходимых средств для их выполнения — ресурсов, информации, оборудования. Инструкции и правила, информационные каналы, программы обучения, стандартные рабочие процедуры — все это может рассматриваться в качестве механизмов как для ограничения спектра решений, принимаемых каждым участником, так и для оказания помощи участнику при принятии решений. Модель организационного поведения Саймона подчеркивает важность ненавязчивого контроля участников: обучение и распределение информации играют более значительную роль в выработке рационального поведения, чем приказы или санкции.

В основе модели организационного принятия решений Саймона лежит концепция познавательных ограничителей индивидуального принятия решений. Саймон подчеркивает, что изолированный индивидуум не может достичь высокой степени рациональности, поскольку число вариантов, которые он должен рассмотреть, очень велико. Индивидуальный выбор происходит на основе «данностей», т.е. предпосылок, принятых субъектом в качестве базы для выбора. Поведение же будет определяться исходя из пределов, установленных этими «данностями». Организации определяют полный набор задач, устойчивые ожидания, необходимую информацию и средства, текущую рабочую программу и набор сдерживающих факторов, в пределах которых требуемые решения могут быть приняты. Эти «данности» предоставляются индивидуальным

участникам. В этом смысле Саймон и Марч рассматривают понятие *ограниченной рациональности*, которое интегрирует два ключевых элемента рациональной системной перспективы — специфику цели и формализацию.

Данная теория делает акцент на важности правил и установленных порядков в поддержании рационального поведения внутри организации. Специально подчеркивается, что организационное поведение, особенно принятие решений, требует прежде всего следовать правилам, а не просчитывать последствия. Саймон, как и Вебер, отличал формальную рациональность от технической. Модель, развитая Саймоном, может также использоваться для объяснения того, каким образом структуры, созданные для обеспечения рациональности, при определенных условиях могут иметь обратный эффект.

ТЕОРИЯ ГЛАСИЕР

Универсальная теория формирования организаций — так называемая теория Гласиер появилась в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта в конце 1940-х годов в Гласиеровской металлической компании в Лондоне. Это был совместный проект управляющих компании и исследовательской группы Тавистокского института человеческих отношений. Исследовательская программа и ее принципиальные результаты и выводы отражены главным образом в работах Уилфреда Б.Д. Брауна и Эллиотта Джеквеса.

Теория Гласиер выделяет сосуществование по меньшей мере четырех подсистем в каждой организации (рис. 2.2). Каждая из этих подсистем выполняет исключительные функции в рамках организации, и в то же время они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом.

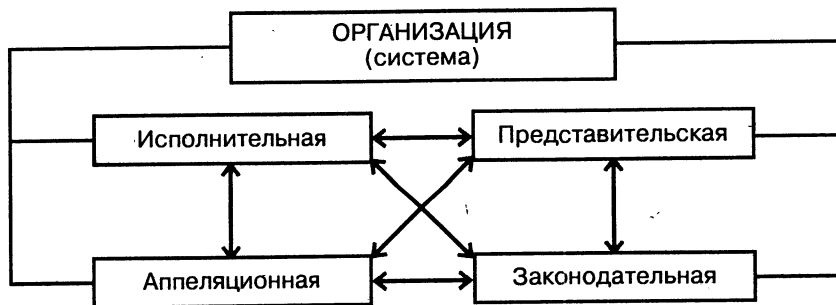


Рис. 2.2. Подсистемы организации

Исполнительная подсистема — это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям. Процесс разделения труда, департаментализация и передача полномочий приводят к созданию различных функций, которые должны взаимодействовать для выполнения работы в организации. Более того, функции образуют иерархию, или цепь команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой *нагрузки времени* для каждой функции. Концепция нагрузки времени — ключевая в теории Гласиер. Она определяет уровень нагрузки для выполнения работы. Характер работы меняется, если двигаться вверх по иерархии. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данной функцией.

Работа в организации предъявляет совершенно разные требования к тем, кто занимается различными вертикальными функциями в иерархии. Работа в первом эшелоне обязательно выполняется на таком уровне абстракции, который вызывает необходимость отчета за короткий период. Чем выше подниматься по иерархии работ, тем требуется больший период времени для очередного отчета. Соответственно, по мере продвижения по иерархии функций объект работы становится более отдаленным, как, например, у главного исполнителя, который управляет деятельностью фирмы на внутренних и внешних рынках.

При оптимальной исполнительной структуре работа анализируется на каждом уровне для определения нагрузки времени. Иерархия исполнительной подсистемы разработана таким образом, чтобы показать, что каждая пара «руководитель — подчиненный» — это отличительный признак именно одного уровня. При этом функции отбора и укомплектования штата предполагают поиск людей с требуемой нагрузкой времени для выполнения рабочих требований.

Апелляционная подсистема имеет следующие основные черты:

- каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до уровня главного управляющего;
- в отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;
- задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения, исходя из политики организации, «установленного порядка» и прецедента;

- любая сторона, заслушивающаяся по поводу жалобы, может обратиться к адвокату за консультацией. Адвокат может дать рекомендации обеим сторонам;

- не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах.

Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации. Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов. Представительская подсистема функционирует на основе принятых законов.

Функция законодательной подсистемы — выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Теоретики Гласиер выявили существование двух систем — производственной и социальной. Они полагали, что руководитель должен в равной мере обеспечивать функционирование исполнительной и представительской подсистем.

ФОРМИРОВАНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОЙ СТРУКТУРЫ

В последние годы получила распространение концепция формирования эффективных организаций, имеющая краткое название «*структура-5*». Ее автор — Генри Минтцберг, профессор Мак-Гильского университета в Канаде, посвятил этой концепции ряд книг и статей. В наиболее полном и развернутом виде концепция изложена в монографии «*Проектирование эффективных организаций*», опубликованной в 1993 г. в Лондоне.

Название «структура-5» связано с тем, что все разновидности рассматриваемых автором организационных структур управления (независимо от отраслевой, продуктовой или иной принадлежности организации) так или иначе включают пять координационных механизмов, связывающих организации воедино и обеспечивающих их согласованную деятельность. К таким механизмам относятся: взаимное регулирование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска; стандартизация рабочих навыков. Это основные базовые элементы структуры, скрепляющие все элементы организации.

Таблица 2.4

Типология организаций (по Минтцбергу)

<i>Характеристики</i>	<i>Предпринимательская организация</i>	<i>Машинная организация</i>	<i>Профессиональная организация</i>	<i>Инновационная организация</i>	<i>Миссионерская организация</i>
Доминирующий координационный механизм	Прямое управление	Стандартизация рабочих процессов	Стандартизация навыков	Стандартизация выпуска	Взаимопомощь
Главная часть организации	Стратегическая вершина	Техноструктура	Операционная основа	Средняя линия	Вспомогательный персонал
Основные параметры для проектирования	Централизация, органическая структура	Формализация поведения, вертикальная и горизонтальная специализация	Обучение, горизонтальная специализация работ, вертикальная децентрализация	Группирование рынков, система контроля, ограниченная децентрализация	Органические структуры, обучение, групповая конкуренция
Факторы текущей деятельности (ситуационные)	Организация молодая, несложная техника, простое окружение, не следует моде, жесткая власть высшего менеджера	Организация старая, регулируемая, неавтоматизируемая техническая система, устойчивое окружение	Комплексное, стабильное окружение, нерегулируемость, несложная техническая система, следование моде	Диверсифицированные рынки, расширение прав средних руководителей, следование моде	Динамичное окружение, молодая организация, сложные технические системы

Взаимное регулирование обеспечивает скоординированную работу благодаря информационным коммуникациям. Прямое управление позволяет работать, взаимосогласовывать и взаимоувязывать рабочие процессы в организации, поскольку одни работники берут ответственность за работу других, инструктируя их и контролируя их действия. Рабочие процессы подвергаются стандартизации, когда содержание работы специфицируется или программируется. В условиях, когда результаты работы или показатели ее выполнения могут быть специфицированы, выпуск продукции стандартизируется. То же происходит и с рабочими навыками, когда специфицируются виды обучения, направленные на совершенствование работы. С усложнением организационной работы взаимное регулирование сменяется прямым управлением, затем стандартизацией рабочих процессов, стандартизацией выпуска и стандартизацией рабочих навыков. Цикл смены координационных механизмов завершает взаимное регулирование.

В табл. 2.4, составленной по материалам исследований Минтцберга, представлена организация в пяти разновидностях, которые в разных модификациях обеспечивают ее функционирование. Как видно из таблицы, типология организаций, предлагаемая Минтцбергом, предусматривает подразделение их на следующие типы.

1. *Предпринимательская организация* образуется и управляется одним лидером на основе жесткой централизации деятельности. Дисбаланс между стратегическим развитием и текущей деятельностью — характерная черта большинства организаций такого типа.

2. В *машинной организации* возрастает значение технотруктуры. Роль, выполняемая в машинной организации работниками, наиболее точно характеризуется такими понятиями, как простота и повторяемость. Стандартизация создает предпосылки для планирования деятельности работников и подразделений, что и составляет основную функцию технотруктуры. К числу характерных типов машинных организаций относятся предприятия, занятые промышленным производством, строительной деятельностью, а также крупные торговые фирмы.

3. В *профессиональной организации* ведущую роль выполняют знания и навыки работников-профессионалов. Контроль за деятельностью работников в немалой степени осуществляется через клиентов фирмы, что является типичной особенностью таких организаций. Характерной чертой профессиональной организации выступает большой удельный вес вспомогательного персонала и низкий — технотруктуры. Поддержание высокого уровня квалификации специалистов профессиональной организации осуществ-

ляется путем стандартизации работ и посредством регулярно проводимых тренингов.

3. В *инновационной организации* используются такие принципы построения деятельности, как объединение в коллектив специалистов различных областей знаний, оперативное изменение его состава, что обеспечивается организацией *проектных команд*.

4. В *миссионерской организации* наибольшее развитие получают ценности, разделяемые ее членами. Такая организация, отойдя от установок и ценностей бывшего лидера, заменяет их стандартизированными рабочими процессами.

За период своей жизнедеятельности предприятие может несколько раз менять свою форму. На разных стадиях жизненного цикла организации можно выделить доминирующий тип структуры.

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

В начале 1970-х годов американский ученый Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.). Исходя из этого выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур. Первый из них — *структурный подход* был характерен для периода до Второй мировой войны. Основной упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления. В своей основе подход являлся статическим, так как не учитывал динамики изменения организационных структур под воздействием внешних факторов. Второй — *динамический подход* получил наиболее широкое распространение после Второй мировой войны. Основное внимание в нем сосредоточивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов. Динамический подход иллюстрируется моделью фирмы, представленной на рис. 2.3.

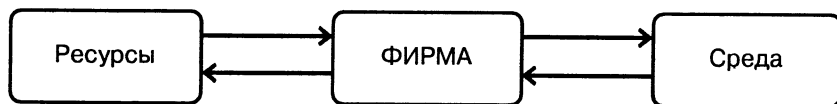


Рис. 2.3. Модель фирмы

В рамках этого подхода анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа. На первом — рассматривается фирма в условиях стабильных внешних связей (статический аспект). Организационные проблемы, возникающие при этом, носят оперативный характер. На втором этапе изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект). Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, Ансофф называет стратегическими.

Ансофф считает, что основная задача высшего руководства современной фирмы — решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из основных тезисов динамического подхода является существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией — с другой. Эта взаимосвязь была прослежена А. Чандлером в его книге «*Стратегия и структура*» на примерах из истории американских компаний. Чандлер показывает, что изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии фирмы, далее — к изменению ее организационных характеристик и в конечном счете — к преобразованию структуры.

В условиях относительно постоянных внешних связей основной стратегией фирм было снижение издержек производства и ценовая конкуренция. Как показала практика, наиболее эффективной в этих условиях была функциональная структура, которая достигла своего расцвета в 1910—20-е годы (рис. 2.4). Увеличение размера компаний и выход на несколько рынков с различными продуктами в одно и то же время привели к образованию отделений. Результатом явилась дивизиональная структура, широко распространенная в американских компаниях в годы до Второй мировой войны (рис. 2.5). Ансофф рассматривает этот вид организационной структуры как «функциональную структуру, повторенную несколько раз». Образование в послевоенные годы многонациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на которых действует фирма. Произошло ее разделение и образование филиалов в разных странах. Ансофф называет такую структуру *многонациональной структурой*, матрицей типа «отделение — страна» (рис. 2.6.).

С увеличением числа нововведений и сокращением жизненного цикла изделий увеличиваются взаимосвязи между функциями в цепочке «НИОКР — производство — распределение — маркетинг». Динамическому окружению больше соответствует организация типа «проект — функция». В этой модели фирмы наряду с временными проектными группами существуют функциональные

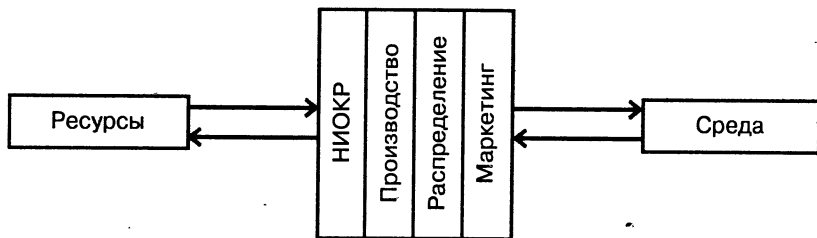


Рис. 2.4. Модель фирмы в условиях стабильных внешних связей с одним рынком сбыта (функциональная структура)

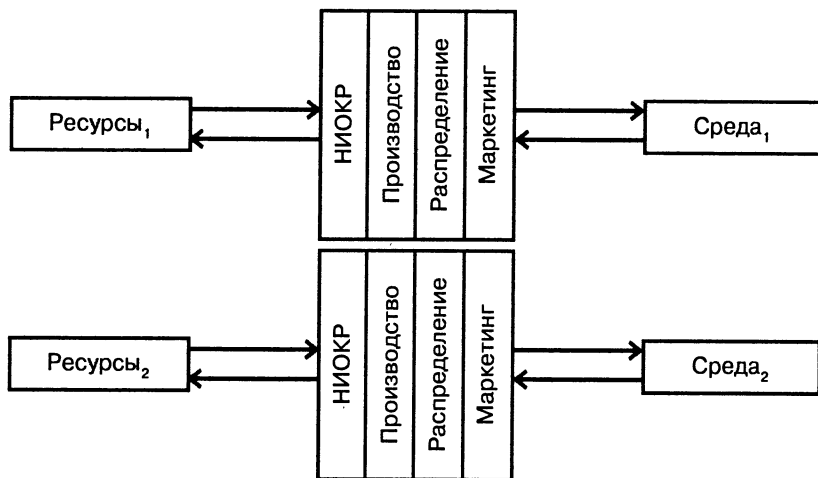


Рис. 2.5. Модель фирмы в условиях стабильных внешних связей с несколькими рынками (дивизиональная структура)

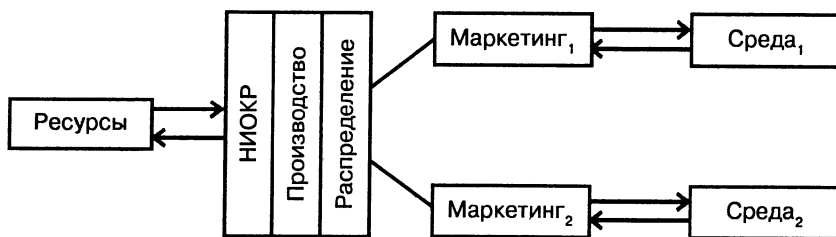


Рис. 2.6. Модель фирмы в условиях стабильных связей с несколькими существенно отличающимися рынками, например в разных странах (многонациональная модель)

службы, которые осуществляют методическую координацию и в которых сосредоточиваются специалисты, свободные от проектов. Наличие постоянных функциональных служб придает стабильность всей структуре (рис. 2.7).

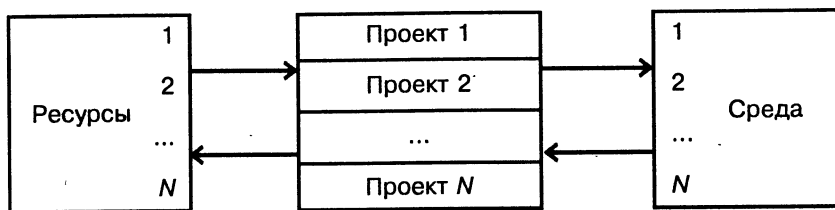


Рис. 2.7. Модель фирмы в условиях динамического окружения (проектная матричная модель)

Ансофф считает, что идея *матрицы* является одной из основных в современной науке о формировании организационных структур. Поведение современных фирм можно структуризовать по трем направлениям, т.е. выделить три основные стратегии: достижение экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности и активная политика в области нововведений (рис. 2.8). В зависимости от того, какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид структуры. Использование нескольких стратегий требует образования матриц различных типов либо разумного сочетания разных видов структур в пределах одной компании. Одна из последних форм многонациональной структуры — матрица типа «продукт — рынок», в которой делается попытка сочетать рыночную политику с разработкой стратегии фирмы.

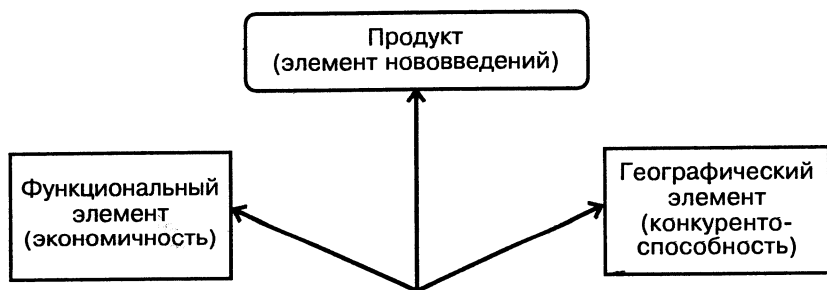


Рис. 2.8. Трехмерность поведения фирмы в современных условиях

Рассмотрев эволюцию организационных структур, Ансофф выделяет основные тенденции в их развитии (рис. 2.9). Основной тенденцией можно считать осознание управляющими того факта, что любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов. Наиболее важные из них перечислены на рис. 2.10. Большой набор указанных элементов представляет собой *организационный потенциал*. Изменение одного из перечисленных элементов не означает еще изменения организации. Изменение организационного потенциала целесообразнее всего начинать с людей, с управляющих. Затем следуют изменение системы ценностей, действующей на фирме, перестройка информационных потоков, остальных элементов.



Рис. 2.9. Основные тенденции в изменении организационных структур

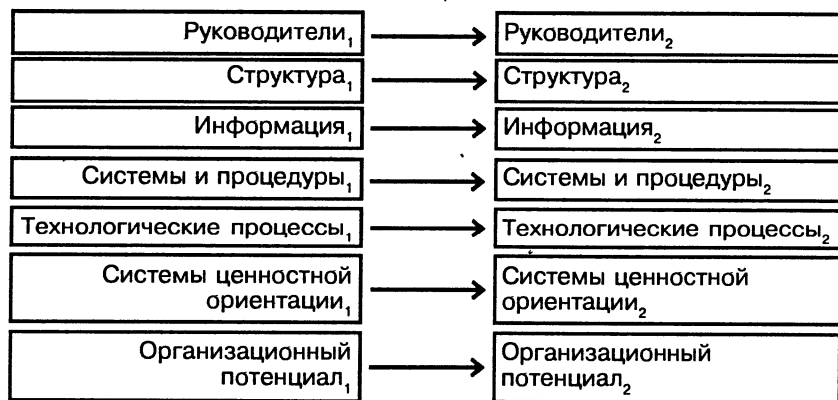


Рис. 2.10. Элементы организационного потенциала и его изменение

Считается, что основу организационного потенциала составляет так называемая *культура организации* (совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур*). Эта часть организационного потенциала подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы (рис. 2.11). Выделяются случаи, когда небольшое изменение стратегии может потребовать радикальной перестройки культуры организации (переход $S_1 C_1 \rightarrow S_3 C_3$) и когда изменение стратегии практически не требует изменения культуры организации, а следовательно, организационного потенциала (переход $S_1 C_1 \rightarrow S_2 C_2$). Однако чаще всего изменения стратегии связаны с определенными изменениями организационного потенциала (переход $S_1 C_1 \rightarrow S_4 C_4$). Сам же характер перехода существенно зависит от конкретных условий. В рамках рассматриваемой теории выявляется влияние жизненного цикла изделия на стратегию изменения организационного потенциала. Так, если продукт является нововведением, то изменение организационного потенциала должно описываться кривой 3, а если продукт близок к фазе своего морального устаревания, — кривой 2.

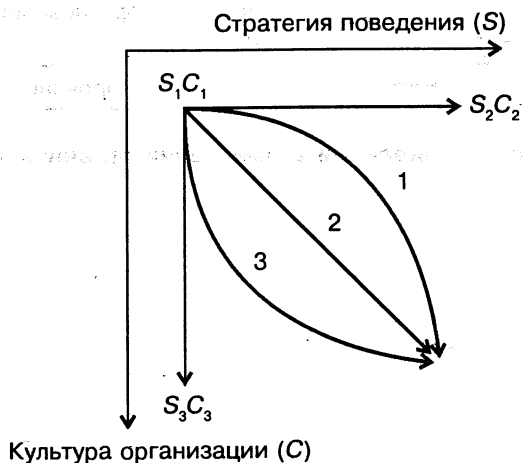


Рис. 2.11. Стратегии изменения организации

Изложенная выше теория применима лишь к организациям, чутко реагирующим на все изменения внешней среды. Для каждого конкретного случая должна устанавливаться оптимальная

* Системы и процедуры — это совокупность строго документированных приемов и методов решения проблем управления, таких, как составление планов, проведение учебы, осуществление контроля и т.п.

частота организационных перестроек. Сам процесс изменения определяется внешними условиями. Проведены эксперименты, когда в организации заранее отрабатывается несколько возможных структур управления и в зависимости от условий выбирается один из вариантов. Причем выбор того или иного варианта может осуществляться на ЭВМ с помощью формальных методов.

Модель управления фирмой (табл. 2.5) показывает, что в зависимости от внешних условий и характера решаемых проблем высшее руководство должно концентрировать внимание на вполне определенных моментах, указанных в матрице.

Таблица 2.5

Модель управления фирмой

	<i>Устойчивые внешние условия (оперативные проблемы)</i>	<i>Изменчивые внешние условия (стратегические проблемы)</i>
<i>Вид деятельности</i>	Получение прибыли (реализация потенциала)	Создание стратегического потенциала
<i>Характер проблемы</i>		
Внешний	Реализация рыночной стратегии	Разработка стратегического потенциала (1)
Внутренний	Экономичность использования ресурсов	Разработка организационного потенциала (2)

Примечание: Совокупности (1) и (2) представляют собой полный потенциал.

**ТЕОРИЯ ИНСТИТУТОВ
И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

В конце 1980-х — начале 1990-х годов американский ученый Дуглас Норт, ставший впоследствии лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал целую серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций. По мысли Нортона, рынок — это сложное и неоднозначное явление. Он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей. Институты, согласно Нортону, — это набор правил, процедура соответствий, моральное и этическое поведение индивидумов в интересах максимизации дохода. Институты —

это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные ограничения (договоры и добровольно принятые кодексы поведения), а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. Все вместе они образуют побудительную структуру общества и экономики. Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками». Новые институты, согласно Норту, появляются, когда общество усматривает возможность получения дохода, который не может быть получен в условиях сложившейся институциональной системы. Иными словами, если производственные факторы предоставляют возможность увеличения доходов, а институциональные — этому препятствуют, то велики шансы возникновения новых институтов.

Норт показал, что организационные факторы играют более важную роль, чем технические, поскольку ведут к изменению институтов, которые, в свою очередь, оказывают существенное влияние на развитие экономики. Технические изменения и другие считающиеся важными факторы экономического развития рассматриваются Нортом как недостаточные: являясь составляющей процесса роста, сами по себе они не могут его объяснить. Ключом к экономическому росту является эффективная организация экономики. В своих работах Норт ставит фундаментальный вопрос: почему некоторые страны богаты, а другие — бедны? И отвечает: «Институты создают базовые структуры, с помощью которых люди на протяжении всей истории добились порядка и таким образом снизили степень своей неуверенности. Используя технику, они определяют стоимость операций и преобразований и, следовательно, рентабельность и обоснованность экономической активности».

Крупные институциональные изменения происходят медленно, так как институты являются результатом исторических перемен, формирующих индивидуальное поведение. Чем выше институциональная неуверенность, тем выше становятся затраты по операциям. Отсутствие возможности заключать контракты и вступать в другие обязывающие институциональные отношения является причиной экономической стагнации. Норт в своих работах выдвигает фундаментальные вопросы о связи экономических изменений, технического развития и институциональных условий.

В книге *«Институты, институциональные изменения и функционирование экономики»*, опубликованной на русском языке в 1997 г., Норт, развивая свою теорию, пересматривает понятие рациональности. Он делает особый акцент на двух концептуальных пробле-

мах: одна из них возникает при восприятии человеком мира с его множеством фактов, другая — при сортировке этих фактов по важности и расчете оптимального выбора. Анализ ведет к глубокому пониманию роли институтов в решении этих проблем.

Принципиальное значение и актуальность сохраняют выводы из теории новой институциональной экономики, сформулированные Нортон. Главное состоит в том, что чрезвычайно трудно, да и практически недостоверно анализировать переход от плановой экономики к рыночной без институционального подхода к проблемам и событиям. Суть выводов сводится к следующему.

1. Если законы могут быть изменены в течение короткого времени, то неформальные нормы меняются постепенно. Именно такие нормы создают легитимную основу для действия законов, а революционные изменения последних часто приводят к результатам, отличающимся от ожидаемых. Страны, которые принимают законы, пригодные для других экономических условий, для других неформальных норм и побудительных факторов, приобретают совсем не то направление развития, что имеют государства, откуда эти законы заимствованы.

2. Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития. При этом существует объективная необходимость соблюдения определенных условий: а) политические институты сохраняют стабильность, если их поддерживают организации, заинтересованные в их неизменности; б) для успешного осуществления реформ необходимо изменение институциональной системы; в) модификация норм поведения, поддерживающих и легитимизирующих новые законы, является длительным процессом, и при отсутствии такого побудительного механизма государственное устройство не может быть стабильным; г) в долгосрочной перспективе экономический рост требует разработки законов и правил; д) неформальные ограничения иногда (но в краткие периоды) могут обеспечивать экономический рост даже при неблагоприятных или нестабильных законах.

3. Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, способные переживать шоки и перемены и являющиеся фактором успешного развития. Однако формирование этих систем является результатом длительного процесса; создание же эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок.

РЕСУРСНАЯ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Первоначально ресурсная теория появилась как одна из концепций, объясняющих происхождение фирмы. С позиций этой теории «...фирма — больше чем административная единица; она — также совокупность производительных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений»*. Это означает, что разнородные и малоподвижные ресурсы создают возможности для фирмы получить экономическую ренту из различных источников. Ресурсная теория отдает приоритет анализу нематериальных ресурсов, таких, как человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал и знания.

Культивирование ресурсов определяет так называемую компетентную фирму. Культивирование подразумевает постоянный поиск, приобретение, производство, развитие и получение экономической ренты от использования ресурсов. Применительно к стратегическому управлению цель ресурсной теории состоит в том, чтобы объяснить создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ фирмы. Ресурсная теория призвана выявить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов фирмы. Выдвинутая в работе К. Вернерфельта теория была развита Р. Румельтом и другими исследователями (Д. Аакером, Р. Амитом, П. Шумахером, С. Монтгомери, Дж. Дэйем, А. Дириксом, К. Кулом, Р. Грантом, С.К. Прааладом и Дж. Хамеллом, М. Петерафом). Отдельные аспекты ресурсного обмена непосредственно изучают такие отрасли знания, как общий менеджмент и его разделы (производственный, финансовый и т.д.), маркетинг, логистика, правоведение, информатика, экология, лингвистика, деловая этика, психология. Синтез этих направлений в единую непротиворечивую научную систему осуществляет ресурсная теория организации, которая призвана, с одной стороны, расширить рамки традиционных теорий, а с другой — исследовать имеющиеся «белые пятна».

Существуют систематические различия между фирмами, вызванные различиями в ресурсах, которыми они управляют и которые необходимы для реализации их стратегии. Данная теория предполагает, что ресурсы неравномерно распределены среди фирм, что и является причиной либо конкурентного преимущества, либо уязвимости компании. Если конкурентное преимущество фирмы основано на владении каким-либо ресурсом, то другие фирмы

* Penrose E. Theory of the Growth of the Firm. 3 ed. — Oxford: Oxford University Press, 1995.

предпринимают попытки заблокировать или замедлить распространение таких ресурсов, создавая различные барьеры.

Фирма представляет собой совокупность ресурсов, которые включают все входящие потоки, обеспечивающие работу фирмы, и позволяют осуществлять ее стратегии. Современная практика побуждает расширить границы ресурсного обмена, считая его началом момент (период) изготовления (а не передачи), а концом — момент (период) потребления (а не получения товара).

Ресурсная теория организации должна охватывать все аспекты связей и воздействий, включая:

- активное воздействие на экономических партнеров;
- эквивалентность объемов обмениваемых ресурсов;
- активные управляющие воздействия;
- организацию физического перемещения товаров и денег во времени и пространстве;
- защиту от неблагоприятных воздействий;
- достижение стратегических и оперативных целей организации;
- институциональность передачи и получения прав на обмениваемые ресурсы.

Ресурсы фирмы могут быть материальными (осязаемыми) и нематериальными (неосязаемыми), внутренними (получающими развитие внутри фирмы) и внешними (приобретаемыми на рынке). Обычно в ресурсной теории выделяют следующие категории: основные ресурсы, активы, способности, стратегические активы (отличительные способности), устойчивые конкурентные преимущества, источники указанных преимуществ. *Основные ресурсы* — это ресурсы, которые могут быть приобретены на рынке. Например, ресурсы, связанные с обеспечением логистики, включают материальные ресурсы (автомобили, материалы, инвентарь) и навыки (навыки погрузочно-разгрузочных работ, упаковки, операций на компьютере). В процессе преобразования и применения эти ресурсы становятся частью активов и способностей организации, внося непосредственный вклад в производство продукции. *Активы* являются совокупностями доступных факторов, которыми организация владеет или управляет. Активы могут быть осязаемые или неосязаемые, но в любом случае это «видимые» ресурсы. Примерами активов могут быть оборудование, патенты, торговые марки, знания, складские и информационные системы, телекоммуникационные системы и др.

Ресурсы организации, которые обеспечивают компанию устойчивым конкурентным преимуществом, называются *стратегическими активами*. Выделяются следующие признаки стратегических

активов: они должны быть ценны для организации; для них не должно быть заменителей; их должно быть сложно воспроизвести или скопировать; они должны быть редкими среди конкурентов.

На основе стратегических активов организация создает *устойчивые конкурентные преимущества*. Они могут быть определены как конкурентные преимущества, которые сложно устранить или копировать (воспроизвести) и которые предопределяют более высокую эффективность фирмы. Это объекты, доступ к которым или способности которых по отношению к фирме позволяют создать стратегические активы и на их основе устойчивые преимущества. Наиболее часто выделяют следующие источники конкурентных преимуществ: национальный или региональный институциональный контекст; среда рынков ресурсов; внутренняя организационная среда; среда рынка товаров и услуг; стратегическая траектория фирмы. В периоды экономического спада и нестабильности более важными для фирмы являются организационные (нематериальные) активы и способности, а в периоды стабильности — материальные активы. Для всех отраслей в целом на результаты деятельности фирмы более существенное влияние оказывают нематериальные активы и способности.

СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

На переднем крае теоретических разработок и тенденций, имеющих большую практическую значимость, в настоящее время оказались направления, которые в наибольшей мере отражают изменившиеся условия функционирования организаций. Это вызвано и ориентацией на новейшие технологии, и проблемой рискованных инвестиций, и способами высокопродуктивного ведения хозяйства, и прогнозированием потребительского спроса и поведения конкурентов, и господством стратегического подхода в управлении. Среди основных направлений теоретических обобщений и разработок можно назвать следующие концепции.

1. *Рейнжиниринг*, или перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Это и теория, и методы комплексного оздоровления корпораций, управленческого ренессанса с охватом и реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе систем человеческих мотиваций и стимулов. В рамках этого направления рассматриваются и новые импульсы повышения эффективности, связанные с сокращением размеров и оптимизацией хозяйствующих

субъектов, и потенциал матричных структур, органически сочетающих линейное и программное руководство, и возможности деятельности комплексных целевых команд, и многое другое. Управленческий механизм настраивается на овладение рынком — анализ его емкости, организацию сбыта товаров, способы стимулирования продаж, обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг.

2. *Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков)*. Она характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства во внутреннюю деятельность корпораций. Такие революционные преобразования должны охватить все подразделения (линейные, функциональные, маркетинговые и даже аппарат высших руководителей). Они становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном и межфирменном обороте, и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Благодаря развитию прямых связей организационные рынки резко сокращают многие виды расходов, внимание фирм фокусируется на обосновании перехода от иерархических к горизонтальным структурам, на поиске выгодных соотношений между крупными и малыми операциями.

Согласно этой концепции подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятий, могут оперативно вносить изменения в производстве товаров, предоставлении услуг, во всей системе отношений с потребителями. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются *сетевые организации* с распределенными автономными звеньями, так называемые *виртуальные корпорации*. Появляется принципиально новый объект управления, требующий очень тонкой настройки. К этому направлению примыкает и разрабатываемая *концепция «демократической корпорации»*, предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.

3. *Теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления)*. Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов (в первую очередь научно-технических, инвестиционных и финансовых), приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций. Образуются плоские организационные иерархии вокруг основных процессов, имеющие специфические цели. Это не только так называемые *горизонтальные корпорации*,

но и стратегические союзы, различные модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп.

Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей и тем самым меняет представление о границах организации. Профессиональные знания и умение каждого партнера позволяют создавать более эффективную организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на глобальном уровне. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы. Особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов. Отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу, а не как к персонифицированным издержкам производства становится едва ли не центральным постулатом теории организации. Важное значение придается проблеме доверия — к системе управления, принимаемым решениям, их исполнению, руководителям.

4. *Концепция «экологически осознанного руководства»* предприятием. Ее основой является рассмотрение предприятия как экологической подсистемы и, следовательно, как части природного кругооборота. В данном случае в центре внимания оказываются экологические процессы. Важнейшими целями предприятия как экологической подсистемы следует считать:

- защиту ресурсов (получение на входе в подсистему экологически проверенных ресурсов и их экономное расходование);
- ограничение выбросов (т.е. предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую среду на выходе из подсистемы);
- сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);
- ограничение риска, т.е. уменьшение потенциальных опасностей на выходе из подсистемы, предотвращение аварий или снижение тяжести их последствий;
- производство безвредных продуктов, т.е. таких продуктов, которые на протяжении их жизненного цикла являются ресурсосберегающими, не наносят вреда окружающей среде (отсутствие вредных выбросов и отходов), обладают низкой долей риска.

Экологическая ответственность является интегральной составной частью ответственности предприятия. Она требует целенаправленного учета и сокращения экологической нагрузки и риска во всех сферах деятельности и на всех стадиях жизненного цикла продукта. В концепции экологические сферы деятельности предпри-

ятия систематизируются (производство, продукт, работники и коммуникации) и по каждой из них выдвигаются актуальные природоохранные задачи. В качестве критериев выступают экологическая и экономическая эффективность, общественное признание, юридическая легитимность.

Осуществление «экологически осознанного» руководства предприятием требует соответствующих систем управления на нормативном, стратегическом и оперативном уровнях. На *нормативном уровне* основную роль играют правила экологического поведения, определяющие общие обязанности предприятий по выполнению экологических требований. На стратегическом уровне можно использовать различные системы. Важно, чтобы новые экологические цели были интегрированы в уже применяемые системы планирования, руководства и контроллинга. На *оперативном уровне* используется целый ряд систем и инструментов, важнейшими из которых являются расчет потоков материалов и энергетических потоков, бухгалтерский учет отходов, а также экологические показатели и индикаторы, с помощью которых измеряется и контролируется экологическая эффективность деятельности предприятия.

Вводится понятие экологической размерности, предполагающей минимизацию потребления природных ресурсов и нагрузки на окружающую среду. Критерием оптимальности служит экологическая эффективность деятельности предприятия. В конечном счете речь идет о переходе от концентрации внимания на контроле за «производством» вредных веществ на конечном этапе к управлению использованием ресурсов на входе в систему и предотвращению образования вредных веществ.

Глава 3

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты и проявления человеческой жизни, — экономика, наука, культура, образование, оборона, даже личная жизнь. Теория организации призвана ответить на вопросы, зачем организации нужны, как они создаются, функционируют и изменяются, почему члены организаций действуют именно так, а не иначе.

ЧЕРТЫ И СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Под словами «сознательно координируемое» понимается управление, под «социальным образованием» — то, что организация состоит из людей или их групп, взаимодействующих между собой. Модели взаимодействия, которым следуют индивидуумы, являются преднамеренными. Организационные процессы содержат в себе социальную сущность, а взаимодействие членов групп должно быть сбалансировано и предполагает необходимость в координации. Организация имеет относительно определенные границы, которые могут меняться со временем. Члены организации, на которых возлагаются определенные обязанности, вносят свой вклад в достижение установленных целей. Преимущество организованных групп заключается в том, что человек, входя в состав коллектива, может более успешно достичь своих целей, чем индивидуально. Поэтому для достижения своих целей он и создает интегрированные, кооперативные системы поведения.

Определение организации предусматривает необходимость формального координирования взаимодействия работников. Структура организации определяет, каким образом должны быть распределены задачи, какой должна быть субординация, каковы формальные координирующие механизмы и модели взаимодействия. Для организации характерны комплексность, формализация и определенное соотношение централизации и децентрализации. *Комплексность* рассматривает степень дифференциации в

рамках организации. Она включает уровень специализации или разделения труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации. Под *формализацией* понимаются заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников. Некоторые организации минимально оперируют с такими стандартными директивами. Другие имеют все типы правил, инструктирующих работников по поводу того, что они могут и чего не могут делать. Соотношение *централизации* и *децентрализации* определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются управленческие решения в организации. В некоторых организациях процесс принятия решений сверхцентрализован, разрешением проблем занимаются высшие руководители. В других случаях принятие решений децентрализовано, ответственность делегируется вниз по иерархии управления. Принятое соотношение централизации и децентрализации определяет характер и тип устанавливаемой организационной структуры управления.

Отметим, что организации заранее проектируются, моделируются с тем, чтобы сформировать структуру, подчиненную интересам достижения установленных целей. При проектировании организации используется представление о ней как об организме, который действует рационально и целенаправленно, имеет априори установленную цель и совершенствует методы достижения цели. Проектирование в современных условиях вызвано к жизни увеличивающейся сложностью управления организациями, необходимостью применения научно обоснованных методов для выполнения функций управления и специализацией управленческого труда. Этот подход качественно отличается от широко распространенных методов повышения эффективности организаций, таких, как традиционное расчленение и объединение на опытной основе подразделений или сфер ответственности руководителей, замена руководителей, улучшение тех или иных организационных процедур.

Следует различать теорию организации и организационное поведение. Макроуровень (организация в целом и ее основные части) является объектом анализа в *теории организации*, которая изучает условия и предпосылки поведения организации, ее общую эффективность, возможности для адаптации и достижения целей. Эта дисциплина имеет как описательный, так и нормативный аспекты. Она описывает фактическую структуру организации и предлагает варианты ее оптимальной структуры, обеспечивающей эффективное функционирование. *Организационное поведение* как научная дисциплина имеет объектом анализа микроуровень —

поведение индивидуумов и групп. Поведение индивидуумов обычно изучается с позиций восприятия ценностей, профессионального образования, мотивации и личных особенностей. При рассмотрении поведения групп внимание уделяется ролям, статусу, руководству, общению и конфликтам. В круг изучения входят производительность труда работников, текучесть кадров, удовлетворенность работой.

Необходимо подчеркнуть, что теория организации и организационное поведение — смежные дисциплины, имеют много точек соприкосновения, дополняют друг друга при изучении проблем поведения организаций. Исследуя конфликты, организационное поведение сосредоточивается на межличностных и внутригрупповых столкновениях, которые происходят из-за разнообразия личностных особенностей и недостаточной коммуникации. Конфликт же, когда он изучается теорией организации, связан преимущественно с проблемами внутренней координации. В одном случае конфликт рассматривается как проблема, возникающая между людьми. В другом — как столкновение в результате имеющихся недостатков в построении организации. Теория организации и организационное поведение охватывают различные уровни и аспекты анализа организационного процесса.

Каждая организация имеет свое предназначение — *миссию*, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Миссия — понятие неоднозначное. Значение определения миссии организации состоит в том, что она:

- 1) представляет собой базис, точку опоры для всех плановых решений организации, для определения ее целей и задач;
- 2) создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
- 3) помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- 4) вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.).

Примерная характеристика предназначения организации в обобщенном виде включает:

- предлагаемые товары или услуги;
- место и роль в системе рыночных отношений;
- цели организации (выживание, рост, доходность);
- технологию (процессы, инновации);
- философию (базовые взгляды, ценности, мотивации);
- внутреннюю концепцию (сильные стороны, степень конкурентоспособности, факторы выживания);

- внешний образ, имидж (ответственность перед партнерами, потребителями, обществом в целом).

Таблица 3.1

Классификация целей организации

Критерии классификации	Группы целей	
Период установления	Стратегические Тактические	Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Структурные	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние	Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся)	Разовые
Иерархия	Цели организации	Цели подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

Осуществляя свою миссию (предназначение), организация добивается достижения определенных целей — выживания, роста, доходности (табл. 3.1). Она выпускает определенную продукцию и оказывает услуги, использует различные технологии и т.д.

ОТКРЫТЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ

Всесторонний анализ внутреннего строения организации обеспечивается с помощью использования системного подхода. *Система* — это набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое. Уникальной характеристикой при рассмотрении систем

являются внутренние отношения частей. Каждая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией. В системе используются разнообразные специализированные функции. Каждая часть организации выполняет свои определенные функции. Для того чтобы поддерживать отдельные части в одном организме и формировать завершенное целое, в каждой системе осуществляется интеграция. Для этого используются такие средства, как координация уровней иерархии управления, прямое наблюдение, правила, процедуры, курс действий.

Хотя организации распадаются на отдельные части или составные элементы, они сами являются подсистемами в рамках более крупной системы. Существуют не только системы, но и подсистемы, и сверхсистемы. Классификация этих понятий зависит от особенностей предмета анализа. При этом целое не является простой суммой частей, поскольку систему следует рассматривать как их единство.

Различаются системы открытые и закрытые. Понятие *закрытой системы* возникло в физике. Это система, являющаяся самодерживаемой. Ее главная характеристика заключается в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. Совершенной системой закрытого типа была бы та, которая не принимает энергии от внешних источников и не дает энергию внешней среде. Закрытая организационная система имеет малую применимость.

Открытая система признает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают сырье и человеческие ресурсы из окружающего мира. Они зависят от клиентов и заказчиков, потребляющих их продукцию. Банки, активно взаимодействующие с внешней средой, открывают депозиты, обращают их в кредиты и инвестиции, используют полученную прибыль для поддержания развития, выплаты дивидендов и уплаты налогов. На рис. 3.1 представлена промышленная организация как открытая система. На входе системы — поступление материалов, рабочей силы, капитала. Технологический процесс организуется для переработки сырья в конечный продукт. Конечный продукт, в свою очередь, продается заказчику. Финансовые учреждения, рабочая сила, поставщики и заказчики, правительство — все являются частью внешней среды.

Разграничение систем на открытые или закрытые не является жестким, раз навсегда установленным. Открытая система может стать закрытой, если контакты с окружением сокращаются со временем. В принципе возможна и обратная ситуация. Открытые системы тяготеют к усложнению структуры и дифференциации.

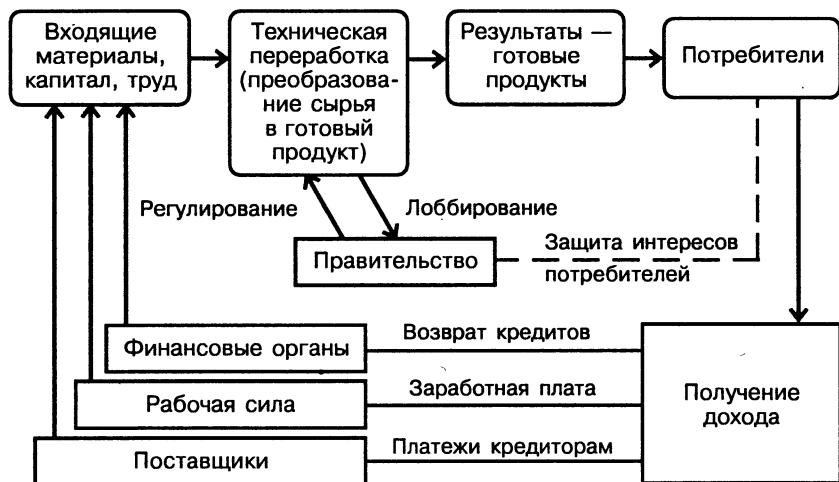


Рис. 3.1. Промышленная организация как открытая система

Иными словами, рост открытой системы сопровождается повышением уровня специализации ее элементов и усложнением структуры, нередко расширением границ системы или созданием новой суперсистемы. Если деловое предприятие растет, то наблюдаются значительная его дифференциация и усложнение его структуры. Создаются новые специализированные отделы, приобретаются новые виды сырья и материалов, расширяется ассортимент выпускаемой продукции, организуются новые сбытовые конторы.

Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход. Они получают сырье, энергию, информацию, другие ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы и т.п. Открытые системы имеют, однако, некоторые специфические черты. Одна из таких черт — это признание взаимозависимости между системой и *внешней средой*. Существует граница, которая отделяет систему от ее окружения. Изменения во внешней среде влияют на один или несколько атрибутов системы, и наоборот, изменения в системе воздействуют на окружение. Внешняя среда организации схематично представлена на рис. 3.2.

Организация должна отражать состояние внешней среды. В основе ее построения лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера. Организация должна создаваться так, чтобы она нормально функционировала. Должны обеспечиваться вклад каждого ее члена



Рис. 3.2. Внешняя среда организации

в общую работу и эффективная помощь работникам в достижении поставленных целей. В этом смысле действенная организация не может быть статичной. Она должна оперативно отслеживать все изменения внешней среды, оценивать их и выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей. Она должна эффективно реагировать на воздействия внешней среды.

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Открытые системы постоянно получают информацию из внешней среды. Это помогает приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению отклонений параметров системы. Здесь под обратной связью понимается процесс, позволяющий получить приток в систему информации или денег для модифицирования производства выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

Нужно учитывать и то, что организации укомплектовываются людьми. Очевидно, что при группировке видов деятельности и распределении полномочий внутри любой организационной сис-

темы необходимо учитывать недостатки и привычки людей. Это не означает, что организация должна создаваться применительно к людям, а не на основе целей и сопутствующих их достижению видов деятельности. Однако весьма важным для руководителя, зачастую сдерживающим фактором является то, какие лица будут работать в организации, какие роли они будут выполнять (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Роли в организации

<i>Понятие ролей</i>	<i>Группировка ролей</i>
Определение основных обязанностей или областей деятельности	Межличностные роли (главный руководитель, лидер, связующее звено)
Определение свободы действий или полномочий	Информационные роли (приемник информации, распространитель информации, представитель)
Обеспечение информацией и другим инструментарием	Роли, связанные с принятием решений (предприниматель, устраняющий нарушения; распределитель ресурсов, ведущий переговоры)

Поведение членов организации может рассматриваться как ее внутренняя среда. В организации постоянно возникают проблемы, могущие изменить ее положение. Чтобы все ее элементы действовали и были разумно скоординированы, необходимо непрерывное поступление ресурсов. Производственный аппарат изнашивается, технология устаревает, материалы нужно пополнять, работники увольняются. Чтобы обеспечить жизнеспособность организации, эти ресурсы необходимо, не прерывая производственного процесса, заменять элементами равной производительности.

Другие внутренние проблемы возникают из-за недостатков взаимодействия и скоординированности разных участков организации. Одной из причин того, что работники уходят, а акционеры не желают вкладывать свои сбережения, является неудовлетворенность этих групп условиями труда и вознаграждением за участие в организации; и это недовольство может стать таким сильным, что возникнет угроза самому существованию организации. Внутренняя среда организации схематически показана на рис. 3.3.

Для организации характерен циклический характер функционирования. Выходная продукция системы обеспечивает средства

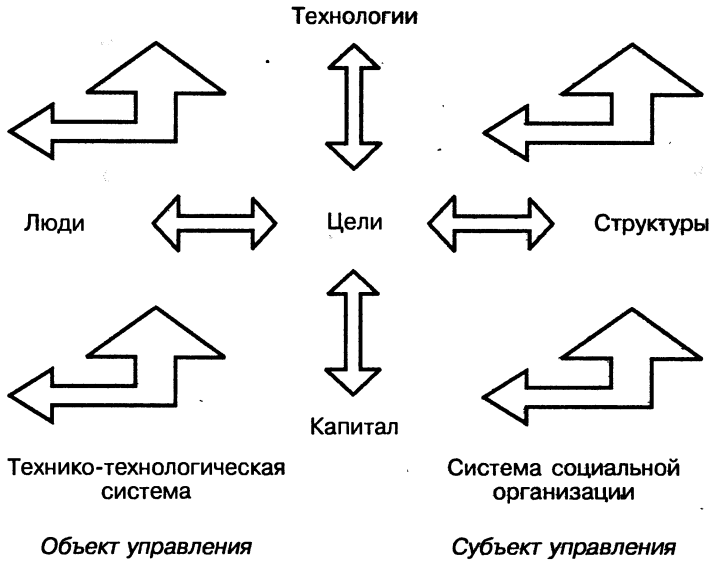


Рис. 3.3. Внутренняя среда организации

для нового инвестирования, что позволяет повторять производственный цикл. Доходы, полученные промышленными организациями, должны быть адекватными расходам на оплату кредитов, труда рабочих и погашения займов, если цикличность устойчива и обеспечивает жизнеспособность организации.

Отметим, что организационные системы предрасположены к сокращению или распадению на части. Поскольку закрытая система не получает ресурсы из внешней среды, она может со временем сокращаться. В отличие от нее открытая система характеризуется негативной энтропией, т.е. она может реконструировать себя, поддерживать свою структуру, избежать ликвидации и даже вырасти, потому что приток ресурсов извне превышает их отток из системы. Приток ресурсов для предотвращения энтропии поддерживает некоторое постоянство обмена ресурсами, в результате чего достигается относительно стабильное положение. Даже несмотря на то, что существуют постоянный приток новых ресурсов в систему и их постоянный отток, обеспечивается определенная сбалансированность системы. Когда открытая система активно перерабатывает ресурсы в выходную продукцию, она оказывается, тем не менее, способной поддерживать себя в течение определенного времени. Исследования показывают, что большие и сложные организационные системы имеют тенденцию к дальней-

шему росту и расширению. Они получают определенный запас прочности, выходящий за пределы обеспечения только выживаемости. Многие подсистемы в рамках системы имеют возможность получать ресурсов больше, чем требуется для производства продукции.

С ростом организации ее высшие руководители вынуждены все в большей мере передавать полномочия по выработке решений нижестоящим звеньям. Однако, поскольку руководители высшего уровня отвечают за все решения, их роль в организации изменяется: от выработки решений руководители высшего уровня переходят к управлению процессами выработки решения. В результате увеличение размеров организаций приводит к необходимости разделения труда в сфере управления. Одна группа — руководители высшего уровня — обладает первичными полномочиями и несет ответственность за определение характера системы управления организацией, т.е. процесса, с помощью которого должны разрешаться проблемы организации. Другая группа руководителей подчиняется руководству высшего уровня, ее основная обязанность состоит в выработке решений.

Открытые системы добиваются согласования двух, часто конфликтных стратегий. Действия по поддержанию сбалансированности системы обеспечивают взаимодействие с внешней средой, что, в свою очередь, предотвращает резкие изменения, которые могут разбалансировать систему. Напротив, действия по приспособляемости системы к различным изменениям позволяют адаптироваться к динамике внутреннего и внешнего спроса. Одна стратегия, например, ориентирована на обеспечение стабильности системы путем покупки, технического обслуживания и ремонта оборудования, набора и обучения работников, использования правил и процедур. Другая стратегия сосредоточивается на изменении системы посредством планирования, изучения рынка, развития производства новой продукции и т.п. И то и другое необходимо в интересах выживания организации. Стабильные организации, которые не способны адаптироваться к изменению условий, долго просуществовать не смогут. То же самое можно сказать о приспособляемых к изменениям, но нестабильных, т.е. неэффективных, организациях.

Организационная система может достичь своих целей, используя различные комбинации ресурсов и стратегий. Вот почему необходимо рассматривать разнообразные формы и способы решения возникающих проблем, а не искать какой-либо один «оптимальный» выход, приводящий к быстрым результатам.

Глава 4

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться — процветают, негибкие — исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие *жизненного цикла организации* как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с *жизненным циклом продукции* — временным интервалом, включающим несколько стадий, каждая из которых отличается особым характером процесса изменения объема производства во времени. Следует различать полный жизненный цикл продукции, жизненный цикл продукции в сфере производства, жизненный цикл продукции в сфере потребления. Полный жизненный цикл продукции включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий потребителями. Это понятие используется для планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, организации послепродажного обслуживания изделий, выбора адекватных форм управления и создания необходимых структурных звеньев.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рождения или формирования, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые тре-

буют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

1. *Этап предпринимательства.* Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. *Этап коллективности.* Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

3. *Этап формализации и управления.* Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

4. *Этап выработки структуры.* Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. *Этап упадка.* В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Основные этапы жизненного цикла организации графически представлены на рис. 4.1. На рисунке часть кривой, имеющая положительный наклон, отражает стадии создания, роста и зрелости организации, а другая ее часть с отрицательным наклоном — стадию упадка организации.

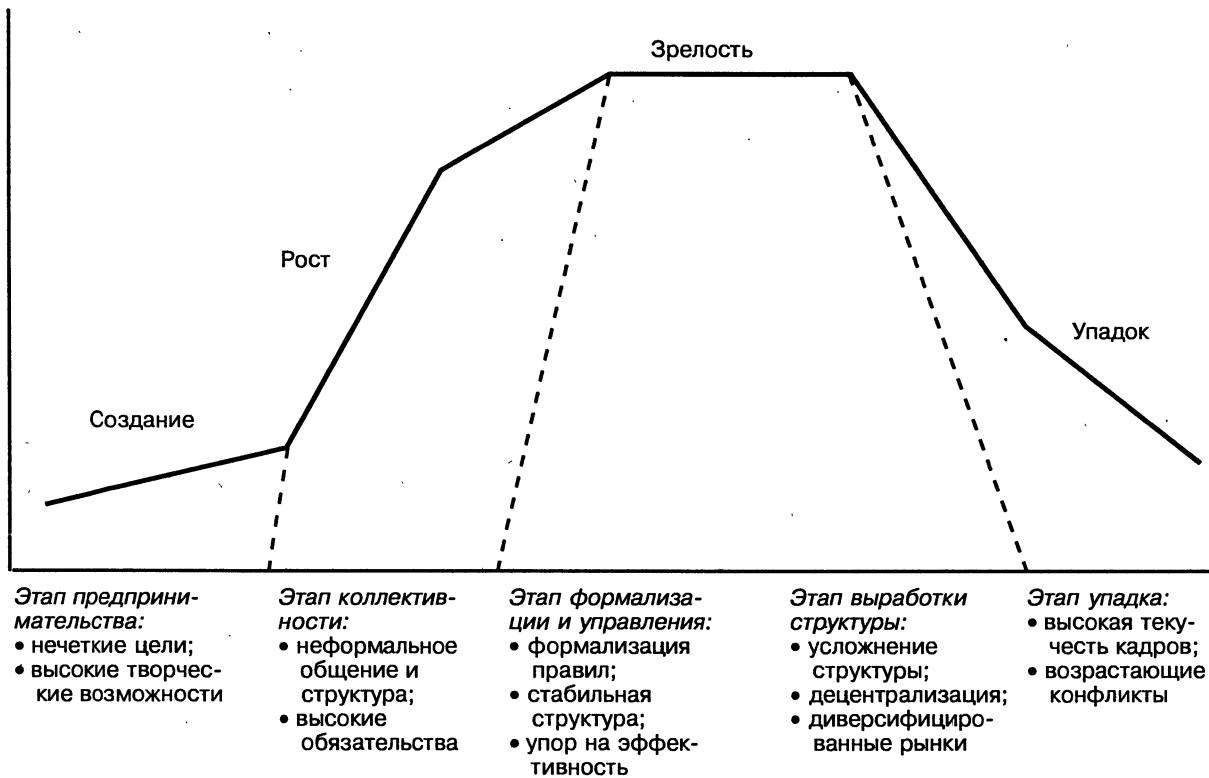


Рис. 4.1. Жизненный цикл организации

При создании организации, когда творческий процесс протекает свободно, проявляется стремление к стабильному и устойчивому развитию. При этом решаются две задачи — обеспечение доступа к необходимым ресурсам и овладение механизмом конкуренции. Ключевую роль здесь играет анализ сложившейся ситуации, получение объективной информации. Для анализа ситуации может быть использована табл. 4.1.

Таблица 4.1

Анализ ситуации на стадии создания организации

<i>Направления и этапы</i>	<i>Цель</i>	<i>Методы</i>	<i>Результаты</i>
1. Выбор товара или услуги	Определить нишу на рынке	Изучить объемы продаж и удовлетворяемость спроса (емкость рынка), а также возможность вытеснения товара с рынка	Возможный объем продаж товара
2. Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия данной ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий: их технологию, организацию, качество продукции, затраты, снабжение, сбыт, исследования и инфраструктурные связи	Доминирующий фактор конкуренции
3. Анализ схемы предпринимательства	Определить требуемые ресурсы и возможность их получения	Изучить возможности создания технологии (или приобретения, установки оборудования, его пуска и эксплуатации), обеспечения сырьем, материалами, помещениями, услугами, капиталом	Формирование системы исходных условий и предпосылок
4. Анализ общего окружения	Определить значимость внешних факторов	Изучить состояние государственно-политических, экономических, технологических и иных факторов. Определить характер тенденций, их развития и ожиданий	Неопределенность значений факторов. Стабильность значений факторов. Темпы изменений значений факторов

Переходя к созданию условий для экономического роста, к обеспечению высокого качества товаров и услуг, организация должна выбрать тип управления, отвечающий особенностям и задачам этого этапа. Этот выбор предопределяется условиями, показанными в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Характеристика	Тип управления	
	оперативный	стратегический
Основное назначение	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом интересов социума
Основной способ достижения	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением
Важность фактора времени	Не самый важный фактор в конкуренции	Важнейший фактор в конкурентной борьбе
Краткосрочная оценка эффективности	Прибыльность	Точность предвидения изменений во внутренней среде и время адаптации к изменениям во внешней среде, качество товаров и услуг
Отношение к персоналу	Работники — один из ресурсов организации	Работники — важнейший ресурс организации

Главным критерием при выборе типа управления должно быть поддержание стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего.

Зрелость организации проявляется в том, что упор делается на эффективность инноваций и стабильность, увеличивается выпуск продукции и расширяется рынок оказания услуг, руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все это нацеливается на обеспечение стратегической дееспособности организации, сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке. На стадии зрелости особенно важно периодически и своевременно корректировать структуру управления организации, упразднить органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить в структуру новые подразделения, идти на создание временных целевых структурных единиц для решения определенных проблем, выделять специалистов для проведения анализа состояния дел и разработки перспектив развития и т.п.

Концепция жизненного цикла указывает на наиболее характерные симптомы развала организации, проявляющиеся на стадии упадка. К ним, в частности, относятся:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;

Таблица 4.3

Стадии развития организации

Стадия Факторы	Рождение	Детство	Отрочество	Ранняя зрелость	Расцвет сил	Поздняя зрелость	Старение	Обновление
Первичные цели	Выживание	Краткосрочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оппортунист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достижение	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, самоудовлетворенность	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены
Организационный образ	В центре внимания — организация	Местный	Секционный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самокритичный
Концентрация энергии	На новом	На конкуренции	На завоеваниях	На координации	На интеграции, управлении	На приспособлении	На продолжении существования	На обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Удержание доли рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение
Тип планирования	С предвидением	Текущий	Планирование продаж, бюджета	Планирование заказов, специализация	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстраполяция	Созидательный
Метод управления	Единоличный	Управление, осуществляемое малой группой единомышленников	Делегирование полномочий	Децентрализованный	Централизованный	Коллегиальный	Основанный на традициях	Состязательный, поощряющий
Организационная модель	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Бюрократия	Подражание Фениксу

- увеличивается конкурентная сила поставщиков;
- повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;
- возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыльность.

Стадии жизненного цикла организации можно представить более детально (табл. 4.3).

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий — в течение пяти лет своего существования. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями — здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода — экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура,

координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей организации и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала — более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то что уровень доходов вполне приемлемый, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием общественного мнения. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно осознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотивации, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям — все это, вместе взятое, создает условия для «закупорки артерий». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла, как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно *развиваются*, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; *перестраиваются*, когда перестают отвечать избранным целям; *погибают*, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

На *стадии создания* организации руководитель должен принять следующие меры:

- тщательно изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках;

- собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличными ресурсами и стратегией компании;

- взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию;

- изыскать возможности привлечения дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;

- рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотивации и стимулов.

На *стадии роста* организации на первый план в деятельности руководителя выступают:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;

- обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения капитала;

- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т.п.

На *стадии зрелости* руководитель организации должен принимать такие меры:

- систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в перспективные планы организации;

- проанализировать необходимость и возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;

- совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;

- создать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур и т.п.

На *стадии упадка* организации происходит определенная централизация управления компанией и в этих условиях руководитель:

- рассматривает возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;

- изучает возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит

сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;

- приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте краткую характеристику теории организации и смежных наук.
2. Назовите основные тенденции в изменении организационных структур. Раскройте их содержание.
3. В чем сущность теории научного управления?
4. Каковы основные черты классической теории организации? Приведите принципы организации по Файолю.
5. Как можно охарактеризовать бюрократическую теорию организации?
6. Охарактеризуйте факторы эффективной организации («система-4») и теорию административного поведения.
7. В чем суть тектологии — всеобщей организационной науки?
8. В чем сходство и различие деления организационной системы на подсистемы в теории Гласиера и в традиционных представлениях о внутренней среде организации?
9. В чем сущность и каково значение теории организационного потенциала?
10. Каковы основные элементы эффективной организации?
11. Раскройте содержание теории институтов и институциональных изменений.
12. Каковы основные особенности системного подхода к определению сущности организации?
13. В чем заключается миссия организации? Приведите примеры миссии известных вам организаций.
14. В чем заключается связь между миссией и целями организации? Как и для чего формулируется общая цель (цели) организации?
15. Приведите примеры относительно закрытых организационных систем.
16. Каковы принципиальные отличия закрытых и открытых организационных систем?
17. Назовите основные различия между статичной и динамичной организациями. Приведите примеры таких организаций.
18. Как можно классифицировать компоненты внутренней среды организации?
19. Назовите основания классификации организаций.
20. Что такое жизненный цикл продукта и организации? Какие основные изменения происходят в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла?

ЧАСТЬ II. СТРУКТУРЫ

Глава 5

СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга *сложностью* (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), *формализацией* (т.е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), *соотношением централизации и децентрализации* (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников. *Структурный подход* применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Структура организации — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влия-

ет на порядок взаимодействия и его координацию. Именно поведение персонала определяет эффективность функционирования организационной структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями. Организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения и т.п. следует рассматривать с учетом разных критериев. На эффективность деятельности организации влияют:

1) реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

2) политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

Рациональная структура организации предполагает комбинацию указанных трех факторов, обеспечивающую высокий уровень эффективности производства.

ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Формальная организация — это предварительно спланированная структура полномочий и функций, которая устанавливается на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации. Она ориентирована на достижение приемлемого уровня производства и общих целей организации. Формальная структура определяет систему отношений и набор функций, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность.

Формальная организация характеризуется определенной степенью стандартизации трудовых функций. Существуют их исчерпывающие описания, множество организационных правил, четко определенные процедуры, охватывающие трудовой процесс в организации, где степень формализации высока. Чем выше уровень стандартизации трудовых функций, тем меньше должен быть личный вклад каждого работника в конечный результат труда. Стандартизация не только не способствует альтернативному поведению работников, но и устраняет всякую необходимость каких-либо альтернатив. В разных организациях степень формализации различна.

Многие виды взаимодействий между работниками не вписываются в схему формальной организации. Существует сеть *неформальных организаций*, в рамках которых взаимоотношения не носят заранее спроектированного и директивно установленного харак-

тера, а возникают под влиянием различных факторов, таких, как общий интерес группы работников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и др.

РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

Исследование схем формальных организаций показывает, что существует уровень вертикального и горизонтального разделения труда. Схема *вертикального разделения труда* представлена на рис. 5.1. Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, т.е. формально обладает большей властью и более высоким статусом. Вертикальная дифференциация связана с иерархией управления в организации. Чем больше ступеней иерархической лестницы между высшим уровнем управления и исполнителями, тем более сложной является данная организация. Полномочия распределяются по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Цель рассматривается как ориентир для потока связей и полномочий.

Горизонтальная дифференциация отражает степень разделения труда между отдельными структурными единицами. Чем больше в организации различных сфер, требующих специализированных знаний и навыков, тем более сложной она является. *Горизонтальная специализация* направлена на дифференциацию функций. Она охватывает определение работы (соединение различных отдельных заданий) и определение взаимосвязи между различными видами работ, которые могут выполняться одним или многими работниками.

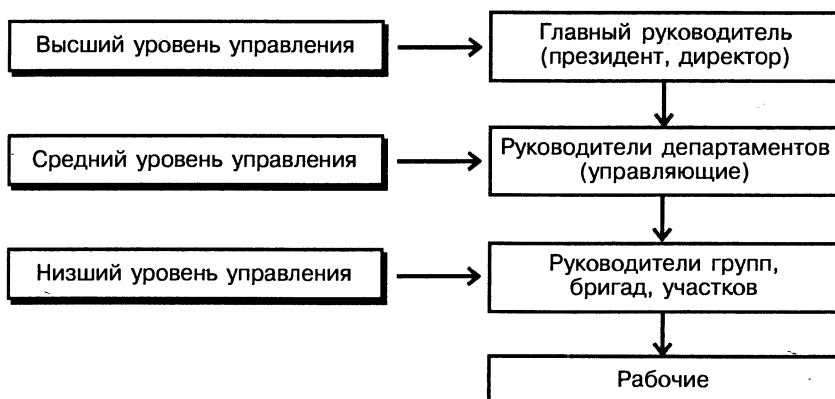


Рис. 5.1. Вертикальное разделение труда

Схема горизонтального разделения труда представлена на рис. 5.2, где отражены подходы к охвату контролем и функционализации. *Охват контролем* — это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем. *Функционализация* — это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации. *Руководитель высшего уровня (РВУ)* имеет прямой контроль над тремя *руководителями среднего уровня (РСУ)* — по производству, бухгалтерскому учету и маркетингу. В свою очередь, руководители среднего уровня имеют прямой контроль над соответствующими *руководителями низшего уровня (РНУ)*, а те — непосредственно над определенным числом исполнителей. Это можно рассматривать как функционализацию, в результате которой образуются те или иные специализированные подразделения. Наряду с этим существует географическое (территориальное) разделение труда, связанное со степенью распределения физических активов организации по различным регионам. В данной структуре коммуникации координация и контроль усложняются.

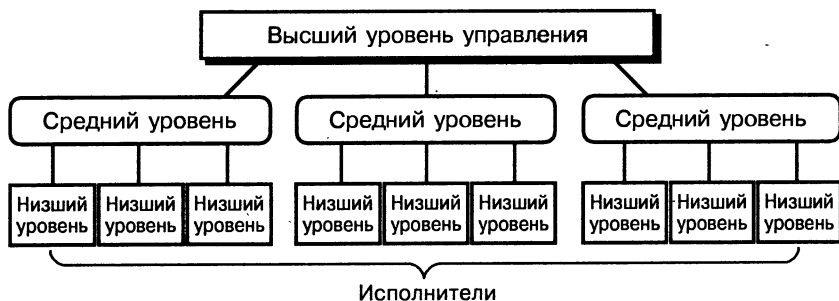


Рис. 5.2. Горизонтальное разделение труда

Необходимо различать масштаб и глубину работ. *Масштаб работ* — это количество выполняемых работ, их объем. Сотрудник, который выполняет, например, восемь заданий, имеет более широкий масштаб работ, чем тот, кто выполняет четыре задания. Понятие *глубины работ* относится к объему контроля, который осуществляет работник в ходе работы. Глубина контроля носит личностный характер, у разных работников на одном организационном уровне она может быть различной. Например, руководитель отдела маркетинга в промышленной компании имеет боль-

шую глубину работ, чем, скажем, бухгалтер, ведающий текущим учетом производства. Решая конкретные проблемы разделения труда в структуре управления, необходимо тщательно учитывать не только функциональную направленность и масштабы выполняемых работ, но и их глубину.

ШАБЛОННАЯ РАБОТА

Большое количество работников и руководителей многократно изо дня в день выполняют ограниченный круг работ — однообразных, имеющих минимальный масштаб и глубину. Такие работы или задания получили название *шаблонных*. Им не хватает завершенности, автономности, они монотонны и вызывают усталость. Прогулы, саботаж, текучесть кадров нередко являются реакцией работников на монотонность повторяющихся работ, которыми они постоянно заняты.

Исследования показывают, что существует критическая точка специализации операций (деления работ на все более мелкие и мелкие операции или сокращения контроля). После достижения этой точки (определенного уровня специализации) получаемый доход начинает сокращаться. В каждом отдельном случае необходимо учитывать пределы специализации. Пути преодоления отрицательных последствий разделения труда — это укрупнение технологических операций, чередование работ и эффективное их планирование. Если повышение разнообразия работ связано с введением в них мотивационных факторов, то укрупнение технологических операций, являясь фактором повышения производительности, связано прежде всего с техническими аспектами.

В разных странах проведены многочисленные исследования взаимосвязи между уровнем разделения труда и удовлетворенностью работой. Они показали, что модели индивидуальной работы позволяют добиваться более высокого качества труда, чем линейные и групповые модели, включая конвейерные линии. Позитивные результаты достигались при расширении полномочий и ответственности руководителя групповой работы по сравнению с индивидуальной (увеличение глубины работ), при переходе от узкоспециализированных работ к работам большего масштаба и глубины. Встречаются и случаи, когда работники удовлетворены шаблонной работой или индифферентны к уровню масштаба или глубины своей работы. В целом если работа не имеет достаточно масштаба и глубины, то отношение к ней работников, как правило, негативное.

ОХВАТ КОНТРОЛЕМ

В течение целого ряда десятилетий в теории и практике использовался принцип, согласно которому все виды работ должны быть сгруппированы таким образом, чтобы каждый работник отчитывался только перед одним руководителем. Более того, рекомендовалось, чтобы число работников, подотчетных одному руководителю, было строго ограничено. Термин «охват контролем» означает размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя. Наиболее известная работа в этой области принадлежит В.С. Грайчунасу. Он полагал, что, поскольку руководитель обладает ограниченной энергией, знаниями и квалификацией, он может координировать работу ограниченного числа работников.

Грайчунас предположил также, что увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя. Потенциальная взаимосвязь, которая может возникнуть между руководителем и подчиненными, классифицируется как индивидуальное руководство, групповое руководство и перекрестная связь. Грайчунас разработал следующую формулу для определения количества потенциальных контактов руководителя с различным числом подчиненных ему работников:

$$C = \frac{n 2^n}{2} + n - 1,$$

где C — количество потенциальных взаимосвязей;

n — количество работников, подчиненных руководителю.

Таблица 5.1 показывает, что быстрый рост количества потенциальных взаимосвязей вызывается ростом числа подчиненных. Решая вопрос об увеличении охвата контролем, руководитель должен рассмотреть все потенциальные взаимосвязи, которые он может иметь с подчиненными, включая их частоту и интенсивность.

Сколько же подчиненных должно быть у руководителя? В теории этот вопрос анализируется путем выделения ряда общих факторов, которые влияют на частоту и тип взаимосвязей между руководителем и подчиненными. Некоторые из этих факторов очень важны.

Требуемый контакт. В различных видах производственных, научно-исследовательских и других работ существует необходимость в частых контактах и высоком уровне координации деятельности. Использование конференций, совещаний, личных встреч и

Таблица 5.1

Потенциальные взаимосвязи

Количество подчиненных	Количество взаимоотношений	Количество подчиненных	Количество взаимоотношений
1	1	7	490
2	6	8	1080
3	18	9	2376
4	44	10	5210
5	100	11	11 374
6	222	12	24 708

консультаций нередко помогает в достижении поставленных целей. Например, руководитель научно-исследовательской группы должен часто консультироваться по поводу конкретных вопросов с членами группы с тем, чтобы проект был завершен в срок и законченная работа была представлена на рынок. Широкий охват контролем выполняемых работ через частые контакты с подчиненными оказывает определяющее влияние на выполнение и успешное завершение проекта.

Уровень образования и подготовленность подчиненных. Обучение подчиненных является основополагающим в установлении контроля на всех уровнях управления. Общепринято, что управляющий на более низких уровнях организации может руководить большим числом подчиненных, поскольку работа на этих уровнях более специализирована и менее сложна, чем на высших уровнях.

Способность общения. Этот фактор играет важную роль в налаживании эффективного механизма разрешения проблем в различных рабочих ситуациях, реальной и оперативной координации деятельности подразделений и работников. Теоретически обоснованным является следующий ход рассуждений.

Руководитель *A*, в подчинении которого находятся двое служащих *B* и *C*, может иметь взаимоотношения отдельно с *B* и отдельно с *C*, а также с *B* и *C* вместе (положение здесь будет различным). Кроме того, он должен принимать во внимание отношения, складывающиеся между *B* и *C* (табл. 5.2). Таким образом, при наличии двух подчиненных имеется минимум четыре различных вида взаимоотношений (или максимум — шесть), требующих внимания со стороны *A*. Количество этих контактов увеличивается более высокими темпами, чем пропорциональный рост числа подчиненных. Грайчунас считает, что руководитель в состоя-

нии иметь не более 12 непосредственных контактов и не более чем 28 косвенных, что соответствует наличию пяти подчиненных. При большей степени однородности проблем, которыми занимается руководитель, он может иметь в подчинении большее число работников. Становится очевидным, что число подчиненных должно быть меньше на уровне высшего руководства организации и может быть более значительным в низших звеньях управления.

Таблица 5.2

Число возможных контактов

<i>Виды контактов</i>	<i>Минимальное значение</i>	<i>Максимальное значение</i>
Непосредственные индивидуальные взаимоотношения между <i>A</i> и <i>B</i> , <i>A</i> и <i>C</i>	2	2
Непосредственные групповые взаимоотношения <i>A</i> с <i>B</i> и <i>C</i> : <i>A</i> по отношению к <i>B</i> вместе с <i>C</i> } <i>A</i> по отношению к <i>C</i> вместе с <i>B</i> }	1	2
Косвенные взаимоотношения между <i>B</i> и <i>C</i> : <i>B</i> по отношению к <i>C</i> } и <i>C</i> по отношению к <i>B</i> }	1	2
Всего	4	6

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ ОХВАТА КОНТРОЛЕМ

Известно, что сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю (т.е. сужение охвата контролем), порождает структуру управления, представляющую собой высокую пирамиду с узким основанием. Если организации присущ большой охват контролем, она принимает форму «плоской» колоколообразной структуры. В литературе описана «модель охвата контролем», разработанная и использованная при формировании организационной структуры управления ракетно-космической компанией «Локхид» (США). Разработчики модели пришли к выводу, что следует рассматривать семь переменных при исследовании охвата контролем: 1) сходство функций; 2) географическую близость подчиненных; 3) сложность функций; 4) руководство и контроль, требуемые подчиненными; 5) координацию деятельности подчиненных; 6) планирование необходимых значений сложности и времени; 7) помощь, получаемую от руководителя организации.

Когда важнейшие переменные взаимоотношений «руководитель — подчиненный» определены, каждому элементу модели придается определенный вес. Взвешивание отражает значимость каждого из факторов контроля. Локхидская система весов представлена в табл. 5.3. Наиболее важный фактор, отраженный в таблице, — это руководство и контроль с максимальным весом 15. Он отражает время, необходимое для руководства и контроля подразделений в организации.

Таблица 5.3

Шкала весов компании «Локхид»

Факторы охвата контролем	Сходство функций				
	Идентичные	Существенное сходство	Похожие	Внутренне различные	Совершенно различные
Географическая близость	Все вместе 1	Все в одном здании 2	Различные здания одного завода 3	Различное местоположение, одна географическая местность 4	Различные географические местности 5
Сложность функций	Простые, повторяющиеся 2	Шаблонные 4	Некоторая сложность 6	Сложные, разнообразные 8	Высоко-сложные, разнообразные 10
Руководство и контроль	Минимум руководства и обучения 3	Ограниченное руководство 6	Умеренное руководство 9	Часто повторяющиеся меры руководства 12	Постоянное тесное руководство 15
Координация	Минимум отношений с другими 2	Взаимоотношения, ограниченные определенными причинами 4	Умеренные взаимоотношения, легко контролируемые 6	Существенные тесные взаимоотношения 8	Широкие неповторяющиеся взаимоотношения 10
Планирование	Минимум простора и сложности 2	Ограниченный простор и сложность 4	Умеренный простор и сложность 6	Требуются значительные усилия, направляемые только политикой фирмы 8	Требуются весьма значительные усилия; районы и политика не определены 10

Каждая управленческая позиция оценивается, а взвешенным переменным контроля присваиваются очки. Очки суммируются, результат представляет собой индекс руководства. Общая сумма очков отражает бремя руководителя, связанное с охватом контролем. Чем выше индекс, тем больше бремя и, следовательно, объем контроля. Предлагаемый охват контролем для руководителя среднего уровня представлен в табл. 5.4.

Таблица 5.4

Индекс руководства для руководителя среднего уровня и предлагаемый охват контролем (человек)

<i>Индекс руководства</i>	<i>Предлагаемый стандартный охват контролем</i>	<i>Индекс руководства</i>	<i>Предлагаемый стандартный охват контролем</i>
40—42	4—5	31—33	5—8
37—39	4—6	28—30	6—9
34—36	4—7		

Локхидское исследование обнаружило, что, когда увеличивался охват контролем, количество уровней руководства часто сокращалось. Например, в одном случае средний охват контролем возрос с 3,0 до 4,8 подчиненных, а управленческая вертикаль в этой точке была сокращена с 6 до 5 уровней.

Локхидская модель сосредоточивает внимание на важных организационных переменных, которые в значительной мере влияют на охват контролем. Такой подход заставляет руководителей принимать во внимание такие факторы, как координация, контроль и однородность функций при оценке докладов подчиненных. Следует отметить, что каждая организация должна самостоятельно разрабатывать модель охвата контролем. Широкий охват контролем может быть очень эффективен в ряде случаев, таких, как использование высокообразованной рабочей силы, а узкий охват контролем — когда подчиненные не получили соответствующей подготовки для выполнения работы. В каждом случае требуется исследование таких факторов, как возможность обеспечения контактов между руководителем и его подчиненными, способность работников выполнять работу без непосредственного руководства, уровень подготовленности и реальные возможности обучения работников. На рис. 5.3 схематически приведен пример широких и узких норм управляемости.

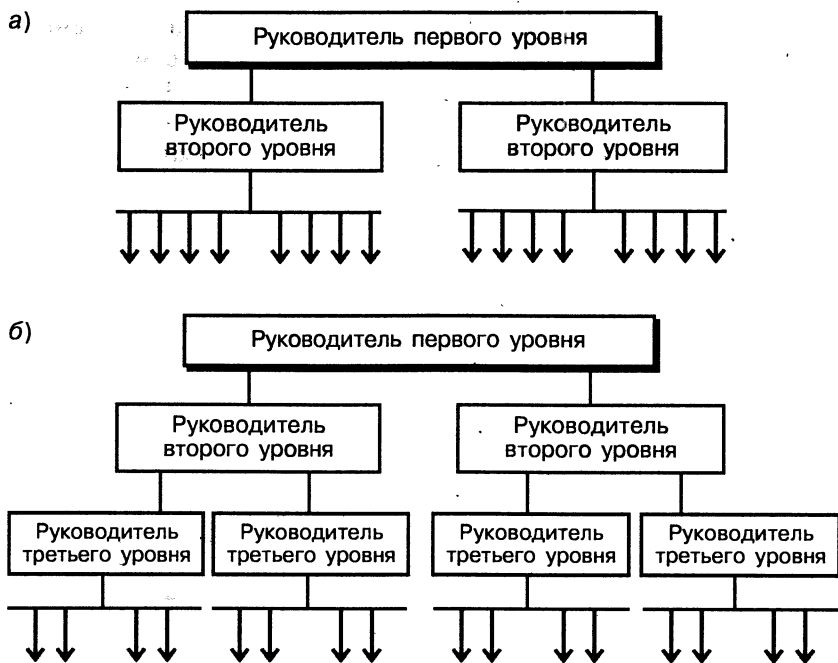


Рис. 5.3. Нормы управляемости: а — широкие; б — узкие

С учетом рационального охвата контролем и в интересах достижения эффективной координации и управления всеми видами деятельности организация подразделяется на соответствующие структурные блоки (департаменты, отделы, службы). Такой подход к формированию организационной структуры называется *департаментализацией*. В зависимости от признаков и критериев разделения организации на блоки принято различать: функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешанную департаментализацию.

Функциональная департаментализация. Многие организации группируют работников и деятельность в соответствии с функциями, выполняемыми в рамках фирмы (производство, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, управление персоналом). Функциональный состав организации — это наиболее часто применяющаяся схема организации людей и деятельности фирмы. Соответствующие департаменты при этом состоят из экспертов и специалистов в определенных областях, что обеспечивает наиболее обоснованное и эффективное решение проблем. Недостатком подобной схемы считается то, что, поскольку специалисты работают в одной об-

ласти интересов, общие цели организации могут приноситься в жертву целям данного департамента. Например, бухгалтер может видеть только проблемы своего подразделения, а не проблемы производства, или маркетинга, или всей организации.

Территориальная департаментализация. Другой часто встречающийся подход — создание групп людей на базе определенной территории, где в той или иной форме осуществляется деятельность организации. Деятельность на данной территории должна подчиняться соответствующему руководителю, который несет за нее ответственность. Для больших организаций территориальное деление весьма важно, поскольку физическая распыленность деятельности вызывает трудности для координации. Преимущество, часто связываемое с территориальным делением, состоит в том, что оно создает условия для подготовки управленческого персонала непосредственно на месте.

Производственная департаментализация. Во многих больших компаниях, у которых имеется диверсифицированное производство, деятельность и персонал группируются на базе продукции. С увеличением масштаба фирмы сложно координировать усилия различных функциональных групп, поэтому становится целесообразным и перспективным создание производственных подразделений. Эта форма организации позволяет персоналу развивать опыт в области исследований, производства и распределения продукции. Концентрация полномочий и ответственности в специальных департаментах дает возможность руководителям эффективно координировать все виды деятельности.

Проектная департаментализация. При проектной департаментализации деятельность и персонал сосредоточены в подразделении на временной основе. Руководитель проекта отвечает за все виды деятельности — от начала до полного завершения проекта или какой-то его части. После завершения работы персонал, занятый на временной основе, переводится в другие департаменты или привлекается к другим проектам. Руководитель проекта часто имеет в своем подчинении инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей. Этот персонал часто приходит из специальных функциональных подразделений. Во время работы над конкретным проектом ответственный руководитель рассматривается как лицо, обладающее полнотой власти и правом контроля. В целом ряде случаев этого не достигается, поскольку персонал, работающий над проектом, продолжает подчиняться своим постоянным функциональным руководителям. Возникающие противоречия разрешаются руководителями более высокого ранга.

Смешанная департаментализация. Оценка названных выше форм департаментализации показывает, что у каждого ее вида существуют сильные и слабые стороны. Нередко в организациях вводятся смешанные структуры, особенно когда руководители пытаются одновременно решить проблемы текущих изменений на рынке, быстрого увеличения предложения товаров и услуг, внешнего регулирования. Не существует ни одной структуры, которую можно было бы описать как универсальную. Создание самых различных подразделений диктуется конкретными условиями функционирования организации.

Рассмотренные выше категории и подходы к построению организаций — разделение труда, охват контролем, департаментализация, соотношение централизации и децентрализации свидетельствуют о взаимовлиянии и взаимосвязи между структурой и моделью управления, используемой в организации. Структура управления обеспечивает основу для определения задач каждого звена и выработки механизма контроля. Должность или место, занимаемое в структуре организации, являются ключом к определению объема полномочий по принятию решений. Вместе с тем формальная власть должности не безусловна. Руководитель должен быть способен устанавливать контакты с различными функциональными подразделениями для выполнения задач. Он должен сочетать должностную власть с личным влиянием на протекающие процессы.

Глава 6

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

В некоторых организациях высшие руководители принимают все решения, а управляющие низшего уровня лишь выполняют их директивы. В других организациях процесс принятия решений перемещается вниз к руководителям, тесно связанным с конкретными проблемами, по которым принимаются решения. Первый случай известен как централизация, второй — как децентрализация.

Термин «*централизация*» относится к степени сосредоточения принятия решений в одних руках, что связано только с формальной властью, т.е. с правами, которыми наделено определенное лицо в организации. Чем больше организация, тем более сложные решения она принимает. Многие фирмы сталкиваются с необходимостью принимать оперативные решения в связи с поведением конкурентов, изменением потребностей клиентов, поступающими жалобами потребителей или работников. В случае когда скорость принятия решений критическая, необходимо прибегнуть к определенной *децентрализации*. Однако децентрализовать — это не значит отменить контроль. Контроль должен быть настолько эффективен, чтобы децентрализованные действия можно было правильно оценить.

Суть централизованных организаций состоит в разделении процессов принятия решений и их внедрения: высшие руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники — выполняют. Сравнительный анализ показывает, что централизованные организации, деятельность которых основывается на принципах «команд и контроля», как правило, затратные. Они медленно приспосабливаются к изменениям рынка и слабо реагируют на меняющиеся потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициативе, чтобы эффективно действовать в условиях конкуренции.

Факторы, определяющие условия деятельности и стратегию современной организации, совершенно отличны от существовавших в прошлом. Изменения на рынках конечной продукции требуют оперативной и целенаправленной ответной реакции фирмы. Возрастают объемы и значимость выпуска наукоемкой и высоко-

технологичной продукции. Технологические возможности получать, обрабатывать и передавать информацию с помощью электронно-вычислительной техники и телекоммуникаций сделали реальным распределение принятия решений («команд») без потери контроля. Современные работники лучше образованы и требуют большего участия в творческой работе и разнообразия последней. Стратегия фирмы все больше смещается от конкурентных условий, основывающихся на ценах и объеме производства, к целям увеличения ценности для потребителей. Конкурентная позиция фирмы зависит от квалификации персонала, оперативности, специфичности и уровня предоставляемых клиентам услуг. Вместе с тем хозяйствующие субъекты сталкиваются с тем, что принципы «команд и контроля» ведут к снижению их конкурентоспособности. Их сменяет новый набор организационных принципов, ориентированных на создание предпринимательских организаций, где работники всех уровней сосредоточены на удовлетворении потребностей клиентов. В таких организациях традиционная иерархическая структура управления больше не является единственной или доминирующей. В соответствии с функциями члены организации объединяются в команды, осуществляют перекрестное обучение и обеспечиваются коммерческой информацией, дающей им возможность выполнять несколько функций и оперативно реагировать на изменение потребностей клиентов. Формирование таких команд, решающих специфические задачи повышения эффективности функционирования, является скорее нормой, чем исключением, хотя рационально построенная иерархия управления сохраняется.

Такие процессы, как групповое решение проблем, последовательные усилия по обновлению производства и т.д., создают условия для интеграции функций и обеспечивают базис для регулярной адаптации структур к меняющимся потребностям клиентов. Принципиальное значение имеет отказ от сложившихся стереотипов, согласно которым важные указания спускаются свыше и отступление от предписаний наказуемо. Каждый член организации должен стремиться к достижению целей групповой работы, решению проблем и принятию риска. Перестройка организаций в указанном направлении возможна путем перепроектирования блоков управления «снизу доверху» и организационных инициатив — «сверху донизу».

Децентрализация требует такой организации управленческой деятельности, которая позволяла бы принимать сложные и оперативные решения. Анализ опыта децентрализации в структурах управления позволяет выявить целый ряд преимуществ такой

организационной перестройки. Во-первых, в результате децентрализации развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений возрастают. Во-вторых, децентрализованная структура ведет к усилению соревновательности в организации, стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции. В-третьих, в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении своего личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действий ведет к повышению творческого характера управленческого труда, к стремлению внести вклад в рост и развитие фирмы.

Процесс децентрализации требует принятия определенных организационных и экономических мер, в том числе и несения расходов. Приходится, в частности, разрабатывать и осуществлять программы обучения руководителей, преодолевать сложившиеся стереотипы работы в централизованных структурах и сопротивление работников к переменам. Изменения претерпевают системы бухгалтерского учета и отчетности, что влечет за собой рост административных расходов.

Более высокая степень децентрализации в организациях, рассматриваемая как передача в низовые звенья процесса принятия решений, предполагает, что:

- большее число решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;
- решения, принятые на низших уровнях, более важны;
- различные организационные функции подвергаются больше влиянию решений, принятых на низших уровнях;
- уменьшается объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом.

Такой подход приводит к повышению автономности в принятии решений в отдельных подразделениях, к сокращению сферы централизованного контроля. Благодаря этому растет ответственность подразделений за их прибыльность. Эти подразделения представляют собой относительно автономные, самофинансируемые небольшие компании в структуре основной компании.

Сравнение различных типов организационных структур показывает, что организации с меньшим числом уровней управления и более широким охватом контролем оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные пирамидальные структуры. Широкий охват контролем облегчает передачу полномочий вниз, децентрализацию управления. Создаются условия для деятельности более профессионально подготовленных руководителей, сокращения сети коммуникаций, уменьшения административной

дистанции между уровнями управления. Как показывает опыт, распространение информационных технологий в управлении, повышение роли стратегических и маркетинговых функций в условиях обостряющейся конкурентной борьбы приводят в ряде случаев к тому, что операторы-исследователи и другие работники новых специальностей все в большей мере занимаются принятием решений. Происходит разделение между стратегическими функциями управляющих высшего уровня и текущими функциями руководителей среднего звена.

На рис. 6.1 показаны отличия пирамидальных и плоских систем организации управления. Если при пирамидальной системе процесс управления растянут по многим вертикальным уровням структуры и число этих уровней, в сущности говоря, не лимитировано (рис. 6.1, а), то при плоской структуре диапазон управления расширяется за счет безусловного сокращения вертикальных звеньев (рис. 6.1, б). Плоская организационная структура с максимальной децентрализацией развивает ориентацию работников на использование внутренних возможностей подразделений, инициативу и способность персонала самостоятельно принимать решения.

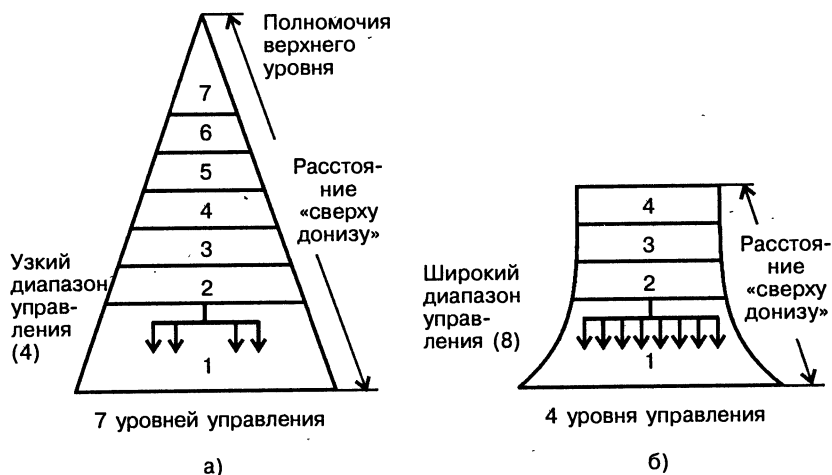


Рис. 6.1. Система организации управления:
а — пирамидальная; б — плоская

Нередко в качестве одного из вариантов возможной организационной структуры изображается футбольный мяч, балансиру-

ющий на верхушке колокола (рис. 6.2). Считается, что такая форма возникнет в результате исчезновения среднего уровня управления и последующего выравнивания организационной структуры, продвижения к вершине организации специалистов в области компьютерной технологии и формальных методов.

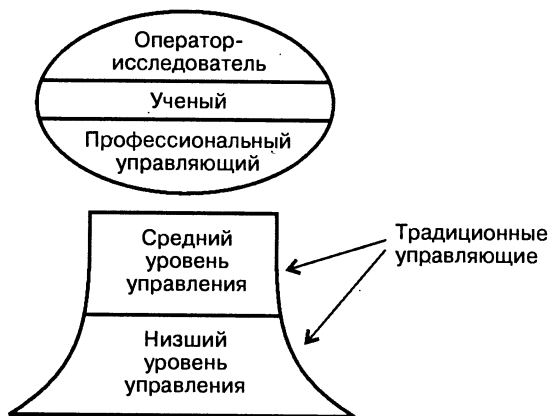


Рис. 6.2. Модель «мяч — колокол»

Разумеется, модель «мяч — колокол» достаточно условно и ориентировочно указывает лишь на принципиальное направление перераспределения видов деятельности в организации. Нередко обращается внимание на возможную зависимость организационных форм от потока коммуникаций и центров информационных связей. В действительности же в зависимости от конкретных условий соотношение централизации и децентрализации в различных фирмах складывается по-разному. В некоторых случаях пирамидальная структура оказывается более устойчивой, чем модель «мяч — колокол». Роль руководителей при всех условиях является решающим фактором, который влияет на процесс принятия решений в организациях.

На соотношение централизации и децентрализации в управлении непосредственное влияние оказывают такие факторы, как размеры организации, технология производства и услуг, внешняя среда. *Размер организации* влияет прежде всего на ее сложность. Если организация принимает большое число работников, она будет стремиться извлечь экономическую выгоду из специализации. Результатом станет возросшая горизонтальная дифференциация. Группировка сходных функций способствует эффективности работы внутри группы, однако может вызвать конфликты. Прихо-

дится развивать вертикальную дифференциацию, чтобы координировать горизонтально организованные подразделения. Рост размера организации сопровождается быстрым и более последовательным ростом дифференциации, особенно вертикальной. По мере того как организации увеличивают число работников, добавляются новые организационные уровни, но уже более медленными темпами.

О возможных здесь зависимостях можно судить по данным, основанным на материалах неоднократных обследований. В частности, уже при 10 работающих в организации возникает проблема распределения ответственности, при 50—100 работающих — проблема делегирования большего числа управленческих функций, при 50—300 — вопрос о снижении нагрузки руководителей. Число работающих в интервале 100—400 выдвигает задачу определения новых функций. Проблема координации управленческих функций во всей полноте возникает при числе работающих 100—500. Достижение баланса между контролем и делегированием становится серьезной организационной проблемой при численности работающих 500 и выше. Существует большая зависимость между размером организации и ее формализацией. При увеличении размера организации ею проще управлять, если она достаточно формализована.

Каждая организация использует определенные производственные технологии по превращению материальных, финансовых и иных ресурсов в продукцию или услуги. В каждом конкретном случае технологии оказывают неодинаковое влияние на различные части организации. Чем ближе отдел или подразделение к оперативной основе организации, тем большее воздействие на него будет оказывать технология и, следовательно, тем сильнее влияние технологии на структуру. Зависимость структуры от технологии отражается на степени сложности организации. При рутинной технологии обычно отпадает необходимость в функциональных группах. Характер технологии воздействует на уровень формализации, поскольку вызывает необходимость в руководствах, правилах, описаниях, должностных характеристиках и других формальных документах. Менее прямолинейно взаимодействие технологии и централизации. Нерутинные технологии, опирающиеся в основном на использование знаний специалистов, вызывают необходимость в делегировании полномочий по принятию решений. Если формализация высока, рутинные технологии могут оказывать влияние на процессы децентрализации. Рутинные технологии могут воздействовать на усиление централизации, но только если формализация низка.

Внешняя среда организации включает те институты или структуры, которые влияют на ее деятельность, но над которыми организация имеет незначительный контроль. Обычно сюда входят поставщики, покупатели, государственные агентства и т.п. Организации должны адаптироваться к своему окружению, если они хотят достичь успеха. Руководитель пытается минимизировать влияние неопределенности внешней среды. Компоненты организационной структуры являются основным инструментом контроля неопределенности внешней среды. Если неопределенность высока, организация будет создана вокруг гибких линий, чтобы адаптироваться к быстрым изменениям, т.е. она будет органической структурой. Если неопределенность невысока, то целесообразна механическая структура. Определенная и стабильная внешняя среда ведет к высокой формализации. Если внешняя среда обширна и многообразна, организация стремится к децентрализации.

Учитывая всю совокупность воздействующих факторов, необходимо стремиться к формированию структур, отражающих современные тенденции развития организаций: сокращение уровней управления, общее сокращение числа управляющих высшего и среднего звена, создание более плоской организационной структуры, повышение статуса персонала, ориентированного на инновации, творчество и количественные методы.

Следует выделить специально вопрос о *делегировании полномочий и ответственности* в организациях как о ключевом инструменте эффективного осуществления процессов децентрализации. Направления делегирования полномочий, лежащего в основе децентрализации, показаны на рис. 6.3. В каких случаях используется делегирование? Во-первых, когда делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться самыми важными делами, осуществление которых является прерогативой только высшего звена управления. Руководитель лично должен заниматься лишь теми вопросами, которые имеют первостепенное значение. Во-вторых, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой. Время и силы руководителя не безграничны, и еще никому не удавалось сделать самому всю работу подразделения, да к тому же точно в срок. Только делегирование обязанностей позволяет избежать угрозы срыва работ и обеспечить их своевременное выполнение. В-третьих, когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель. Некоторые руководители всячески избегают делегирования именно потому, что даже самому себе не рискуют признаться в том, что их подчиненные в чем-то разби-

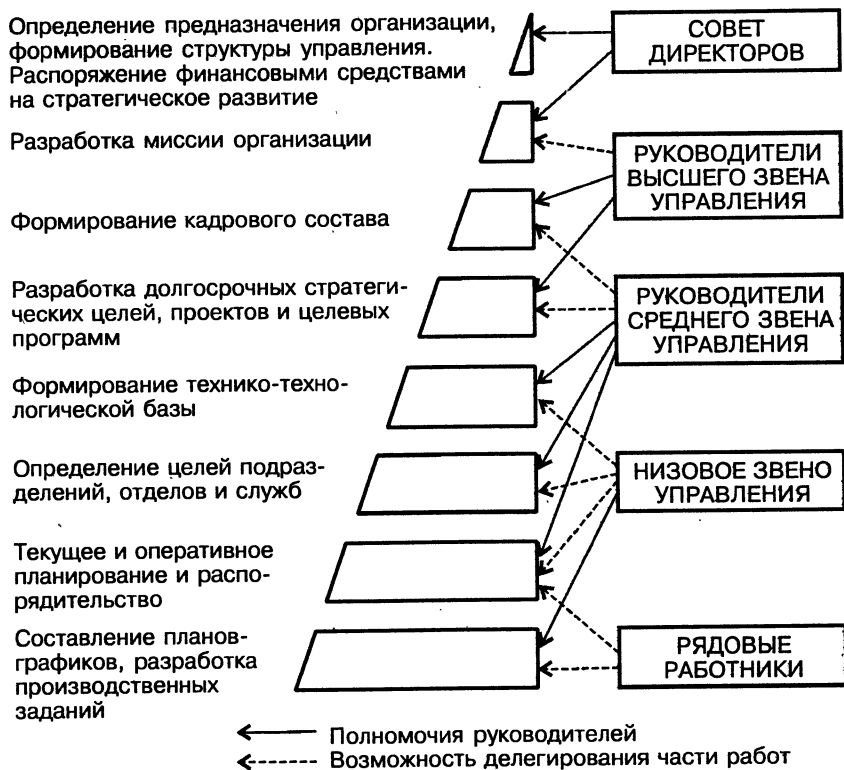


Рис. 6.3. Схема делегирования полномочий по уровням управления

раются лучше, чем они. Между тем в этом нет ничего опасного для репутации руководителя. Никто и не ожидает от руководителя, чтобы он разбирался во всем лучше всех. Главное, чтобы он умел с максимальной эффективностью использовать знания подчиненных.

Руководство и делегирование полномочий — синонимы. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, не может считаться настоящим руководителем. Источник его влияния может быть формальным, таким, как, например, принятие управленческого риска в соответствии с занимаемой должностью в организации. Поскольку с должностью руководителя связана некоторая степень делегированной ему власти, индивидуум может предположить, что лидирующая роль вытекает из его положения в организации. Но не все лидеры являются руководителями и не все руководители являются лидерами.

ми. Это означает, что лидеры могут быть формальными и неформальными.

Существует три основных подхода к определению эффективного лидера. Первый подход занимается определением личностных качеств, которые присущи лидеру. Второй — объясняет лидерство как поведение человека в соответствующих условиях. Часто лидерство рассматривается как многофункциональная модель руководителя (третий подход). В современной литературе называются такие качества лидеров, как интеллигентность, харизма, решительность, воля, энтузиазм.

Четкий контроль за результатами работы и строгая дисциплина — главные предпосылки эффективного делегирования. Вот почему, прежде чем делегировать ответственность за решение какой-либо задачи и необходимые для этого полномочия, необходимо четко представлять, каких результатов следует ожидать от подчиненных, а также когда эти результаты должны быть достигнуты. Рассматривая делегирование как один из элементов формирования организационных структур управления и нахождения приемлемых соотношений централизации и децентрализации, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящим уровням управления. Это позволяет руководителям среднего и нижнего звеньев принимать решения, повышающие эффективность организации в целом. Ясно и недвусмысленно должна быть определена степень делегирования нижестоящим уровням управления полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как установление цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Однако даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской систем фирмы.

Децентрализация управления компанией становится возможной благодаря соблюдению определенных принципов делегирования. Суть этих принципов сводится к следующему:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;

- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;

- передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену управления, стремления осуществлять общий контроль. Делегирование полномочий — это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательные решения — той обязанности, которая и делает его руководителем. Современные теории рекомендуют руководителю идти навстречу новому, планировать его и заранее готовиться к тому, что оно принесет с собой. Это дает возможность руководителю с помощью делегирования активно влиять на ход неизбежных перемен в работе организации.

Глава 7

ФОРМИРОВАНИЕ ГОРИЗОНТАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ

Важнейшей тенденцией развития организаций является уменьшение числа решений, принимаемых в высшем звене, повышение способности организации обрабатывать обширную информацию и оперативно реагировать на складывающиеся ситуации. Это достигается путем предоставления больших полномочий низшим уровням, перенесения центров принятия управленческих решений туда, где возникает проблема и откуда поступает информация. Наделение полномочиями низших уровней в ряде случаев возможно и при *вертикальных связях*, поскольку ресурсы закреплены в отдельности за каждым производственным подразделением, которое нередко при решении проблем не нуждается в информации о других подразделениях.

Если передача полномочий низшим уровням осуществляется без закрепления соответствующих ресурсов, то требуется развитие *горизонтальных связей*. Это необходимо для получения всей информации, относящейся к общим ресурсам и возможностям их использования. В ряде случаев для налаживания горизонтальных связей используются так называемые *неформальные процессы*, улучшающие деятельность формально спроектированной структуры. Эти процессы необходимы и неизбежны. Вот почему организации должны быть спроектированы таким образом, чтобы не препятствовать самопроизвольному возникновению этих процессов, а в ряде случаев и способствовать их развитию. Существует несколько форм горизонтальных связей. Одни — простые, ясные и недорогие, другие — более сложные, дорогостоящие и требующие больших усилий для формирования.

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ СВЯЗЕЙ ПО ГОРИЗОНТАЛИ

Среди распространенных форм горизонтальных связей можно назвать следующие:

- использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы;
- установление взаимосвязи между двумя подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности;

- создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений;
 - создание постоянно действующей группы для решения периодически возникающих межфункциональных проблем;
 - создание новых «интегрирующих» органов в управлении самими горизонтальными процессами;
 - переход от интеграционной к связующей роли руководителя, если имеется существенная дифференциация функций и видов деятельности;
 - установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.
- Рассмотрим основные из названных форм.

ПРЯМОЙ КОНТАКТ

Наиболее простой и менее дорогостоящей формой горизонтальных связей является *прямой контакт* между руководителями, занимающимися решением общей проблемы.

Если, например, цех *А* перевыполнил задания по позиции, которая переходит в цех *Б*, то по вертикальной системе управления решение о принятии цехом *Б* сверхплановой продукции цеха *А* должно быть принято в высшем звене — в дирекции завода. Посредством прямого контакта руководители цехов *А* и *Б* связываются между собой и приходят к совместному решению. Если бы такой подход был возможен, количество ежедневно возникающих проблем, решение по которым принимается наверху, значительно уменьшилось бы. Руководители же высшего уровня сконцентрировались бы на проблемах, которые трудно решить путем прямого контакта между руководителями низших звеньев. Благодаря этому процесс обработки информации переходит на более низкий уровень управления и улучшается качество решений, поскольку руководители цехов *А* и *Б* обладают значительно большей информацией, имеющей непосредственное отношение к принимаемому решению. Однако в данном случае имеется опасность того, что руководители цехов *А* и *Б* могут принять решение, которое не отвечает интересам организации в целом. Чтобы предотвратить такие ситуации, в организации должна быть налажена информационная система, позволяющая оценивать последствия решений, принимаемых на низших уровнях.

Существуют и другие способы улучшения практики неформальных связей. Во многих организациях практикуются горизонтальные переходы работников из одного подразделения в другое. Такая практика обычно является частью программы по повышению квалификации кадров. Подобные переходы позволяют работникам накапливать опыт работы в разных отделах, налаживать коммуникативные связи с коллегами из других подразделений.

Это способствует оперативному использованию неформальных средств коммуникаций — телефонных разговоров, личных контактов и встреч. Работники, не имеющие такого опыта, часто используют письменные документы. Переход сотрудников по горизонтали улучшает связи и способствует налаживанию более эффективных контактов, придавая им менее формальный характер. Следует, однако, учитывать, что переводы сотрудников во взаимозависимые подразделения должны осуществляться часто и регулярно с тем, чтобы получаемая в результате этих контактов информация не устаревала. Если растет число контактов между двумя подразделениями, то может оказаться целесообразным выделение специальных работников для налаживания коммуникаций между подразделениями.

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ

Прямые контакты, как и механизм интеграции, не всегда применимы. Они используются в случаях, когда в общую работу вовлечены два подразделения или две функции. Когда решение проблемы требует вовлечения большего числа подразделений, прямые контакты не дают возможности для принятия совместного решения. Эти проблемы обычно решаются на более высоком уровне иерархии управления. Как известно, такие ситуации возникают достаточно часто.

Целевые группы — это форма горизонтального контакта для решения общих проблем подразделений разного профиля. Целевая группа набирается из специалистов всех подразделений, принимающих участие в данной работе. Одни заняты в целевой группе полное время, другие — часть рабочего времени. Целевая группа носит временный характер, она существует до тех пор, пока не решена проблема. С ее решением все участники группы возвращаются к своим прежним должностным обязанностям. В зависимости от успешности выполнения программ в целевых группах решение проблем переходит от высших к низшим звеньям управления. При таком групповом подходе каждое подразделение, участвующее в решении проблемы, обеспечивает целевую группу необходимой информацией. Участники целевой группы также могут оценивать воздействие решения на свое подразделение.

КОМАНДЫ

Гораздо больше проблем возникает во время выполнения специальных заданий. Использование прямых контактов и целевых

групп может оказаться недостаточным для обеспечения интеграции. Если задержки в решениях становятся длительными и линии коммуникаций расширяются, высшие руководители вынуждены тратить больше времени на ежедневные текущие операции. В данном случае необходимо создать на постоянной основе группу (*команду*) по решению наиболее часто возникающих проблем. Такие команды могут встречаться ежедневно или еженедельно для обсуждения вопросов. Команды могут быть сформированы на различных уровнях. В целом иерархия команд может быть спроектирована. Проект структуры команды отражает характер проблем подразделений, определенных функциональных областей деятельности, процессов, продукции или конкретных проектов. Чем больше задач, требующих всестороннего рассмотрения, тем большее количество уровней, на которых должны функционировать команды, а в ряде случаев тем шире должен быть круг их полномочий.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

Использование группового метода дает возможность прийти к наиболее обоснованным решениям. Накопленный опыт позволяет определить ситуации, в которых деятельность групп эффективна.

1. Система мотивации работников. Степень, в которой участники склонны к выполнению общих задач группы, определяется тем, насколько мотивируется работа группы, насколько ее участники представляют себе важность задач, как будет оценена и учтена их работа. Ясное представление работника об общих задачах является первейшим условием процесса формирования целевой группы. Состав ее зависит от того, какое значение придается высшим руководством поставленной задаче. Если руководство не придает значения целевой группе, то оно, естественно, не хочет растрачивать ресурсы и включает в группу работников с низкой отдачей. Иногда проводится назначение работников по очереди. Подчиненные обычно мотивируют свои возражения тем, что они заняты, а руководители не снимают с них прежних задач, предлагая взять на себя новые, поскольку настала их очередь. Назначение квалифицированного состава группы, определение поощрительных систем для нее, освобождение участников группы от прежних заданий — все это имеет место в том случае, если руководители серьезно относятся к целевой группе и придают значение ее работе.

2. Назначение линейных руководителей. Определенная часть целевой группы должна состоять из работников, которые несут ответственность за выполнение совместных решений. Такими работниками чаще всего являются линейные руководители. Пробле-

ма возникает не всегда в результате того, что эксперты работают изолированно. Довольно часто эксперты обращаются за помощью к руководителю, но получают ответ, что он не может им помочь в силу своей занятости. В этих случаях создание целевых групп и команд может обойтись дорого и оказаться попусту затраченным временем. Для обеспечения участия линейных руководителей в целевых группах организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы затраты на горизонтальные связи были отражены в выделяемых руководителям средствах. Участие линейных руководителей будет иметь значение в том случае, если целевые группы или команды позволят уменьшить поток информации и при этом сократить время принятия решений.

3. Участники должны обладать информацией, необходимой для принятия решения. Это правило довольно часто нарушается. Все подразделения, на которые окажет влияние решение, должны принимать участие в его принятии. Хорошие результаты дают заранее подготовленные программы, в которых предусмотрена подлежащая выполнению работа и рекомендовано поведение всех исполнителей. Это позволяет легко определить те подразделения, которые затрагивает данная работа. Приходится решать и вопрос о том, на каком уровне должен находиться участник группы. Уровень может быть различным в зависимости от подразделения, его связей с другими организационными структурами и степени неопределенности задач, стоящих перед каждым подразделением.

4. Участники должны иметь полномочия, чтобы привлечь к участию в работе свои подразделения. Если поставлена определенная задача, участники должны использовать ресурсы, необходимые для ее выполнения. С этой целью группа должна иметь конкретные полномочия по воздействию на все подразделения, связанные с данной задачей. В определенных условиях группа может и не иметь таких полномочий, но ее деятельность оказывается полезной в виде рекомендаций, накопления информации, выработки советов и т.д. При этом благодаря использованию горизонтальных связей происходит разгрузка информационного потока, направленного на высшие звенья управления. Успех достигается, когда линейные руководители, принимающие участие в целевой группе, принадлежат к тому уровню организации, который обладает соответствующей информацией и полномочиями привлекать необходимые ресурсы.

5. Влияние, основанное на знании и информации. Одним из положительных моментов участия в целевой группе представителей, обладающих полномочиями и необходимой информацией, является то, что группа может быть составлена из сотрудников разных

уровней управления. Следует учитывать также, что структурные различия существуют как между организациями, так и между подразделениями внутри организации. Взаимозависимые задачи, например производственных подразделений, ведут к концентрации информации и полномочий на высших уровнях. Между тем различного рода технические задачи ведут к концентрации полномочий и информации на низших уровнях. С учетом этого целевые группы должны представлять собой диагональ организации.

Для достижения эффективности в работе различия в статусе должны быть подобраны таким образом, чтобы не задерживать процесс решения проблем. Это требует выработки таких норм и правил в организации, влияние которых основано на знаниях и информации, а не на положении в управленческой иерархии. Если организация использует диагональные группы и при этом сохраняется барьер между людьми, занимающими различное служебное положение, то работа групп будет неэффективной. Тогда усилия должны быть направлены на изменение схемы распределения прав и ответственности.

6. Горизонтальный процесс управления должен сочетаться с вертикальным процессом. Процесс принятия решений группами не разрушает систему выделения средств, а дополняет ее и способствует принятию эффективных решений о распределении ресурсов. Горизонтальные процессы используются наряду с вертикальными. Но они не заменяют друг друга. Горизонтальные процессы используются при необходимости принятия решений на низших уровнях, поэтому данные процессы должны быть частью процессов ежедневного принятия решений.

При формировании целевой группы, работающей в течение определенного периода времени, встает вопрос о методах выполнения заданий. Работник может быть полностью освобожден от обязанностей в своем подразделении и работать только в целевой группе. Или же он может быть частично освобожден от своей постоянной работы и одну часть времени тратить в целевой группе, а другую — на выполнение своих прямых обязанностей. Такой подход практикуется в основном в проектных организациях. Организация может быть функциональной или матричной, служащие могут работать над несколькими проектами одновременно или только над одним. Опыт показывает, что при небольшом числе полностью занятых в группе людей и большинстве участников, занятых в ней неполный рабочий день, удается получать хорошие результаты. В этом случае не теряется контакт с работниками специализированных подразделений, с разработками в конкретных технических, производственных и экономических

областях. Такое организационное решение, как считается, обладает преимуществами по сравнению с тем, когда участники проекта отделяются от специализированных подразделений. Поскольку большая часть технической информации переходит непосредственно через многие взаимодействия в группе, то, будучи отрезанными от источников информации за пределами группы, специалисты недостаточно эффективно воздействуют на решение проблем.

Комбинация работников, занятых только в работе по проекту, и персонала, совмещающего работу по проекту с выполнением прямых заданий в своих подразделениях, считается наилучшим вариантом. Однако есть существенная разница в том, принимает ли участие в работе целевой группы больше или меньше половины сотрудников, полностью занятых работой по проекту. Как показывает опыт, с точки зрения заинтересованности группы увеличение числа сотрудников, полностью занятых проектом, мало что дает. Известно, например, что если в проекте участвует 50 человек, коллектив полностью занятых проектом сотрудников в количестве от 5 до 10 человек вполне достаточен. Чем больше размер группы, тем вероятнее образование подгрупп и тем меньшее участие в принятии решений принимает каждый член группы. Кроме того, с организационной точки зрения большее количество работников, отдающих проекту часть своего времени, позволяет более гибко управлять кадрами, использовать наиболее квалифицированных специалистов.

7. Практика решения конфликтных ситуаций. В целевой группе могут возникать конфликты из-за того, что решение, предпочтительное по критериям одного подразделения, может в то же время не соответствовать критериям другого. При возникновении конфликта специалисты обмениваются информацией об оценке того или иного варианта решения, о своих предпочтениях, а затем ищут новые альтернативные пути, которые удовлетворяли бы критериям большинства подразделений. В результате принимается решение с точки зрения всей организации.

Другой подход заключается в том, что работники добиваются принятия альтернативы, которой отдается предпочтение в их подразделении. При этом они идут на уступки, добавляя в решения некоторые изменения. Так достигается компромисс. Это менее эффективно, так как конфликт не стимулирует поиска новых альтернатив. Кроме того, вероятность принятия альтернативы, выбранной определенным подразделением, возрастает при отсутствии полной и необходимой информации. Компромиссный подход получает развитие, когда решение проблемы не требует крупных капиталовложений и при этом можно положиться на компетент-

ность представителей заинтересованных подразделений, предлагающих решение.

В определенных условиях важно принять меры по предотвращению конфликта. Нередко конфликт может явиться результатом отсутствия профессиональной культуры или знаний, и в этом случае бесцельно тратить время на возникающие столкновения внутри группы. Компромиссный подход здесь неэффективен, поскольку он исключает поиск, который стимулируется конфликтом. Кроме того, конфликт остается, но он переносится на второй план и решается путями, которые могут не отвечать целям организации. В такой ситуации использование служебного положения или опыта с целью прекращения конфликта позволяет уменьшить потери в работе группы. Для успешного решения проблем, возникающих в группе, существенное значение имеет компетентность ее участников, создание в ней здорового рабочего климата и постоянной согласованности.

8. Руководство. Важным является вопрос о том, кто должен стоять во главе группы. Когда проблема затрагивает одно подразделение в большей мере, чем все остальные, то руководитель этого подразделения, естественно, больше подходит для роли руководителя группы. В случае когда периодически меняются роли тех или иных подразделений (например, при освоении новой продукции), выбор руководителя становится предметом особого изучения. При этом учитываются личные качества и опыт руководителя. В других случаях подразделения, имеющие особый доступ к информации, могут оказывать доминирующее влияние на принятие решений. Тогда становится целесообразным интегрировать функции в группе поручить руководителю одного из таких подразделений.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ И ДИВИЗИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей. Она развивается и изменяется под воздействием особенностей стратегии предприятия, его внутренней сложности и изменений во внешней среде. Широкий диапазон структур простирается от стабильных монолитных образований до динамичных многогранных построений современных организаций.

Разнообразие структур связано с различиями в области деятельности, в характере и сложности выпускаемых продуктов, в размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий. Так, структура небольшой торговой организации или ремонтной мастерской не может иметь ничего общего со структурой крупного машиностроительного предприятия, выпускающего широкую номенклатуру машин и оборудования. В свою очередь, с ней несравнима организационная структура транснациональной корпорации и финансово-промышленной группы. На малых предприятиях не возникает сколько-нибудь сложных проблем с организационной структурой. Если функции на таком предприятии осуществляются надлежащим образом (без излишнего числа служб и не вызываемых необходимостью иерархических построений), то их выполнение требует такого ограниченного числа работников, что проблемы структуры отходят на задний план перед проблемами, связанными с личными особенностями руководителей (их знаниями, опытом, стилем работы, организационными способностями, ответственным исполнением служебного долга).

Вместе с тем проблемы организационной структуры возникают не только на крупных предприятиях. Организация вертикальных и горизонтальных связей, проектного управления необходима и на средних по размеру предприятиях. Это имеет прямое отношение ко всем случаям, когда между высшим руководством организации и персоналом, выполняющим непосредственную работу, существует промежуточный руководящий состав, а также

когда вообще имеется возможность осуществить определенное разделение труда. При всех условиях возникает проблема выбора того или иного типа организационной структуры, адекватного реальным требованиям внешней и внутренней среды, задачам удовлетворения потребительского спроса, технологического и социального развития, достижения экономически эффективных результатов. Ниже рассматриваются сложившиеся к настоящему времени основные типы организационных структур.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ

Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание *функциональной структуры* (рис. 8.1) сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т.п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. В тех случаях, когда функциональная структура используется частично, одна из функций (например, финансирование) находится либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структурированными по продукту, по заказчику или по территориальному признаку.

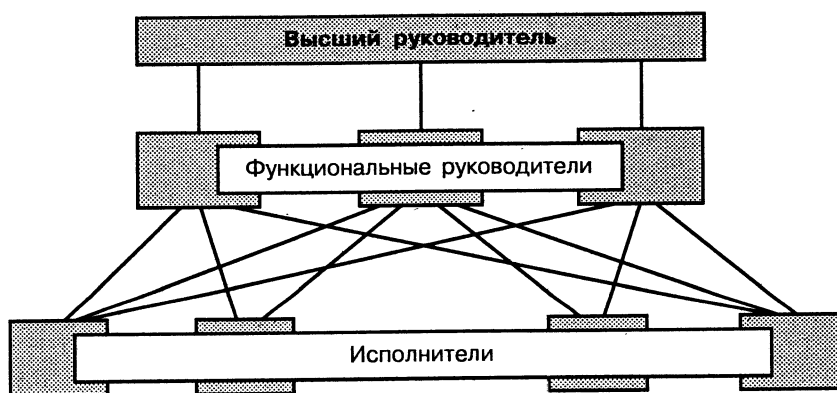


Рис. 8.1. Функциональная структура управления

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с *линейной структурой* (рис. 8.2), построенной на основе вертикальной иерархии управления и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям (рис. 8.3). Децентрализация управления в рамках *линейно-функциональной структуры* приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими разработками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т.д. Наиболее типичен такой процесс для предприятий, где устойчиво выпускается огромное количество однородных продуктов и где экономия на масштабах производства значительна. Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления.

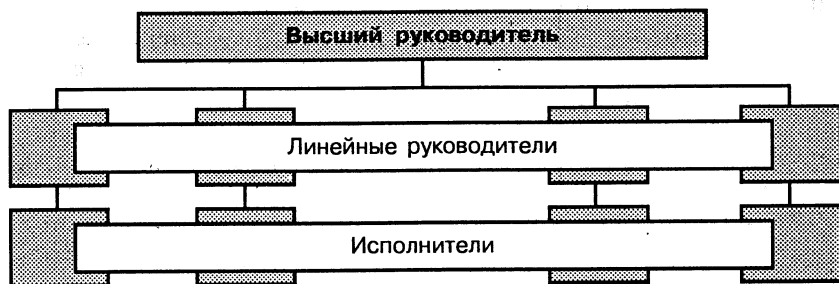


Рис. 8.2. Линейная структура управления

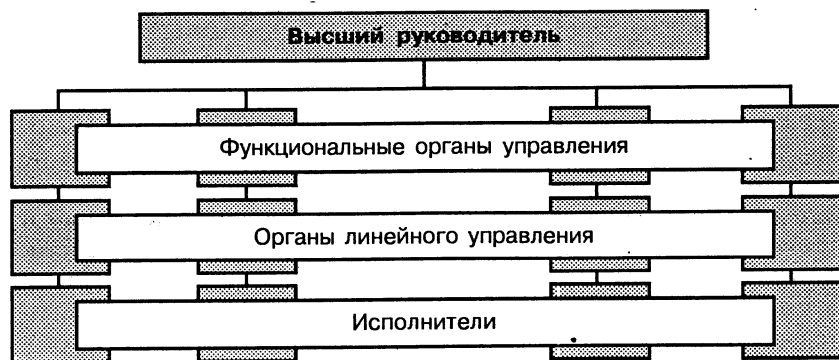


Рис. 8.3. Линейно-функциональная структура управления

Вместе с тем развитие диверсификации производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств, жесткая борьба за рынки сбыта продукции приводят к серьезным трудностям и во многих случаях совершенно исключают использование функциональных форм управления. С ростом размеров корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессе управления возникают конфликты при выборе приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлинняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

Построение организации по линейно-функциональному признаку (с группировкой по видам управления) показано на рис. 8.4. К этому типу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Подобные структуры чаще используют крупные диверсифицированные кор-

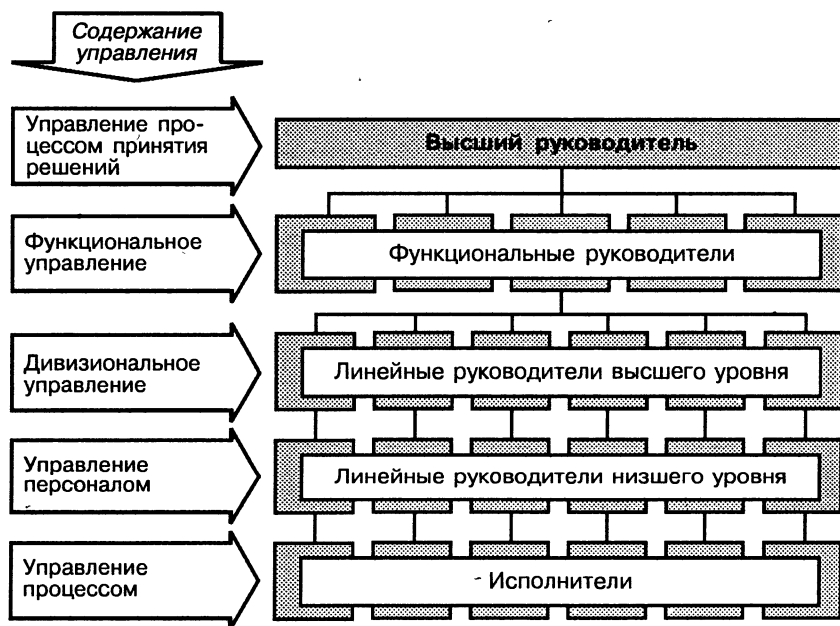


Рис. 8.4. Построение организации по линейно-функциональному принципу (с группировкой по видам деятельности)

порации, выпускающие широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Наиболее типичная для них — *продуктовая структура управления*, при которой центральной штаб-квартире организации подчиняются специализированные по видам продукции отделения с самостоятельной хозяйственной деятельностью. При дивизиональной структуре отделения могут быть специализированы и по рынкам сбыта.

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Во многих случаях руководство корпораций теряет возможность контролировать производственно-хозяйственную деятельность отделений, возникают сложные информационные проблемы. Поэтому высшие руководители многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие достаточную самостоятельность, вносят существенные поправки в их организационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с центрально-контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов. Хотя дивизиональные фирмы могут легко внедряться в смежные отрасли, существует опасность их чрезмерного расширения. Так, многие подобные фирмы, расширившие свою деятельность на новых рынках, не смогли в должной степени оценить ее результаты и принять инвестиционные решения. Дивизиональные фирмы также подвержены опасности модификаций, которые нарушают избранную логику функционирования организации.

Известно, что предприятия, переходящие на продуктовый тип структурного построения, первоначально были функционально организованы. С расширением организаций руководители производственных, сбытовых и других подразделений, а также технические специалисты сталкивались с проблемами роста масштаба деятельности. Функции руководителя все более усложнялись, а диапазон управления ограничивал его возможности увеличения

числа подчиненных. Структурная реорганизация на основе продукта стала рассматриваться как выход из создавшегося положения. Такой подход допускает делегирование высшим управленческим звеном обширных полномочий по руководству производственной, сбытовой, вспомогательной и инженерной деятельностью, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов (рис. 8.5).

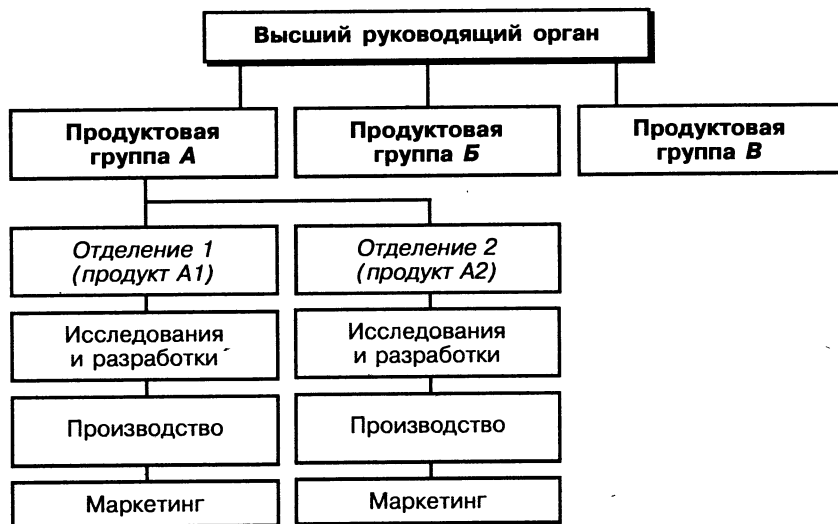


Рис. 8.5. Продуктовая структура управления

Продукт или номенклатура продуктов является весьма важным признаком структурного деления, поскольку в этом случае создаются условия для использования специализированных средств производства, облегчается координация, допускается максимально широкое использование индивидуальных способностей и специальных знаний персонала. *Структуризация по продукту* становится объективно оправданной, если для предприятия важно координировать различные виды деятельности, связанные с производством какого-либо продукта. За счет такой структуризации достигается большая согласованность действий и улучшается обслуживание клиентуры. Если первоосновой сбытовой деятельности и технического обеспечения выступает промышленное производство, то кооперация этих двух функций с производственной деятельностью приобретает ключевое значение.

При структуризации по продукту ответственность за получение прибыли возлагается в основном на руководителей подразделений. Там, где руководители охватывают влиянием производственную, сбытовую, инженерную и вспомогательную деятельность, а также контролируют связанные с этим затраты, резко возрастают реальные возможности достижения заранее намеченных целей. Руководители подразделений делят ответственность за получение прибыли с другими аналогично организованными группами, что предоставляет высшему руководителю возможность оценивать вклад каждого в общую прибыль предприятия.

Деление по территориальному принципу является довольно распространенным методом структуризации предприятий, рассредоточенных на обширной территории. Все виды деятельности предприятия на данной территории группируются и подчиняются его высшему руководителю (рис. 8.6). *Территориальная структуризация* особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Они прибегают к данной форме, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах. Территориальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия. Ее выбор связан со снижением уровня издержек. Выбор района для размещения предприятий может быть сделан исходя из стремления снизить транспортные расходы. Правильное расположение складских помещений уменьшит затраты времени на доставку, что является немаловажным фактором, способным повлиять на получение заказов. Региональные от-

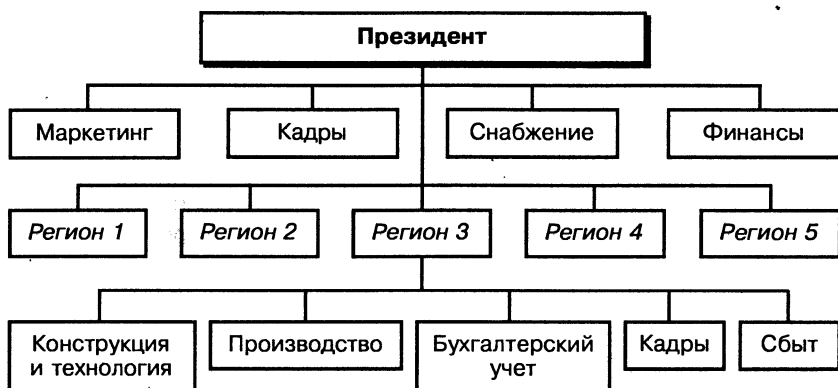


Рис. 8.6. Региональная организационная структура

деления рассматриваются в качестве наилучшего места приобретения опыта для начинающих руководителей. Причем на той ступени организационной структуры это будет максимально полезно для них при минимальном риске для компании.

С точки зрения местных факторов использование территориальной организационной структуры приобретает некоторые дополнительные плюсы. Это вызывает создание новых рабочих мест для местного населения, не говоря уже об экономической выгоде, а именно снижении транспортных расходов, ренты, стоимости рабочей силы. Преимущества территориальной организации сбытовой деятельности заключаются в основном в экономии средств и высокой эффективности работы. Сбытовой персонал может уделять больше времени продаже товаров и сократить затраты на передвижение. Кроме того, будучи ближе к покупателям, он получает возможность изучить их потребности, рыночные предпочтения и выяснить, какая рыночная стратегия будет иметь наибольшие шансы на успех. В крупных диверсифицированных компаниях появляются дивизиональные структуры смешанного типа, сочетающие как продуктовый, так и территориальный принципы построения (рис. 8.7).

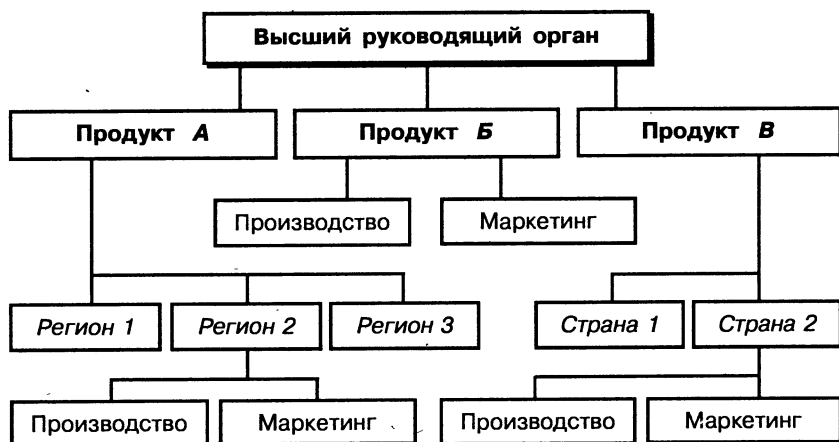


Рис. 8.7. Смешанная дивизиональная структура управления

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в переходной экономике состоит в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяюще-

муся спросу. Благодаря этому происходит приближение предприятий — производителей продукции к потребительскому сектору, ускоряется процесс реализации продукции. Из производственной и организационной структуры многих крупных предприятий выделяются подразделения, имеющие полный производственный цикл. С одной стороны, создаются самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой — сохраняются целостность производственно-технологического комплекса, общая направленность и профиль его деятельности.

Не менее значимой тенденцией становится формирование независимых коммерческих организаций, которые используют имущество базового предприятия на основе арендных отношений. С помощью периодической корректировки договоров аренды обеспечивается определенная координация деятельности вновь создаваемых организаций. Сохранение права собственности за базовым предприятием дает возможность сохранять и развивать производственную систему в целом. Ниже приводится сравнительная оценка достоинств и недостатков линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур, позволяющая с учетом особенностей конкретных условий определять возможности использования той или иной формы организационного построения (табл. 8.1).

Таблица 8.1

**Сравнительная характеристика
организационных структур управления**

<i>Линейно-функциональные</i>	<i>Дивизиональные</i>
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизованных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и компетентность	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции

<i>Линейно-функциональные</i>	<i>Дивизиональные</i>
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

При использовании различных типов организационных структур важное место и значение приобретают коллегиальные формы работы. Это комитеты, целевые рабочие группы, комиссии, советы, коллегии. Разумеется, эти формы не представляют собой какого-либо обособленного типа структуры. Они могут быть постоянными или временными, иметь неодинаковый статус, уровень предоставляемых полномочий и выполнять разные задачи в организации. *Коллегиальные органы* нередко наделяются полномочиями принимать определенные решения, осуществлять руководство (или передавать полномочия по осуществлению руководства). Известна практика образования таких органов для выполнения совещательных функций, т.е. представления руководителю любого уровня обоснованного мнения по тому или иному вопросу. Рассмотрим подробнее вопросы организации их деятельности и уровня полномочий.

1. Коллегиальный орган информационного характера. На совещаниях этого органа осуществляются контакты между руководителями подразделений. Их общий руководитель информирует участников совещания о сложившейся ситуации, о принятых и намечаемых решениях. В результате могут быть уточнены методы реализации решений. Органы информационного характера бывают необходимы прежде всего на высших уровнях управления. Использование их на низших уровнях служит для улучшения вза-

имопонимания, в частности, между специалистами (или работниками функциональных подразделений) и линейными руководителями. Деятельность такого органа призвана привести к усилению связей и к улучшению личных взаимоотношений.

2. Коллегиальный совещательный орган. Такой орган (комитет, экспертный совет и т.п.) может иметь задачу изучить какую-либо проблему и представить свое заключение о ней. Он не заменяет, а дополняет деятельность имеющихся в организации специалистов-экспертов. Следует при этом различать органы, занимающиеся исследованиями, и органы, которые пользуются проведенными исследованиями для составления своего заключения. Совещательный орган может осуществлять деятельность при помощи специалистов или экспертов, когда оказывается возможным объединить их знания по определенной сложной проблеме. Встречаются случаи, когда руководитель организации собирает некоторое число специалистов, работающих в совещательных и штабных службах, для коллегиальной работы. При этом рассматриваемый вопрос отличается сложностью и требует знаний различных специалистов, а орган может выполнять некоторую координирующую роль.

3. Коллегиальный орган, уполномоченный принимать решения. Такого рода орган может быть использован при отсутствии линейного руководителя для выполнения данной функции, а также для оказания помощи линейному руководителю в принятии особо важных решений. Например, существуют комитеты по принятию решений по вопросам общей политики организации. Такой орган возглавляется высшим руководителем организации, а входящие в него руководители важнейших подразделений и эксперты играют весьма активную роль.

4. Коллегиальный орган, осуществляющий контроль. Такое организационное звено выполняет по отношению к руководителям главным образом роль органа, дающего разрешение на принятие решений, соответствующих определенным требованиям. Он же осуществляет контроль за выполнением этих решений. Деятельность коллегиальных органов может охватывать различные направления деятельности организации: 1) решения, относящиеся к общей стратегии и политике; 2) акты управления и административные действия; 3) непосредственную исполнительскую деятельность, реализующую принимаемые решения.

Преимущества такой организационной формы связаны прежде всего с совместной работой группы людей. Особое взаимопонимание между людьми достигается в группах, члены которых характеризуются, как правило, одинаковым поведением и даже

специфическими навыками (линейные и функциональные руководители, специалисты в области технологии, экономики, коммерческой деятельности и т.п.). При этом обеспечивается координация работы различных служб или работников аппарата управления. Существенно и то, что происходит столкновение различных точек зрения лиц, занимающихся обычно разными видами деятельности, а главное — имеющих неодинаковую подготовку и опыт. Во многих случаях это способствует возникновению новых идей. Кроме того, коллегиальные органы способствуют стабильности организации, поскольку дают возможность определенному числу руководителей находиться в курсе проблем смежных служб, а также создают условия для подготовки молодых руководящих кадров.

Глава 9

ПРОЕКТНОЕ И МАТРИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Проектное управление — это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ. При этом необходимо предусмотреть механизмы разрешения межличностных, межгрупповых и межорганизационных конфликтов, связанных с организацией взаимодействия вертикальных и горизонтальных систем управления. Если в организации возникает необходимость разработать и осуществить проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специальных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны, деятельность разных функциональных и линейных подразделений, то следует найти наиболее подходящую, эффективную организационную форму выполнения данной задачи. Можно рассмотреть три варианта организации работ.

Первый вариант — образовать целевую группу, координационный отдел или специальный комитет, поскольку действующая организационная структура, по общему признанию, не сможет справиться с новой комплексной задачей. Однако опыт показывает, что отдельно взятому новому органу не удастся решить задачу принятия общеорганизационных решений при отсутствии его взаимодействия со всеми функциональными и линейными структурами. Такой тип структуры управления с распределением власти и отсутствием индивидуальной ответственности не подходит для принятия решений по комплексным проблемам.

Второй вариант — наделить полномочиями и ответственностью за решение различных частей комплексной задачи руководителя одного из функциональных отделов, не снимая с него других обязанностей. Речь идет о выделении так называемого головного отдела. Однако здесь возникает проблема: для разрешения конфликтов и обеспечения координации работы требуется постоянное участие в руководстве проектом высшего звена управления. Такой подход, требующий постоянного вмешательства и в то же время ведущий к распылению ответственности, может быть разрушительным.

Третий вариант — назначить руководителя проекта, наделив его всей полнотой власти для решения проблем, связанных с разработкой и реализацией проекта. Основная идея состоит в передаче одному лицу — руководителю проекта — полномочий и ответственности за планирование, оперативное управление, финансирование выполнения всех работ по проекту. Его работа состоит в том, чтобы обеспечить выполнение задачи (проекта) в установленное время с заданными техническими требованиями и затратами. Этот организационный механизм все шире используется в аэрокосмической, электронной, авиационной отраслях промышленности, в производстве вычислительной техники и др.

Проектные структуры. Под *проектной структурой* понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят к работе по выполнению другого проекта. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все ресурсы, выделенные для данной цели.

Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и производства, характеру связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой. Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является *матричная структура* (рис. 9.1), при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Организация развивается одновременно в двух измерениях. Таковы, например, организации, основанные на сочетании осуществляемых функций с территориальной структурой либо ориентацией на определенный тип потребителей или вид выпускаемой продукции. При такой форме организации полномочия руководителя проекта могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чисто штабных полномочий.

В матричной организации руководители проектов отвечают в целом за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передают-

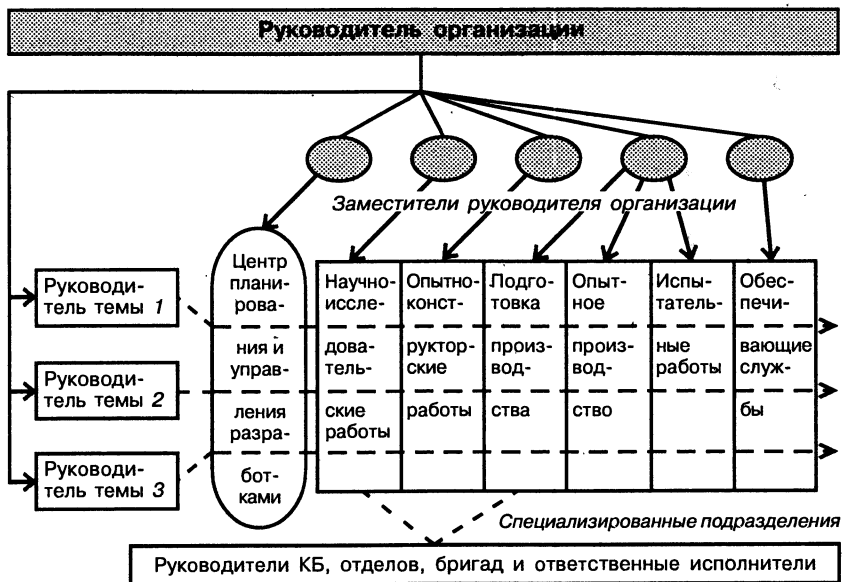


Рис. 9.1. Матричная структура управления

ся в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям. Что касается руководителей функциональных подразделений, то они делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа. Функциональная экспертиза продукции проводится во всех подразделениях компании.

Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, что имеет существенное значение, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При этом достигается определенная гибкость, которая, в сущности говоря, отсутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными подразделениями. Поскольку в матричной организации сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы по конкретному проекту, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить осуществление

множества проектов. При организации подразделений по специализированным функциям много усилий затрачивается на установление и выяснение взаимоотношений между дифференцированными ролями. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с проектным управлением, последнее следует скорее характеризовать как механизм преодоления недостатков и дополнения указанной структуры, а не как ее замену.

Организационные конфликты и их разрешение. По очевидным причинам конфликт, связанный с проектным управлением, неотделим от организационных неувязок более общего характера, которые нередко возникают в линейно-функциональных организациях, поскольку проектная группа является подсистемой более крупной организации. Можно условно разделить организационные конфликты, связанные с проектным управлением, на две категории: 1) конфликты, связанные с организационными изменениями; 2) конфликты, связанные с концентрацией специалистов различных областей знаний в одной группе для осуществления деятельности, имеющей ограниченную продолжительность.

Введение проектного управления в линейно-функциональных организациях затрагивает иерархию полномочий и ответственности, организационные процедуры, специализацию подразделений, систему поощрения, единство руководства, объемы контроля, порядок распределения ресурсов и установление относительных приоритетов в организации. Производственные цели ориентируются на межфункциональные требования, нарушаются сложившиеся коллективы в подразделениях, кадровое обеспечение имеет тенденцию к дублированию. Функциональные руководители должны взаимодействовать в условиях, когда основной упор делается на межфункциональный подход и взаимное согласование решений. От них требуется общее участие в планировании и организации деятельности своих подразделений, которые ранее они осуществляли каждый в отдельности.

Изменение характера взаимодействия подразделений создает реальные организационные проблемы как для проектных, так и для функциональных руководителей. Они сталкиваются с необходимостью постоянно поддерживать коммуникации и стимулировать работу специалистов по достижению конкретных результатов. Линии взаимодействия при проектном управлении охватывают специалистов одной области, специалистов различных областей, специалистов и руководителей, руководителей разных подразделений, специалистов «местных» и специалистов из сторонних организаций.

Руководитель проекта должен организовать согласованную работу различных специалистов, которые в данном случае сталки-

ваются с трудностями приспособления к новым рабочим взаимоотношениям в условиях динамичной проектной группы. Нередко возникают конфликты, связанные как с координацией работы участников проекта, так и с выявлением их личного вклада в общие результаты работы группы. С образованием проектных групп в организации происходит перераспределение полномочий и ответственности. Нередко складывается положение, когда руководитель проекта отвечает за важное направление работы организации, в то время как функциональный руководитель сохраняет ответственность только за обслуживающие функции. На исполнительскую деятельность усиливается давление от проектной группы, члены которой до этого могли быть лишь подчиненными в функциональных подразделениях.

Источником власти специалистов является скорее их компетентность, чем официальное положение. Это и предопределяет во многом мотивы их перехода в проектные группы. С другой стороны, ответственность за конкретные результаты, особенно на стадии опытно-конструкторской разработки проекта, требует ограничения самостоятельности проектных групп. По данным исследований, высокая степень самостоятельности специалистов далеко не всегда связана с высокой производительностью. Для эффективной работы разным специалистам требуется неодинаковая степень самостоятельности. Вместе с тем очевидно, что большинство специалистов — руководителей проектов или участников проектных групп — подвержены определенному влиянию. Они не только связаны с выполнением задач, которые являются важными для организации, но и тесно взаимодействуют с ее высшим руководством. В таких условиях специалисты, оставшиеся в функциональных подразделениях, испытывают некоторую потерю своего влияния.

Введение проектного управления приводит к изменению контроля в организации. Функциональный руководитель принимает на себя ответственность за выполнение задач, которые ставит руководитель проекта. В результате осуществляется множественный контроль, поскольку функциональный руководитель получает задания от лица, находящегося с ним на одном уровне управленческой иерархии. То же лицо оценивает их выполнение (нередко решения руководителей проектов могут быть не в пользу тех или иных функциональных подразделений). Одновременно функциональный руководитель несет ответственность перед линейным управляющим за деятельность подразделения в целом.

В проектном управлении основной упор делается на контроль за выполнением конкретных целей. Оценка работы может осуществ-

вляться коллегиально, хотя это связано с известными трудностями. Руководитель проекта имеет определенные преимущества при распределении ресурсов в организации, особенно это относится к использованию кадров. Учитывая важность проекта, он стремится привлечь в проектную группу лучших специалистов. Это имеет двойное последствие: руководитель проекта, как правило, использует людей из конкретного функционального подразделения для определения задач и оценки деятельности данного подразделения, а ответственность функционального руководителя за работу подразделения уменьшается в связи с переходом его специалистов в проектную группу.

Хотя персонал функционального руководителя продолжает находиться в административном подчинении руководителю этого подразделения, многие из специалистов в действительности работают исключительно в интересах руководителя проекта. Эти специалисты, возвращаясь в функциональное подразделение после окончания проекта, могут столкнуться с известными трудностями, отчуждаясь от интересов их подразделений. Возвращение к прежней работе может восприниматься специалистом как временное до его включения в новую проектную группу.

Распределение полномочий и ответственности между руководителями проектов и функциональными руководителями — весьма сложная проблема. Там, где руководитель проекта получает всю полноту власти для решения проблем, связанных с реализацией проекта, функциональное подразделение может стать скорее пассивным вспомогательным органом, чем динамичной силой в организации. В тех случаях, когда руководителю проекта помогают недостаточно квалифицированно, функциональное подразделение может стать органом, который постоянно мешает успеху проекта, и весь процесс принятия решений может быть затруднен из-за возникающих конфликтов. Другая крайность состоит в том, что руководитель проекта может иметь такую незначительную власть, которая не даст ему возможности выступать в роли координатора деятельности проектной группы.

Одновременная реализация нескольких проектов усложняет установление приоритетов работ в функциональных подразделениях, поскольку функциональный руководитель имеет, как правило, ограниченное влияние на установление таких приоритетов. Ситуация еще более усложняется в случаях, когда приоритеты не были заранее установлены для всех проектов. Руководители проектов могут оказывать давление на функциональных руководителей в соответствии с их представлением о срочности и важности своей работы.

Глава 10

БЮРОКРАТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Проводившаяся в начале 1990-х годов дискуссия о сущности и судьбах административно-командной системы, господствовавшей в бывшем СССР в течение ряда десятилетий и охватывавшей все уровни управления — от общегосударственного до отдельного предприятия, стимулировала всесторонние исследования и критический анализ бюрократической организации управления. Этого настоятельно требует необходимость эффективного управления хозяйствующими субъектами в постприватизационный период, когда на основе ликвидации централизованной системы осуществляются реформирование организаций, их реструктуризация и переход к рыночным формам ведения хозяйства. Децентрализация, распределение прав и ответственности, эффективные и действенные организационные связи, координация и реализация решений, адаптация структур к рынку практически повсеместно все еще остаются неупорядоченными и нерешенными проблемами. Более того, невнимание к ним, отсутствие прогрессивных и адекватных рыночных форм организации ведут к резкому снижению эффективности деятельности, углублению экономического кризиса.

В течение многих десятилетий в крупных компаниях и больших организациях различного типа широко распространились бюрократические системы управления. Вначале их применение было организационным новшеством, поскольку внедрялась рациональная организация труда, управление и процесс принятия решений стали профессией. Они создавали порядок, основывались на использовании набора правил, которые позволяли различным специалистам всех звеньев организации координировать свою работу. Бюрократическая система использовала весь интеллектуальный потенциал организации.

Макс Вебер, положивший начало систематическому изучению бюрократии, установил, что она является одновременно и наиболее эффективной системой, и угрозой для основных элементов свободы. Обратив внимание на упорядоченность и потенциальную эффективность бюрократических систем, Вебер отмечал, что бюрократическая форма организации с точки зрения точности, постоянства, строгости и надежности работы превосходит все другие формы административной организации. В течение XX века

большие бюрократические организации создали системы, способные эффективно управлять потоками инвестиций, разделением труда и крупномасштабным индустриальным производством. Использование их организационного потенциала обуславливает развитие промышленности, связи и коммуникаций, взаимодействий всех видов, ориентации на потребителя. Были созданы организации, достаточные для того, чтобы обеспечивать лидерство в самых разных областях.

Тем не менее со временем роль и действенность бюрократической организации снижаются. В условиях революционных изменений в технике и технологии производства, расширения объема, разнообразия и неустойчивости потребительского рынка, роста неопределенности при увеличении масштабов инвестиций возможности использования бюрократических систем существенно сокращаются, возникают все новые трудности в обеспечении эффективного управления. Не случайно во многих случаях с бюрократией связывались негативные последствия деятельности больших организаций (чрезмерная «канцелярщина», бесполезная деятельность, процедурные задержки, волокита, неэффективные организационные связи, разбухание штатов и т.п.). Особенно много нареканий вызывали доводившаяся до абсурда централизация в принятии решений по мелким вопросам, подавление инициативы и свободы творчества работников, многоступенчатая и бездумная соподчиненность, неоправданное командование некомпетентных руководителей, присвоение ими абсолютного «права на правоту».

С сарказмом писал о такой бюрократии известный английский ученый в области управления Сирил Н. Паркинсон — автор знаменитых «законов Паркинсона». «Поскольку всякая работа, и в особенности бумажная, — отмечал он, — растяжима во времени, становится очевидно, что от ее объема никак (или почти никак) не зависит количество людей, привлекаемых к ее выполнению». Или такой постулат о двух основных силах бюрократии: 1) чиновник заинтересован в умножении подчиненных, но не соперников; 2) чиновники обеспечивают работой друг друга. А вот рекомендуемая формула для определения штатов любого административного учреждения:

$$X = \frac{2K^m + l}{n},$$

где X — число новых сотрудников, набираемых каждый год;
 K — число чиновников, которые ради повышения по службе набирают себе подчиненных;

m — количество человекочасов, потраченных на улаживание дел в учреждении;

l — интервал между поступлением на службу и уходом на пенсию;

n — количество дееспособных подразделений.

«Повсюду можно встретить учреждения (административные, коммерческие и научные), — писал Паркинсон, — где высшее руководство изнемогает от безделья, начальники помельче проявляют активность лишь во взаимных интригах, а рядовые сотрудники тоскуют или сплетничают. Притязания — самые скромные. Достижения — вообще никаких». Эту болезнь он назвал административным параличом, или «некозавизмом». И утверждал при этом, что такой своего рода синдром осложненной неполноценности встречается гораздо чаще, чем может показаться, и распознать его намного легче, чем вылечить*.

Среди ученых существует согласие по поводу шести характеристик бюрократии, описанных первоначально Максом Вебером: 1) иерархическая командная цепочка; 2) специализация должностных обязанностей; 3) единая политика в области прав и обязанностей; 4) стандартизованные операции на каждом участке работы; 5) карьера, основанная на профессиональной компетенции; 6) безличностные взаимоотношения. К данным характеристикам можно добавить то, что координация деятельности осуществляется на высших уровнях организации. Рассмотрим подробнее каждую из указанных характеристик.

Иерархическая командная цепочка. Бюрократическая организация имеет структуру пирамиды с высшим руководителем в верхней точке, который распределяет весь объем работы организации и делегирует ответственность за каждую часть общей задачи своим заместителям. Последние, в свою очередь, делегируют ответственность на более низкие уровни управления по цепочке команд, которая доходит до каждого работника. В ряде крупных компаний в прошлом насчитывалось десять и более уровней управления между управляющим высшего ранга и рабочим.

Внедрение цепочки команд явилось мощным фактором наведения порядка в больших подразделениях на предприятиях. Цепочка команд разрешала потенциальные конфликты, четко распределяла обязанности, полномочия и ответственность за возможное решение. Каждому руководителю и его заместителям в цепочке команд были предоставлены все полномочия для решения задач или осуществления отдельной функции, а также ответ-

* Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. — М.: Гранд, 1998. С. 7—8, 17, 89.

— ственность за ее исполнение. Это значительно упрощало задачу руководителя и давало уверенность в выполнении команды.

Недостатки добюрократической автократии. Автократические организации без четкой цепочки команд исчерпали возможности развития при численности персонала около 100 человек. Многие предприниматели взяли на себя роль единоличного руководителя, который осуществляет контроль над растущей организацией как ремесленник с многочисленными помощниками. Вместо того чтобы создать эффективную командную цепочку, он пытается быть сразу везде, принимая решения по всей организации, не решаясь передать это группе помощников.

Такие предприниматели могут объяснить подъемы и спады своей деятельности изменениями на рынке, но на самом деле они страдают от недостатков добюрократической формы автократии. Предприниматель может быть руководителем с неограниченными правами до того момента, когда он будет в состоянии управлять тем объемом деятельности, который может контролироваться одним вездесущим руководителем. Некоторые предприниматели, ограничившие себя ролью ремесленника, назначают своих заместителей, но, постоянно отменяя их приказы, лишаются доверия к командной цепочке, которую они образовали. На деле заместители лишаются предоставленных им полномочий.

Делегирование и предоставление полномочий. Предприниматели, у которых дело пошло успешно, обычно внедряют структуру, работающую по принципу командной цепочки. Полномочия делегируются подчиненным, и тем самым усиливается интеллектуальный потенциал организации. Деятельность может расширяться, когда среднему звену руководителей даны ограниченные, но достаточные полномочия принимать необходимые решения и регулировать производственный процесс. Постбюрократические предприниматели успешно развивают деятельность, работая с децентрализованной командой и горизонтальной схемой управления, сменившей командную цепочку. Тем не менее новшества бюрократии, включая передачу некоторых прав распоряжения собственностью нижним звеньям иерархии управления, были источником роста производства и, соответственно, организаций в ранний период создания бюрократических систем.

Специализация должностных обязанностей. Бюрократия стала эффективной благодаря специализации труда. На самом деле организационная структура бюрократии создана на основе деления всех задач на серии четко определенных должностных обязанностей или функций. Каждой функции придается ответственность за выполнение определенной задачи и предоставляется необходи-

мый инструментарий управления. Руководитель издает и распределяет задания таким образом, что все его составляющие являются частями общей задачи организации: специализированный инженерный персонал изучает причины падения эффективности на всех этапах производственного процесса, конструирует оборудование и моделирует процессы, которые обеспечивали бы рост производительности труда; определяются обязанности тех, кто занят реализацией продукции, финансистов, специалистов по труду и др. Специализация ведет к более эффективным путям выполнения каждой части общей задачи организации.

До внедрения специализации в бюрократические организации каждый ремесленник учился всему, что касалось его деятельности, и выполнял весь объем работы от начала и до конца. Ремесленное производство часто может быть плодотворным и иметь художественные достоинства, но в период промышленной революции оно стало тормозом механизации и развития масштабной экономики. По мере того как организации переходили от ремесленничества к разделению труда, жесткая иерархия бюрократии предусматривала все необходимое для преодоления ремесленных традиций, каждое новшество становилось частью действующих нормативов и процессов организации.

Единые нормы и правила. Бюрократия управляется с помощью единых зафиксированных норм и правил, которые устанавливаются руководством организации независимо от того, является ли она коммерческой или некоммерческой. Эти нормы предусматривают права и обязанности работников и руководителей. Самые основные нормативы относятся к вопросу об определении прав, полномочий и ответственности. В бюрократической организации руководитель отвечает за деятельность всех подчиненных и имеет право отдавать им распоряжения, которым они должны беспрекословно подчиняться. Основная обязанность работника заключается не в том, чтобы делать то, что правильно или необходимо сделать, а в том, чтобы точно следовать указаниям непосредственного руководителя. Установленные нормативы бюрократии гарантируют оплату труда работникам до тех пор, пока они заняты на работе, а нередко и получение пенсии за выслугу лет. Фиксированные права и обязанности устанавливают определенные рамки процессов управления и в известной мере ограничивают возможное своеволие руководителя.

Стандартизованность процедур, определяющих каждый вид работы. Единые нормы и процессы являются основой стандартизации действий, их последовательности и этапов. Они предва-

рительно изучаются исполнителями, являются обязательными и определяют строгий порядок и подотчетность в организации.

Профессиональная карьера. Бюрократическая организация создает условия для профессионального роста работников, продвижения на более высокие уровни командной цепочки. Повышение в должности дает одновременно и власть, и полномочия, и более высокий статус в организации. Повышение достигается путем совершенствования навыков в какой-то области деятельности и способности выполнять предусмотренный объем работ. Профессиональная карьера основывается на своеобразном контракте между работником и организацией: работник посвящает свою деятельность организации в обмен на гарантированную работу, нередко пожизненную, стабильную или повышенную оплату труда, пенсию и возможность повышения по служебной лестнице.

До бюрократии фаворитизм и семейственность разрушали эффективность организации. Бюрократия придерживается политики повышения сотрудников по службе на основе их квалификационного роста. Это позволяет организации нанимать, обучать и удерживать на работе высококвалифицированных специалистов. Стремление работников к повышению в должности и гарантированность профессиональной карьеры были важным элементом успеха бюрократической системы при условии сильной мотивации к долгосрочной лояльности организации. Однако возможности большей части работников не могут быть реализованы в бюрократической системе, поскольку основной показатель успеха — это продвижение по иерархической лестнице; по мере движения вверх пирамида власти сужается, и только некоторые сотрудники могут занять вышестоящие должности.

Безличностные отношения. В бюрократической системе существуют взаимоотношения не человека с человеком, а роли с ролью. Организационная структура и должностные инструкции предписывают то, что ожидается от каждого индивидуума. Работник, исполняющий какие-то специфические обязанности, должен осуществлять их только рационально. Это, в сущности говоря, породило определенный автоматизм и безличностные отношения, противостоящие личным симпатиям, фаворитизму, проявлению чувств и эмоций.

Координация осуществляется сверху вниз. В бюрократической системе работники не приучаются к координированию работ на своем уровне. Руководитель делит весь объем работы между определенными исполнителями таким образом, чтобы в результате получить выход продукции, за которую он отвечает. Затем руководитель более высокого ранга осуществляет координацию ра-

бот между подразделениями, которым нет необходимости контактировать друг с другом в оперативном порядке. Связь осуществляется только с вышестоящим руководителем. Работники должны оставаться в рамках, определенных их должностной инструкцией и стандартными методами. Каждый сотрудник должен подчиняться только одному руководителю. Если это правило нарушается, руководитель теряет авторитет. Координирование работы сверху успешно работало в ранний период промышленной революции, когда возникла необходимость включить в производство огромное количество работников, не имеющих технической квалификации. В настоящее время строго бюрократические системы оказались малоэффективными или вовсе недееспособными.

В табл. 10.1 в систематизированном виде показаны коренные изменения в организационных системах, характеризующие как причины неэффективности бюрократических организаций в современных условиях, так и основные черты организаций, приходящих им на смену.

Современное производство и его инфраструктура не нуждаются в бюрократических организациях. Нарастает потребность в мобильных и интеллектуальных организациях, деятельность которых соответствует революционным изменениям в самом характере работ, происшедшим за последние десятилетия (рис. 10.1). Рассмотрим более детально каждое из указанных направлений.

Таблица 10.1

Коренные изменения в организационных системах

<i>Сущность бюрократической организации</i>	<i>Причины эффективности бюрократии в прошлом</i>	<i>Почему бюрократия оказалась несостоятельной</i>	<i>Что приходит на смену бюрократии</i>
Иерархическая цепочка команд	Бюрократия привнесла порядок в организацию Руководители ввели порядок своего доминирования над подчиненными	Бюрократия не может управлять в сложных ситуациях Доминирование одной формы — не лучший способ совершенствования организации	Мировоззрения и ценности Рабочие группы (самоуправляющиеся) Горизонтальная координация Неформальные системы Наличие выбора Независимый внутренний потребитель

<i>Сущность бюрократической организации</i>	<i>Причины эффективности бюрократии в прошлом</i>	<i>Почему бюрократия оказалась несостоятельной</i>	<i>Что приходит на смену бюрократии</i>
<p>Специализация</p> <p>Организация на основе должностных обязанностей</p>	<p>Бюрократия добилась эффективности, введя систему разделения труда</p> <p>Сосредоточение интеллектуального потенциала в центре организации</p>	<p>Бюрократия не поддерживает интенсивных междолжностных связей и постоянной координации на одном уровне</p>	<p>Многопрофильность специалистов и интрапредпринимательство</p> <p>Организация в рыночно-посреднической системе</p>
<p>Единые правила для всех</p>	<p>Бюрократия создала ощущение справедливости</p> <p>Установила четкую власть руководителей</p>	<p>Сохраняется необходимость в правилах, но они должны быть другими</p>	<p>Гарантированные права</p> <p>Институты свободы и коллективности</p>
<p>Стандартные процедуры</p>	<p>Бюрократия обеспечила жесткую организационную память</p> <p>Проявила способность использовать неквалифицированный труд</p> <p>Преодолела устаревшие методы работы</p>	<p>Бюрократия медленно реагирует на перемены</p> <p>Не согласуется с возникающими сложностями</p> <p>Не поощряет взаимосвязи</p>	<p>Самоуправление</p> <p>Давление рынка и морали общества</p>
<p>Карьера работников, их продвижение по служебной лестнице</p>	<p>Бюрократия культивировала лояльность к организации</p> <p>Создала преемственность управленцев и профессионалов</p>	<p>Уменьшение числа руководящих должностей и повышение спроса на них в среде образованных рабочих</p> <p>Ограниченные возможности повышения в должности</p>	<p>Карьера на основе профессионального роста</p> <p>Расширение условий большей результативности</p> <p>Повышение оплаты труда с ростом квалификации</p>

Сущность бюрократической организации	Причины эффективности бюрократии в прошлом	Почему бюрократия оказалась несостоятельной	Что приходит на смену бюрократии
Межличностные взаимоотношения	Бюрократия уменьшила преобладание семейственности Помогла лидерам ввести жесткую дисциплину и принятие жестких решений	Информационная работа требует расширения взаимоотношений работников	Широкие взаимоотношения работников Наличие выбора Большая ориентированность на результаты
Координация сверху	Бюрократия ввела регулирование неквалифицированной рабочей силы Организовала жесткое управление в отраслях с однообразной работой и текучестью кадров	Образованные работники готовы к самоуправлению	Самоуправляемые команды Горизонтальные связи и сотрудничество



Рис. 10.1. Направления изменений характера выполняемых работ

От неквалифицированной к интеллектуальной работе. В современных условиях все большее число работ, технических и нетехнических, основывается на знаниях. На предприятиях уже нет необходимости в многочисленной неквалифицированной рабочей силе для сборочных линий; большая часть работ требует техни-

ческих знаний и обученных работников. Более того, меньшее число рабочих занято непосредственно производством продукции. Основное количество сотрудников организации выполняют такую работу, как маркетинг, проектирование, техническое конструирование, технический и экономический анализ, бухгалтерский учет, управление. Это требует профессионального опыта и знаний. Аналогичная тенденция наблюдается и в сфере услуг, в коммерческих и других организациях. По оценкам, $\frac{1}{3}$ всех рабочих мест уже занята высокопродуктивными коллективами, представителей которых можно называть интеллектуальными работниками.

Сама природа умственного труда, который включает сбор информации, творческий поиск, эксперименты и т.д., означает, что руководители не могут давать постоянные указания работникам, занятым такого рода деятельностью. Неотъемлемой частью умственного труда является развитие работника, и при определенных условиях дистанционный контроль со стороны руководителя мешает работать.

От шаблонных задач к новаторству и проявлению внимания. Со времен ремесленничества задачей управления является организация людей на продуктивное выполнение однообразной и трудоемкой работы. При этом роль руководителя заключается как в том, чтобы ограничить использование интеллектуального потенциала работающих, так и в том, чтобы выявить таланты. В настоящее время однообразная, серийная работа, порожденная бюрократией, постепенно исчезает. Машины выполняют главным образом рутинную работу, остальная деятельность требует инициативы и гибкости. В результате работа лидера сводится к тому, чтобы выявлять способности людей и направлять их на выполнение общей задачи.

Какая останется работа, когда машины станут умнее? Что могут делать люди значительно лучше машин? Люди проявляют себя значительно лучше машин в изобретательстве, в видении новых возможностей и распознавании несовершенных систем. Способный работник сознает, что в действительности необходимо заказчику, и заставляет систему работать в этом направлении. В данную работу включается группа качества, которая ведет поиск реального источника проблем. Для введения инноваций необходим также интрапренер компании, который определяет направления использования ресурсов для получения доходов и создания дополнительных рабочих мест.

Другая черта — это внимание работников друг к другу. Руководители добиваются выполнения работы, если исполнители чувствуют, что проявляется внимание к ним и работе их группы.

Нормы бюрократии не предполагают проявления заботы о рабочих, а лишь их полное подчинение и преданность руководителю. Практически отсутствуют примеры нововведений, когда бы интрапренер не нарушал каких-то бюрократических норм. Бюрократия слишком автократична и ведаема нормами, чтобы мотивировать интеллектуальную деятельность и руководить ею. Творчество и совместная работа требуют заинтересованного отношения, личной ответственности, гибкости в мышлении и действиях. На самом деле так называемые нормы бюрократии блокируют нововведения и проявления заботы о людях, противоречат самому смыслу современной деятельности.

Образование, инновации и внимание к людям. Многие исследователи бюрократии подчеркивают, что в бюрократической организации не уделяется внимания подготовке работника к инновациям, работе в коллективе и проявлению внимания к другим. Многие годы корпорации использовали эффективные методы обучения творчеству и рационализаторскому мышлению, но это обучение было направлено на исправление ошибок в образовании. В современных условиях требуются приобретение опыта работы в коллективе, проявление инициативы и ответственности при совместной деятельности, способности к участию в самоуправлении.

От индивидуальной работы к коллективной. Как показывает опыт, бюрократические системы, последовательно внедряя дисциплину командной цепочки, не обладают достаточным разнообразием средств и гибкостью для решения быстроменяющихся проблем. Между тем каждое действенное нововведение в управлении опирается на силу коллектива, на межфункциональные и межлинейные рабочие группы. Организации становятся более информированными, когда они находят возможности использовать разнообразные знания каждого человека в команде для общих целей.

От выполнения отдельных функций к работе над проектом. С переходом работников от статичной работы к решению ряда проблем появляется необходимость использовать проектное управление. Каждый проект требует, как правило, создания междисциплинарных групп. Функции контроля переходят от бюрократической системы к проектным командам. Специализация может оставаться узким местом каждой сложной организации. Но так как все проблемы взаимосвязаны, все большее количество работ требует объединения знаний и опыта различных специалистов. Все меньше работ выполняется в рамках только одной специализации. В результате каждый работник должен быть как узким специалистом, так и обладать более широкими знаниями. Грубое вмешательство руководства в деятельность проектных команд неизбежно

но ведет к противоречиям, к излишним трудностям в решении поставленных задач. В интеллектуальной организации вовлеченность работников в проектные команды позволяет оперативно выявлять все проблемные узлы. При этом активно используется механизм обратной связи с потребителями.

От одной профессии к широкой специализации. Присущие бюрократической системе узкая специализация и излишнее число работников делают эту систему дорогостоящей и негибкой. В типичной многопрофильной программе ответственность переходит к рабочим группам, работники переходят на следующую ступень должностной иерархии с ростом их квалификации. В этих условиях вновь возникающие задачи решаются не за счет увеличения числа работников, а на основе повышения их квалификации и взаимозаменяемости, усиления гибкости рабочей силы путем проведения многофункционального обучения.

От власти руководителей к власти потребителей. Для того чтобы организация стала адаптивной, предпочтения потребителей должны оказывать существенное влияние на деятельность работников. Процесс передачи такой информации через руководителей очень медленный. К тому же они не всегда могут знать внутренние потребности фирмы и потребности рынка. Если внутренний потребитель не может быстро получить необходимое, система не сможет оперативно и гибко обслуживать внешних потребителей. Свобода выбора между альтернативными поставщиками дает пользователям внутренних услуг права, которыми пользуются и внешние потребители. При этом акценты внимания смещаются от власти своих руководителей к власти потребителей.

От координации сверху к коммуникациям на каждом уровне. В бюрократической системе в обязанности работников не входит координация работы друг с другом на своем уровне. Когда координация является обязанностью руководителя, межфункциональные или горизонтальные связи на каждом уровне считаются либо бесполезной тратой времени, либо узурпацией власти руководителя. В постбюрократической организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне рабочих групп. Рабочие команды, включающие работников всех функциональных подразделений, имеют полномочия принимать решения по всем вопросам. Вместо того чтобы вести борьбу с бюрократией, команды работают сообща как интрапренеры широкого профиля. Они занимаются изучением рынка, определением стоимости каждого изделия, его характеристиками, внешним видом и методами работы.

Реальность стала такой сложной и многогранной, что нет смысла делить организацию на цепочки, по которым будут передаваться команды для решения каждой возникающей проблемы. В результате интеграция достигается не иерархическим путем, а на одном межфункциональном коммуникационном уровне. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. В современной организации информация передается напрямую без посредников. Отношения отчужденности, формальности и неравенства заменяются отношениями открытости, честности и относительного равенства. Эти новые реалии призваны полностью изменить представления о методах и моделях функционирования организации.

Вопросы для обсуждения

1. Каково содержание понятия «организационная структура»? Охарактеризуйте процесс ее формирования и развития.
2. Объясните взаимосвязь между целями организации, структурой задач и власти и принципами организации управления.
3. В чем заключается основное воздействие стратегии организации на ее структуру?
4. Приведите пример организационной структуры и покажите на нем горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.
5. Какие факторы определяют численность подчиненных у одного руководителя?
6. Какими методами можно рассчитать численность подчиненных?
7. В чем заключается содержание департаментализации и каковы ее виды?
8. В чем заключаются взаимосвязь и противоречие между децентрализацией управления и контролем управленческих решений?
9. Каковы различия в организационных структурах традиционных и предпринимательских организаций?
10. Опишите основные принципы групповой работы, приведите известные вам примеры организации команд для решения конкретных проблем.
11. Приведите условную схему организационной структуры и покажите на ней прохождение управленческой информации в организациях с централизованным и децентрализованным управлением.
12. Как можно осуществить переход организации от централизованной к децентрализованной системе управления?
13. Как внешняя среда организации влияет на ее структуру, степень централизации и децентрализации управления?
14. Что такое делегирование полномочий? Какое влияние оно оказывает на организационную структуру и на децентрализацию?
15. Как изменяется ответственность за управленческие решения при делегировании полномочий?

16. Какие функции обычно сохраняются централизованными при децентрализации управления?
17. В чем состоит содержание горизонтальных связей? Каковы методы и формы их организации?
18. В чем заключаются преимущества и недостатки функциональной и линейной организационных структур управления? Почему эти структуры управления (каждая в отдельности) в классическом (числом) виде практически не используются?
19. Объясните разницу в организации управления на различных уровнях линейно-функциональной структуры.
20. Как реализуется принцип децентрализации управления в условиях дивизиональной организационной структуры?
21. Опишите организационную дивизиональную структуру при специализации подразделений по технологическому, продуктовому принципам и по секторам рынка (в том числе по потребителям и по региональным рынкам).
22. Перечислите формы организации коллегиальных органов в управлении и решаемые ими задачи. Какими полномочиями могут быть наделены эти органы?
23. Дайте определение проектного управления и приведите варианты его организации.
24. В чем состоят проблемы организации взаимодействия руководителя проекта с функциональными руководителями в сфере производства и сфере управления?
25. Как распределяются полномочия в системе управления при введении проектной структуры?
26. Что такое множественный контроль хода и результатов выполнения проектов в матричной структуре управления?
27. Какие кадровые проблемы возникают при создании временных проектных групп из специалистов функциональных подразделений?
28. В чем заключается проблема организационных конфликтов при введении матричной структуры (в том числе проектных групп)?
29. Каковы достоинства и недостатки бюрократических систем управления?
30. Какие организационные формы приходят на смену бюрократическим системам управления?

ЧАСТЬ III. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Глава 11

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Адаптация российских предприятий к условиям рынка и их эффективное функционирование в решающей степени зависят от активности и уровня профессионализма их руководителей. Если в начале реформ «фактор руководителя», и прежде всего компетентный подход к делу, явно недооценивались, то теперь массовое сознание все в большей степени стало связывать результаты работы предприятий с деятельностью высшего руководителя и его управленческой команды. Собственно, управление предприятием и характер стратегий руководителей во многом определяют состояние российской экономики. Отметим, что в стране продолжают поиск новых моделей управления, выдвижение хозяйствующих субъектов в главные действующие лица реформ.

НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЯМ

Руководители российских предприятий и фирм испытывают трудности, связанные с переходом к новым экономическим отношениям. Расширяется пространство их деятельности: создание и структуризация новых компаний, поиск рыночных ниш и платежеспособных потребителей, формирование корпоративной культуры, определение конкурентных преимуществ и главных компетенций фирмы, развитие новых продуктов и др. Главная трудность работы руководителя — высочайшие риски внешней среды. Наряду с этим он сталкивается с неопределенностью прав собственности внутри предприятия. Ему приходится преодолевать практиковавшееся ранее блокирование с конкурентами партнера и немотивированный отказ от контрактов. Для многих руководителей характерны неумение достигать компромисса, авторитаризм, недостаточная деловая культура и др. Проблемой остается высокая степень зависимости благополучия компании от государства.

Руководители несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению. Общий план преобразований должен учитывать такие поведенческие проблемы, как возможное негативное отношение сотрудников к переменам и связанной с ними неопределенности, и общую потребность в создании организации, способствующей трансформации. Огромная роль в процессе осуществления изменений принадлежит лидерам трансформации, т.е. руководителям, инициирующим стратегические перемены, направленные на укрепление позиций фирмы, создание непрерывно обучающейся организации.

Одной из важных категорий профессионального управления является видение организации, которое формируется ее высшим менеджментом. Видение — это выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании или представление о том, какой она должна стать. Видение может также включать общие убеждения и ценности, являющиеся базисом для изменения организационной культуры. Руководитель постоянно выстраивает миссии и цели своей фирмы. Причем путь «от стратегического планирования через стратегическое управление к стратегическому лидерству» способен преодолеть руководитель, ориентированный на достижение целей фирмы в минимально возможные сроки.

В современных условиях возрастают требования к повышению уровня профессионализма в управлении. Прежде всего это должно проявляться в оказании направленного влияния на других людей, цель которого — побуждение их к достижению определенных целей. Первоочередные задачи менеджеров заключаются в планировании процесса труда, создании структур организации и контроле над использованием ее ресурсов. Функции менеджера официально закреплены, но, когда он подкрепляет свои действия неформальным влиянием, он действует как настоящий руководитель. В силу различий между управлением и лидерством сильные руководители могут быть слабыми управленцами. Такие индивиды умеют привести свою группу в движение, но не в силах заставить ее двигаться в направлении, которое кратчайшим путем ведет к поставленной цели. Возможны и другие сочетания. Человек может быть слабым лидером и, тем не менее, эффективным менеджером, особенно если он управляет сотрудниками, четко осознающими свои задачи и мотивированными к труду. Однако такого рода ситуации складываются достаточно редко, а значит, профессиональный менеджер должен обладать развитыми навыками лидерства, тем более что способности к руководству могут быть усовершенствованы на практике.

Современные задачи повышения эффективности управления предъявляют особые требования к личности руководителя, его знаниям науки и передовой практики управления в рыночных условиях. Недостаток финансирования, необходимость поиска потребителей и каналов сбыта, формирование нового типа культуры и факторов мотивации труда в организациях поставили руководителей перед необходимостью изменения стиля и методов управления. Ушло в прошлое хозяйственное иждивенчество, когда государство оплачивало расходы, связанные с просчетами и неудовлетворительной деятельностью отстающих предприятий. Руководителям приходится самостоятельно решать целый ряд новых производственных проблем:

- определение стратегических целей и задач управления;
- разработка детальных планов для достижения этих целей;
- координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами;
- совершенствование организационной структуры;
- оптимизация процедуры принятия управленческих решений;
- поиск наиболее эффективных стилей управления;
- совершенствование мотивации действий сотрудников.

Успешная работа предприятия, уровень его конкурентоспособности во многом зависят от культуры организации. Все крупные и прибыльные фирмы мира имеют свою *культуру организации*, т.е. комплекс правил, традиций и символов, который постоянно совершенствуется. Специфические задачи стоят перед предприятием в связи с новыми проблемами материально-технического обеспечения и сбыта продукции. На первый план выходят профессиональные знания в таких областях, как маркетинг, реклама, деловые контакты с партнерами, внешнеторговая деятельность.

В 1997—1999 гг. исследовательская компания *Burson-Marsteller* провела социологическое исследование роли высших руководителей в бизнесе. Результаты опроса 1400 человек (директоров и высших управляющих компаний, финансовых аналитиков, представителей СМИ, важных правительственных чиновников) оказались следующими: а) авторитет компании все в большей мере зависит от репутации ее руководителей; б) одним из главных требований к высшим руководителям стала способность формировать ясное видение будущего компаний и вызывать доверие; в) современные высшие менеджеры — эффективный инструмент бизнеса. Рост их авторитета приводит к получению компанией дополнительных доходов; г) среди важнейших видов деятельности высших руководителей приоритет отдается выработке стратегии.

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Как повысить управленческий профессионализм? Что необходимо для формирования позитивной репутации менеджера? Исследование фирмы *Burson-Marsteller* выявило семь черт, присущих современному высшему менеджеру: 1) использование профессиональных методов управления (разработка долгосрочной стратегии, краткосрочное планирование, анализ финансовых результатов, формулирование корпоративной миссии и ценностей организации, разработка стратегий продвижения новых товаров, внедрения новшеств в обслуживание клиентов, проведения слияний и поглощений, управления активами); 2) высокие объективные показатели работы (обеспечение высокой капитализации компании, принятие оптимальных решений и т.п.); 3) «двойное зрение», т.е. видение ситуации как изнутри компании, так и извне; 4) внимание к критике и оценкам, т.е. учет всех факторов, влияющих на репутацию; 5) сила личности, обаяние — одни лишь бонусы не помогут организовать сильную управленческую команду, тогда как именно команда создает репутацию руководителя; 6) способность предвидеть последствия — управляющий должен действовать в режиме реального времени; 7) предметное ведение разговоров — необходимо четко знать, чего от тебя хотят.

К наиболее значимым навыкам руководителя обычно относят технические, человеческие и концептуальные. Техническая квалификация характеризует знания и способности индивида в технологических или любых других процессах (бухгалтерский учет, конструирование и дизайн, финансы и др.). *Техническая квалификация* — отличительный фактор рабочего процесса на операционном и профессиональном уровнях. С повышением ответственности руководителя значение его технической квалификации уменьшается (рис. 11.1) и растет его зависимость от уровня профессионализма подчиненных. Более того, во многих случаях современные менеджеры имеют весьма приблизительное представление о технической стороне производственных процессов.

Умение работать с людьми — это навыки эффективного взаимодействия лидера с сотрудниками организации и создания рабочих команд. Руководитель любого управленческого уровня обязан обладать такими навыками. *Концептуальные способности* — это навыки анализа поведения людей, динамики структур и длительных взаимосвязей (долгосрочное планирование). Значение данных навыков возрастает с переходом менеджера на более высокий уровень иерархии управления. Реализация концептуальных способ-

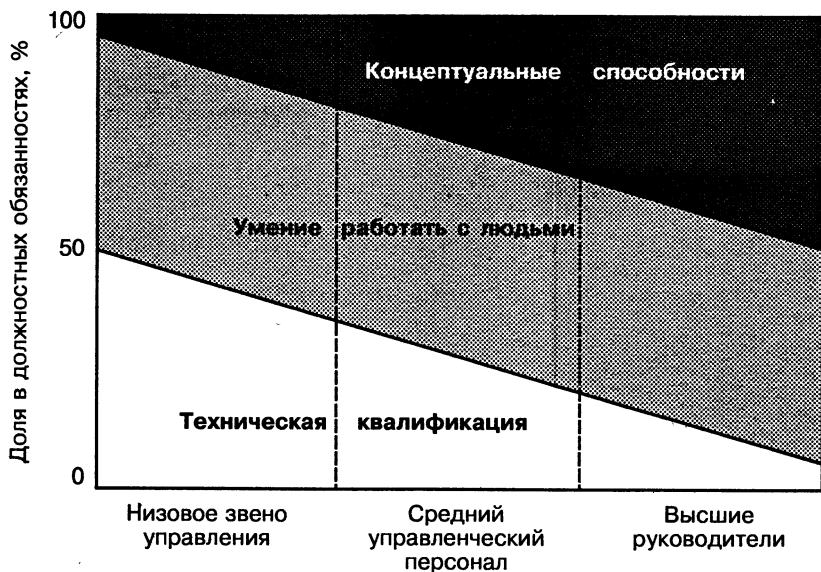


Рис. 11.1. Знания и способности руководителей на разных уровнях управления

ностей предполагает умение лидера мыслить в абстрактных категориях, работа с людьми — поддерживать отношения с индивидами, а техническая квалификация — понимать производственные процессы.

Обобщение опыта лучших российских предприятий показывает, что в последние годы они делали ставку на свои силы, на сохранение производственных и научно-технических коллективов, на профессиональное управление. Предприятия взяли на вооружение стратегию выживания (изменение ассортимента продукции, поиск ниши на рынке и т.д.). Многие из руководителей, умело используя внутренние ресурсы предприятий и частично внешние источники, обновляли основные фонды, увеличивали число рабочих мест, успешно преодолевали кризис неплатежей и решали социальные вопросы. Анализ организации управления на указанных предприятиях, деятельности их руководителей позволяет выделить ряд базовых компетенций менеджеров и основных черт профессионализма, к числу которых следует отнести: 1) стратегическое видение; 2) предприимчивость; 3) ориентацию на клиентов; 4) мотивацию достижений; 5) всесторонне обоснованное принятие решений; 6) организационные навыки. Не меньшее значе-

ние приобретают такие компетенции, как целенаправленное влияние на подчиненных, управление исполнением и т.п.

Профессиональное управление организацией предполагает:

- выдвижение стратегических ориентиров;
- поиск новых моделей руководства, позволяющих делегировать права и ответственность и отказаться от избыточной концентрации власти в одних руках;
- расширение стимулов деятельности персонала, ее переориентацию на модель партнерских отношений;
- перестройку структуры организации предприятия и принципов его управления в соответствии с требованиями рынка, снижение роли факторов, тормозящих внедрение инноваций, расширение деятельности управленческих команд;
- формирование у руководителей мотивационной готовности к инновационным преобразованиям, переход от модели выживания к модели развития.

Профессиональные менеджеры систематически анализируют факторы, влияющие на будущее компании. Обоснованный прогноз тенденций рынка позволяет им разрабатывать стратегические планы, предвидеть возможные барьеры на пути к успеху и оперативно находить способы их преодоления. Намечая перспективы своего бизнеса, профессиональные менеджеры всегда исходят из текущих и перспективных потребностей клиентов. Четкая расстановка приоритетов помогает им концентрировать усилия на важных направлениях, анализировать различные альтернативы и находить оптимальные варианты решений, даже если они противоречат сиюминутным интересам.

В литературе по управлению особо выделяются три тесно взаимосвязанные группы ролей, выполняемых профессиональными менеджерами. Первую группу образуют роли, связанные с осуществлением межличностных отношений и взаимодействием работников в организации (мотивация, координация деятельности подчиненных, делегирование полномочий, формальное представительство и т.п.). Во вторую группу выделена информационная роль, которая включает сбор, обработку и передачу необходимой информации. Например, информацию о планируемых изменениях поведения конкурента менеджер доводит до высшего руководства фирмы, организует ее обсуждение с подчиненными, продумывает дополнительные меры по повышению конкурентоспособности продукции фирмы. Третью группу образуют роли, непосредственно связанные с принятием управленческих решений. Как правило, менеджеры являются инициаторами новых проектов и реше-

ний, несут ответственность за корректировку решений в случае непредвиденных изменений или возникновения кризисных ситуаций, за использование ресурсов, а также участвуют в переговорах и несут ответственность за принимаемые решения и их выполнение.

Профессиональные менеджеры нацелены на делегирование функций оперативного управления. Учет творческого потенциала подчиненных помогает им находить лучших исполнителей тех или иных работ. Они ставят перед подчиненными четкие цели, выделяя ключевые параметры и способы контроля. Профессиональные менеджеры ориентированы на повышение творческого потенциала своих сотрудников.

Что касается управленческих стратегий выживания предприятий в переходной экономике, то стратегии российских менеджеров в основном носили консервативный характер. Многие аналитики видели в этом консерватизме неспособность к быстрой рыночной адаптации, и лишь в последние годы стало ясно: осознанный консерватизм спас многие российские предприятия от потрясений, обеспечив необходимый потенциал для будущих преобразований. Как показывают исследования, те руководители, которые отказались от кардинальных преобразований на предприятиях, заменив их практикой эволюционных шагов, оказались в более выгодном положении по сравнению со своими более радикальными коллегами. Радикальная перестройка систем управления без учета «ценностной составляющей» деловой культуры российских предприятий, сложившейся на протяжении десятилетий, во многих случаях привела к тому, что произошла значительная потеря управляемости предприятий.

В центре внимания многих российских предприятий находятся разработка и реализация долгосрочных стратегий развития предприятия, несмотря на то что груз текущих управленческих задач не только не уменьшается, но и возрастает. Руководителями российских предприятий накоплен позитивный опыт профессионального менеджмента, в частности, по следующим направлениям:

- поиск новых партнеров и заказчиков, новых сфер деятельности;
- ориентация на выпуск уникальной продукции, позволяющей завоевывать новые ниши на рынке;
- расширение номенклатуры продукции в соответствии с требованиями заказчика. Максимальный учет нужд заказчика, формирование с ним долговременных стратегий партнерства;

- ориентация на модернизацию производства; обучение членов управленческой команды, повышение их образовательного уровня.

ОБУЧЕНИЕ НАУКЕ И ИСКУССТВУ УПРАВЛЕНИЯ

Профессиональное управление должно опираться на фундаментальные принципы, современные методы и структуры, технические средства, и каждый специалист в области управления обязан ими овладеть. Необходимо знать технологию и специфические особенности производства, правовые, социальные, нравственные и психологические аспекты управления. Важными требованиями к руководителям становятся высокий уровень культуры и общего образования, а также опыт работы в области управления. Особое значение в деятельности руководителей приобретает выработка конкурентной стратегии и линии поведения в конкурентной борьбе.

Для подготовки профессиональных руководителей в России созданы сотни школ и курсов менеджмента, маркетинга и бизнеса, введены специальные дисциплины в программы большинства вузов, расширяется прием слушателей в академии и высшие школы международного бизнеса и управления. Первостепенное внимание в подготовке руководителей должно уделяться таким проблемам, как изучение потребительского спроса, финансовый менеджмент, разработка бизнес-планов, заключение и исполнение хозяйственных договоров, контроль на предприятии, реновация средств и объектов материального производства, комплексная оценка уровня конкурентоспособности продукции и др. Профессиональная подготовка кадров управления является одним из самых рентабельных вложений капитала, поскольку, располагая профессиональной управленческой командой, предприятия смогут подняться на уровень высших экономических достижений и преодолевать кризисные ситуации.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Деятельность организаций, направленная на достижение установленных целей, непосредственно и главным образом зависит от людей, исполняющих определенные роли и функции. Поведение людей предопределяет их сотрудничество для достижения целей организации и вместе с тем их соперничество и даже борьбу за ресурсы, статус, самостоятельность и вознаграждение. Противоречия между индивидуумами часто проявляются в отношениях между различными группами внутри организации. *Организационное поведение* как специальная область знаний занимается изучением системы этих отношений и того влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение в организации и в конечном счете на ее эффективность. Объектами изучения являются индивидуумы, группы и структуры. Информация об индивидуумах, группах и структурах и их влиянии на поведение в организации используется для принятия мер по повышению производительности труда, укреплению дисциплины, сокращению текучести кадров, повышению уровня удовлетворенности работой.

Организационное поведение связано с изучением деятельности людей и с тем, как их поведение влияет на работу организации. Особое внимание уделяется поведению, связанному с работой и управлением. В предмет изучения включаются вопросы мотивации, способностей и личностных качеств работников, их удовлетворенности работой, отношения к труду, поведения лидера, межличностных отношений, конфликтов, групповых структур, процессов обучения, развития и т.п.

ИНДИВИДУУМЫ И ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Каждый человек учится тому, как себя вести в определенных обстоятельствах. С ранних лет мы наблюдаем за действиями других и делаем попытки интерпретировать то, что видим. Мы смотрим на то, что делают другие, и стараемся объяснить, почему они так поступают. Кроме того, мы пытаемся предвидеть, как другие люди могут поступить при иных обстоятельствах. Понимание всего этого приходит к нам либо непосредственно — путем приобретения собственного опыта, либо опосредованно — через опыт других людей.

В некоторых случаях объяснение и предвидение характера поведения других людей являются высокоточными. Однако в боль-

шинстве случаев прогнозы поведения строятся на субъективных представлениях, которые зачастую не дают возможности объяснить, почему люди поступают так, а не иначе. Значительная часть субъективных представлений о поведении человека основана на интуиции. Только в результате систематического изучения можно усовершенствовать наши способности объяснять и предвидеть поведение человека. Именно системный подход объясняет взаимоотношения людей и создает базу, позволяющую делать более точные прогнозы их поведения. В основе системного подхода лежит понимание того, что поведение не является случайностью и вызывается определенными причинами. Важную роль при этом играет психологическая зрелость человека, которая характеризуется такими чертами, как автономия (возможность пользоваться определенной свободой и считаться с ограничениями), чувство реальности и способность объективно оценивать факты, ответственность за выполняемые функции, склонность к сотрудничеству с другими.

Обычно поведение предсказуемо, если мы знаем, как человек понимает ситуацию и что для него важно. Поведение людей для посторонних может показаться нерациональным, но, как правило, намерения людей были таковы, что оно должно было быть рациональным. Постороннему наблюдателю поведение других часто кажется неестественным, потому что наблюдатель лишен доступа к соответствующей информации или по-другому ее воспринимает. Оказавшись в аналогичной ситуации, люди ведут себя по-разному. Однако в основе поведения людей лежит определенная логика, которую можно определить и благодаря этому выявить индивидуальные различия. Именно это дает возможность делать прогнозы. Например, предвидения относительно поведения автомобилистов почти всегда правильны, поскольку единые образные правила вождения автомобиля позволяют легко делать такие прогнозы.

Системные исследования призваны дать ответы на вопросы о том, почему человек поступает именно так и что заставляет действовать других соответствующим образом. Вместе с тем они нередко дают научные доказательства, идущие вразрез с нашими представлениями об общепринятом. Одной из задач организационного поведения как научной дисциплины является обеспечение перехода от интуитивного представления о поведении к системному подходу, что позволит повысить точность предвидения и объяснения поведения людей в организациях. Принципиально важным является понимание того, почему люди объединяются в группы. Причинами здесь являются потребности людей в дости-

жении определенных целей, усилении власти и влияния, обеспечении безопасности, общении, получении определенного статуса.

Следует различать формальные и неформальные, постоянные и временные группы. К *формальным* относятся группы, которые, являясь составной частью структуры организации, созданы для выполнения конкретных задач. *Неформальные группы* образуются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы и нередко имеют не менее важное значение, чем группы, формально созданные в составе организационной структуры. Группа как подсистема в составе конкретной структуры определяется следующими условиями функционирования организации: стратегией развития, формально установленными нормами и правилами, ресурсами, системой подбора персонала, системой оценки работников и их поощрения, организационной культурой.

Когда речь идет об организационном поведении, то имеются в виду те действия, которые можно наблюдать и которые могут быть оценены. При этом, как уже отмечалось, под организацией понимается сознательно координируемое социальное подразделение, состоящее из двух или более людей, работающих на относительно длительной основе с целью достижения определенной цели или нескольких целей. Производственные компании и компании сферы услуг, безусловно, подпадают под это определение. В равной мере это касается и школ, больниц, церкви, военных подразделений, магазинов розничной торговли, милицейских структур, федеральных, региональных и местных учреждений и организаций и т.д.

Один из известных теоретиков в области управления, Г. Минтцберг (США) среди многообразных индивидуальных ролей в организации специально выделил управленца-руководителя и предложил группировку, охватывающую следующие разновидности ролей. На первом плане находятся роли руководителей, связанные с осуществлением межличностных отношений и взаимодействием работников в организации. К ним относятся такие виды деятельности, как мотивация, координация работы подчиненных, делегирование полномочий, формальное представительство и т.п. К другой группе Минтцберг отнес информационную роль, включающую сбор, обработку и передачу необходимой информации. Что касается третьей группы, то к ней относятся роли по принятию управленческих решений, включающие выполнение цикла работ по постановке целей, разработке альтернативных путей их достижения, выбору вариантов решений, организации их выполнения, оценке достигнутых результатов.

Многие руководители стремятся к пониманию мотивов поведения, они ищут ответ на вопрос, почему люди в организации ведут себя так, а не иначе. Это помогает предвидеть поведение человека. Наиболее распространенной причиной изучения организационного поведения является стремление человека продвигаться по служебной лестнице и применять свои навыки таким образом, чтобы организации работали более эффективно. Чтобы стать успешным руководителем, необходимо понимать своих сотрудников и создать такие условия в организации, чтобы люди работали более эффективно и результативно.

РОЛЬ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Изучение организационного поведения имеет важное практическое применение и предполагает использование закономерностей и положений других поведенческих дисциплин — психологии, социологии, социальной психологии и антропологии. При этом психология используется в основном при изучении индивидуального поведения, тогда как все остальные дисциплины — при изучении групповых процессов и организации в целом.

Психология позволяет оценивать, объяснять и нередко менять поведение людей. Психологи, занимающиеся изучением организационного поведения, специализируются на методах обучения, исследовании индивидуальности, консультировании по организационной психологии. Опираясь на положения и закономерности психологии, они изучают проблемы утомления, монотонности труда и другие проблемы условий труда, препятствующие повышению его эффективности. В последнее время в связи с интенсивным развитием психологии сфера деятельности психологов расширилась, распространилась на проблемы восприятия, работы над личными качествами человека, тренинга, эффективного лидерства, потребностей и мотивации, удовлетворенности работой, принятия решений, оценки работы и отношений в организации. Изучением же поведения людей и их взаимоотношений в рамках социальной системы занимается *социология*. Речь идет о групповом поведении в организациях. Здесь важными стали разработки в области групповой динамики, процессов социализации, организационной культуры, организационной теории и структуры, бюрократии, коммуникаций, статуса, власти и конфликтов.

В то время как психология и социология пытаются объяснять поведение соответственно отдельной личности и групп, *социальная психология* изучает межличностное поведение и дает объяснение того, как и почему отдельные люди ведут себя так, а не иначе,

когда они работают в группе. Одной из основных сфер, в которую социальные психологи внесли существенный вклад, являются изменения самых разных видов. Как осуществлять изменения и снимать барьеры на пути их введения — одна из центральных проблем, разрешаемых методами социальной психологии. Наряду с этим социальные психологи занимаются проблемами оценки, объяснения системы отношений в организации, разрабатывают коммуникационные модели и исследуют условия, при которых, работая в группах, люди могли бы удовлетворять личные потребности. Следует отметить и влияние на организационное поведение социальной антропологии, предоставляющей данные о связи поведения людей с ценностями и культурой данного общества. С позиций антропологии может быть объяснена разница в фундаментальных оценках, позициях и нормах поведения в разных странах и регионах, в городской и сельской среде. Нельзя не учитывать того, что индивидуальные системы ценностей (т.е. личные приоритеты и восприятие правды и лжи) влияют на отношения и поведение на работе.

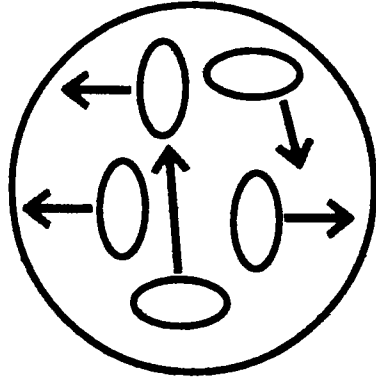
Изучение организационного поведения с позиций поведенческих наук способствует получению знаний, необходимых менеджеру. Руководители должны знать, каким образом их действия влияют на людей. Поскольку менеджеры достигают результатов, координируя работу коллектива, им необходимо понимать людей. Тем более, что люди действуют по-разному в одной и той же ситуации и поведение человека меняется в различных ситуациях. Наряду с общими закономерностями концепции организационного поведения должны учитывать ситуационные или случайные факторы.

ФОРМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ МЕЖГРУППОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Группы, как и индивидуумы, стремятся обеспечить свою защиту, поддерживать свои позиции и усиливать их. Именно эти цели лежат в основе формирования и развития групп. Основные фазы данного процесса показаны на рис. 12.1. Цели индивидуума и группы совпадают, но они отличаются от целей организации. Конфликт почти всегда неизбежен между индивидуумом и малой группой, индивидуумом и большой организацией, малыми группами и большими организациями. Группы нередко оказывают сопротивление другим группам, которые они воспринимают как угрозу тому, что они ценят и чем владеют. Они же стремятся к овладению такими факторами, которые могут упрочить их положение.

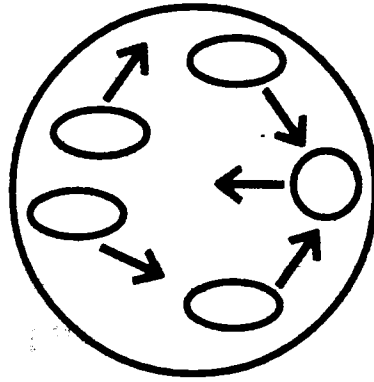
Начальная фаза формирования группы	Члены группы стараются повысить свою роль, контакты осуществляются с осторожностью, соблюдаются общие правила и нормы
---	---

Фаза 1



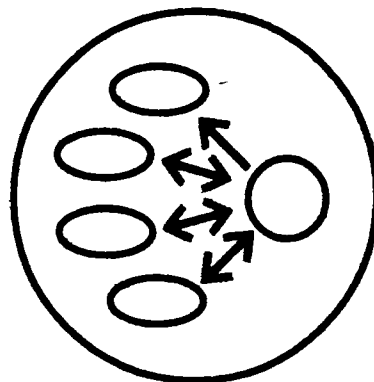
Взаимное раскрытие	Члены группы выясняют близость своих позиций, критикуют методы работы и управления, закрепляются роли, решаются межличностные проблемы
---------------------------	--

Фаза 2



Консенсус и кооперация	Члены группы воспринимают группу как единое целое, укрепляется кооперация и единство мнений
-------------------------------	---

Фаза 3



Оптимальный коллектив	Члены группы идентифицируют свои цели с целями группы, достигается удовлетворенность и эффективность работы группы
------------------------------	--

Фаза 4

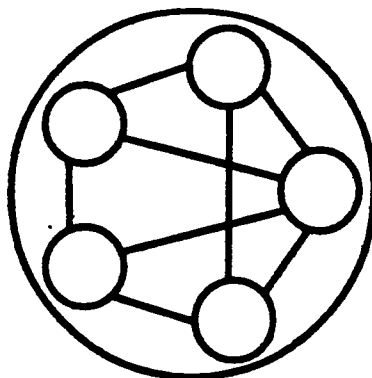


Рис. 12.1. Фазы развития группы

С точки зрения поведения отдельных групп и развития межгрупповых отношений горизонтальные системы управления, в которых центры принятия решений широко распределены, являются более предпочтительными, чем пирамидальные структуры. Последние должны быть модифицированы с тем, чтобы обеспечить:

- большее участие групп в принятии важнейших решений;
- более демократическое отношение высшего звена управления к группам и организации их взаимодействия;
- децентрализацию принятия решений в максимально возможной мере;
- делегирование прав, меньший упор на иерархию управления;
- менее узкую специализацию задач.

По данным исследований, отношения между группами колеблются в континууме от гармонии до враждебности и очень часто включают элементы и того и другого. Поведенческие проявления отношений находятся в диапазоне «сотрудничество — соперничество — конфликт». Группы сотрудничают для достижения общих целей, но одновременно часто конкурируют за ограниченные ресурсы и выгоды, которые распределяются между ними. Определяющие характеристики групповых отношений, особенно отрицательные, очень просты. Один симптом — это отсутствие координации или срывы в работе. Таким срывам часто сопутствует другой симптом — плохая коммуникация. Группы, которые не могут обеспечить адекватный обмен информацией, плохо устанавливают отношения друг с другом. Опоздания и ошибки при обмене информацией и коммуникациях, необходимых для работы групп, могут также быть причиной плохих отношений. Эти факторы часто приводят к напряжению в отношениях между группами.

Иногда группы конкурируют с другими, но объединяются для обмена информацией и достижения каких-то взаимовыгодных целей. Конкуренция может стимулировать работников к увеличению объема и улучшению результатов работы. В то же время в определенной обстановке ее воздействие может быть разрушительно. Сотрудничество, как и конкуренция, имеет свои преимущества и недостатки. Сотрудничество часто помогает группам и отдельным индивидуумам достичь большего, чем они сумели бы в одиночку. Но оно также может привести к самодовольству, негибкости и сведению на нет всех положительных итогов. Проблема состоит в том, чтобы определить, какой уровень конкуренции или сотрудничества является наиболее функциональным для данной группы в той или иной обстановке. То, что является функциональным для одной группы (например, для больших организаций),

может оказаться нефункциональным для другой (например, для малых групп или индивидуумов).

КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

В литературе представлены три подхода к трактовке конфликтов и их значения в деятельности организации. Согласно первому подходу конфликт рассматривается как негативное, дезорганизирующее явление. Отсюда и стремление избегать конфликтов, как можно скорее их преодолевать. В соответствии со вторым подходом конфликт считается нормальным, естественным проявлением жизнеспособности и развития группы. Из этого делается вывод, что группа не может успешно функционировать без конфликтов, которые позитивно воздействуют на эффективность ее работы. Третий подход предполагает, что отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводит к застою, тормозит внедрение инноваций и развитие организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять им для достижения целей организации.

Некоторые из конфликтов, которые возникают между группами, порождаются самим характером их целей или задач. Например, первостепенная цель производства очень часто состоит в снижении себестоимости. Для достижения этого необходимо стремиться к стандартизации деталей и изделий и удлинению производственных линий. С другой стороны, торговля имеет главной целью удовлетворение спроса покупателей на товары фирмы, что может потребовать разнообразия производственных линий и выпуска специализированных товаров, которые отвечают предпочтениям покупателей.

Другой источник потенциального конфликта может проистекать из личного прошлого опыта и ориентации людей, которые составляют отдельные группы. Некоторые межгрупповые конфликты являются результатом конкуренции групп за долю в пае организации, который включает в себя ресурсы, формальную и личную власть, влияние, статус, вознаграждение, наиболее выгодные производственные задания и др. Одним из полезных аналитических подходов будет «дифференциальный анализ» в приложении к исследованию межгруппового поведения. Это означает выявление как сходных черт, так и различий между группами.

Когда определены межгрупповые различия, возникает вопрос о том, обязательно ли они приведут к трениям между группами.

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно выяснить, склонны ли члены группы считать эти различия функциональными или дисфункциональными, благоприятными или опасными для их благополучия. Группы людей, как и индивидуумы, стремятся к отношениям, которые они воспринимают как благоприятные. Они остаются пассивными к нейтральным отношениям и избегают или пытаются изменить те, которые опасны для них.

Если группы имеют отличные, но дополняющие друг друга цели, успешно работают для их достижения, каждая из них будет воспринимать деятельность другой как благоприятную для себя. Эту ситуацию можно определить как функциональную для обеих групп. Если одна группа может достичь оптимальных производственных результатов за счет другой, но обе желают избежать неприятностей, то они могут договориться, избежать трений, снизить производительность. Такое поведение можно рассматривать как благоприятное, но дисфункциональное, поскольку результаты будут намеренно занижены.

При сравнении отношений между группами опасно пользоваться только одной переменной, поскольку на эти отношения обычно оказывает влияние сложная система факторов.

Предположим, что небольшая электронная компания состоит из двух основных отделов — производственного и исследовательского. Ясно, что работа каждого отдела очень важна для другого. Однако для компании один из этих отделов должен рассматриваться как более важный. Если производственный отдел имеет большее влияние на принятие решений, которые затрагивают как производственный, так и исследовательский отделы (т.е. во многом определяет, какие проекты должны разрабатываться, распределение фондов, производственные линии), и в то же время исследовательский отдел считает себя более важным в компании, то поведенческим результатом будут трения. С другой стороны, если восприятие исследовательским отделом статуса производственного отдела будет соответствовать его влиянию на принятие решений, то трений, скорее всего, не будет.

Вопрос о том, стоит ли рассматривать эти расхождения как функциональные или дисфункциональные, благоприятные или угрожающие, должен решаться в зависимости от ситуации. В нашем примере весьма возможно, что расхождение будет рассматриваться как дисфункциональное, так как оба отдела неохотно будут обмениваться информацией, идеями или проблемами, потому что каждый из них будет оспаривать свой приоритет перед другим. Исследовательский отдел может чувствовать себя в угрожающем положении, поскольку он считает, что производственный

отдел имеет слишком большое влияние на принятие решений, которые относятся к исследовательскому отделу. Производственный отдел может рассматривать свое положение как благоприятное, но одновременно видеть угрозу, связанную с неудовлетворенностью исследовательского отдела своим статусом.

То, насколько важными считает группа некоторые параметры другой группы, повлияет на ее поведение по отношению к другой группе. Почти не имеет значения тот факт, воспринимает ли группа данную переменную как функциональную или как дисфункциональную, благоприятную или угрожающую, если она не считает ее важной. Группы могут полностью игнорировать угрозы, если они воспринимают их как незначительные, но вести себя очень агрессивно, если даже небольшую угрозу они считают чрезвычайно опасной для своего положения или роста. Последовательность действий по преодолению конфликтных ситуаций в самом приближенном виде показана на рис. 12.2.

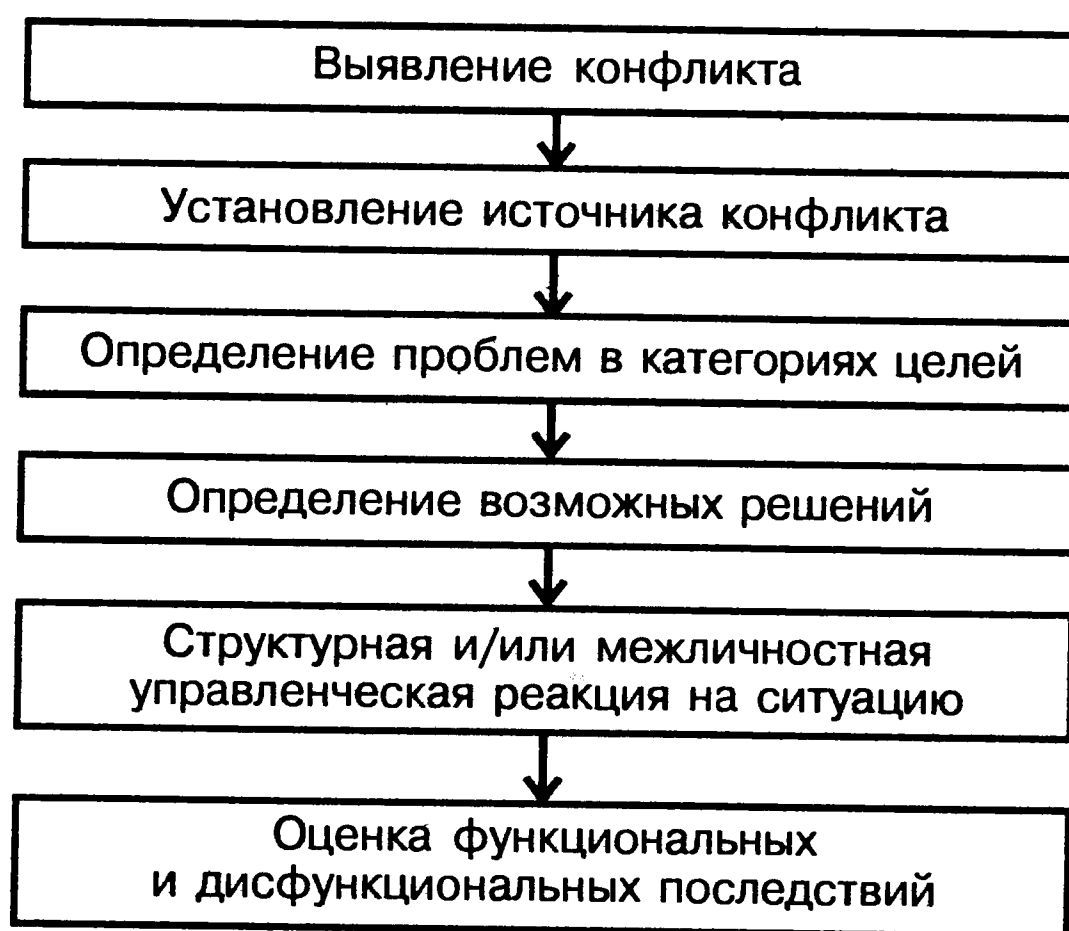


Рис. 12.2. Управление конфликтной ситуацией

К наиболее часто используемым методам управления конфликтами можно отнести следующие методы:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть решены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;

- привлечение дополнительных ресурсов (в том случае, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов — производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения по службе и т.п.);

- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;

- административные методы управления конфликтом (например, перевод работника из одного подразделения в другое);

- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;

- обучение работников навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

Межгрупповой конфликт не всегда является дисфункциональным — по крайней мере, для больших организаций, а иногда даже для отдельных групп и их членов. Также следует иметь в виду, что некоторые межгрупповые конфликты являются нормальными, даже неизбежными, поскольку группы всегда имеют конфликтующие цели и конкурируют за ограниченные ресурсы, достижение более высокого статуса и другие факторы успеха. Поэтому не всегда целесообразно пытаться ослабить межгрупповой конфликт.

Одним из наиболее эффективных способов преодоления конфликта является нахождение обоснованных суперординарных целей, которые имеют отношение к обеим группам.

Иллюстрацией такого варианта решения межгрупповых проблем может служить пример, когда компания, имеющая плохие отношения со своим довольно сильным профсоюзом, оказывается перед угрозой финансового краха. Если профсоюз знает о положении дел компании, он может изменить свое поведение, направленное на достижение определенных социальных целей (т.е. повышение заработной платы, сокращение рабочего дня), и перейти к сотрудничеству с администрацией с тем, чтобы компания могла выжить. Выживание компании является суперординарной целью, поскольку крах компании означает, что ни одна из групп не сумеет достичь своих целей.

Похожий способ преодоления конфликта сводится к поиску «общего врага» для обеих групп. Имеется множество примеров, когда прежние соперники объединялись против общего врага в бизнесе, спорте и т.п. Часто применяемый подход заключается в том, чтобы высший руководитель компании выступил в качестве арбитра и вынес решение либо в пользу одной из групп, либо компромиссное решение.

Еще один вариант решения проблемы — расширение взаимоотношений и коммуникаций между группами. В данном случае

исходят из предположения, что, если группы имеют большой диапазон взаимодействий и коммуникаций, они начинают лучше понимать и больше ценить друг друга, а вероятность упрощенных стереотипов поведения снижается. Такое предположение, возможно, оправдывает себя в определенных условиях, но не всегда. Например, когда две группы конкурируют за ограниченные ресурсы или когда их цели противоречивы, расширение сферы взаимоотношений вряд ли будет способствовать развитию положительных эмоций.

В некоторых компаниях используется практика сведения обеих конфликтующих групп вместе либо за «круглым столом», либо на «совместном заседании». Цель таких заседаний — дать группам возможность высказать свои разногласия и жалобы. Затем делается попытка преодолеть разногласия путем совместного обсуждения. Этот вид взаимного обмена, конечно, не гарантирует гармоничных взаимоотношений, но он вскрывает разногласия и потому часто способствует лучшему взаимопониманию, которое, в свою очередь, улучшает межгрупповые взаимоотношения.

МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ГРУПП

Межгрупповой конфликт обычно происходит, когда один или несколько членов группы испытывают раздражение, столкнувшись с препятствиями в достижении групповых целей. В отдельных случаях источник препятствия пытаются найти внутри группы. Зачастую сами члены группы, методы и процедура, оборудование, модели взаимоотношений или аналогичные факторы могут препятствовать группе в достижении ее целей. Модель группового поведения отражена на рис. 12.3. Однако чаще ведется поиск внешних проблем. Какая-то другая группа может рассматриваться как ограничение или даже препятствие в достижении целей данной группы.

Группа, ставшая негативным стереотипом для другой группы и воспринимаемая как источник ее неприятностей, совсем не обязательно является таковой. Например, на деле таким источником может быть менее заметная группа или группа, с которой надо поддерживать хорошие отношения (в частности, высшее звено управления). Но группа, создающая стереотип, может перенести источник своей враждебности на группу, с которой пересекаются ее интересы или против которой безопаснее выступить.

Следовательно, основными источниками межгруппового конфликта часто могут быть конфликты между взаимно исключаемыми целями; конкуренция за ограниченные ресурсы, статус,

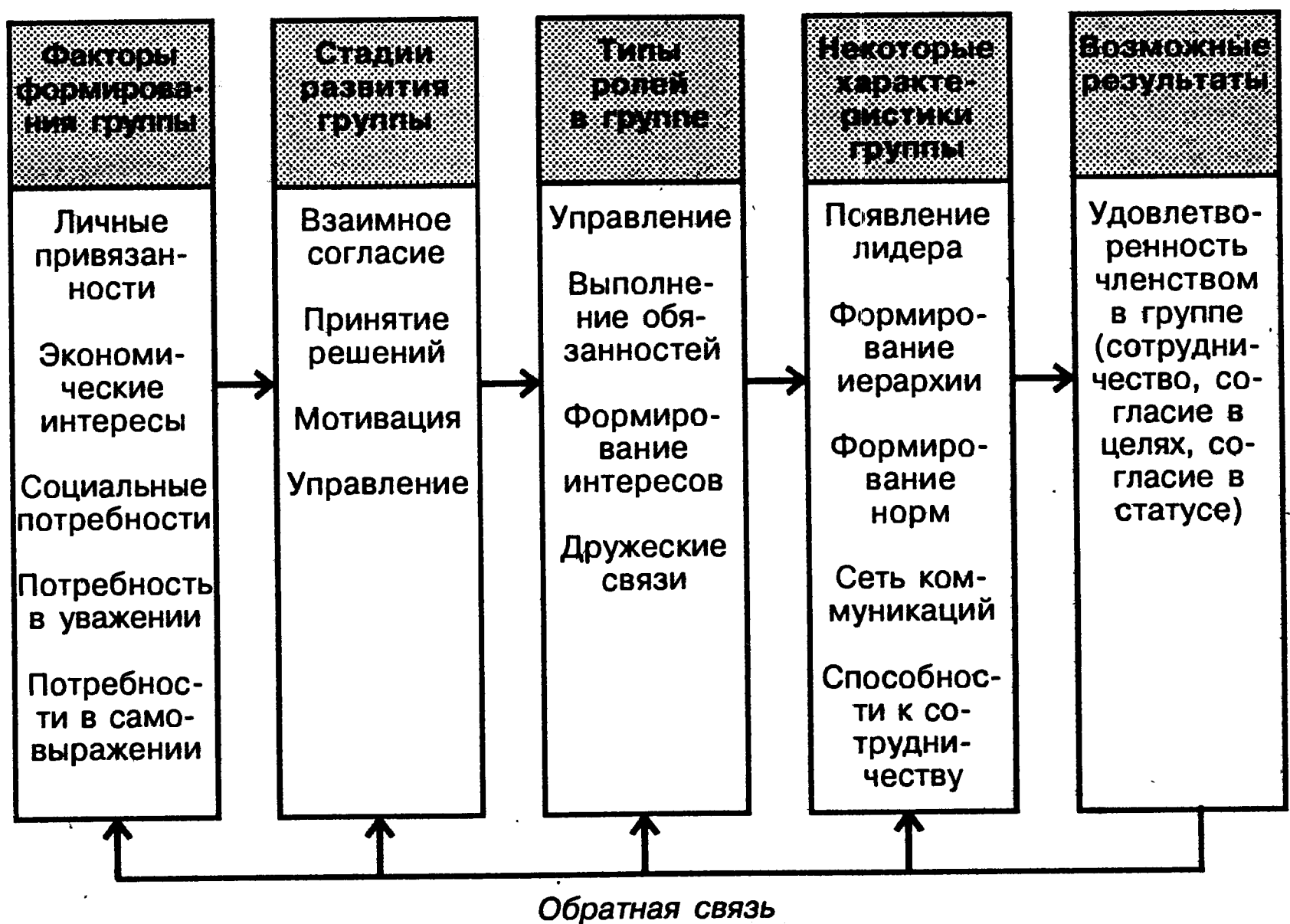


Рис. 12.3. Модель группового поведения

власть и тому подобные блага; различия в ценностях, нормах и личных ориентациях; потенциальные угрозы со стороны другой группы. Некоторые общие модели поведения групп, конкурирующих друг с другом, повторяются с достаточной частотой, что делает их весьма полезными при анализе межгруппового поведения. Если группа конкурирует с другой, она, вероятнее всего, становится более сплоченной. Члены группы, скорее всего, постараются свести до минимума личные разногласия. По мере того как конфликт с другой группой нарастает, члены группы большее внимание уделяют достижению целей группы и, соответственно, меньше — удовлетворению своих индивидуальных потребностей. В то же время внутренняя структура группы тяготеет к большей жесткости, а ее лидеры — к авторитарности.

Рассмотрим процессы взаимоотношений между группами. С нарастанием конфликта у каждой из групп развивается отрицательное отношение к другой, контакты между ними сужаются, они взаимодействуют только при выполнении самых важных задач. Такое отсутствие взаимодействия и коммуникаций укрепляет и сохраняет негативные стереотипы, формируемые группами друг о друге. В ходе конкуренции групповое восприятие может изменяться, если одна из групп «вырывается вперед» или «выигрыва-

ет». У членов «побеждающей» группы может возникнуть благодушие, которое, в свою очередь, может снизить внимание к задачам группы и усилить заботу об удовлетворении индивидуальных потребностей. Это обычно случается, когда группа воспринимает себя как преуспевающую в течение длительного периода и надеется на преуспевание в дальнейшем. Этого не происходит в ситуации, когда группа только что добилась преимущественного положения и все еще воспринимает действия соперника как потенциальную угрозу. В любом случае группа, вероятнее всего, останется сплоченной, при этом почти не будет уделяться внимания критической оценке ее методов и способов поведения.

Естественно, что поведение «проигравшей» группы будет иным. Члены группы, скорее всего, возложат вину за поражение на какие-то внешние факторы — скажем, «обстоятельства», на руководителя более высокого уровня или на неэтичное поведение другой группы. Они могут обнаружить «безличные» источники, такие, как процедура, методы, оборудование. Могут последовать обвинения в адрес лидера и т.д. Критика в сочетании с отрицательными эмоциями и напряжением делает группу менее сплоченной. Пытаясь улучшить свою работу, группа может сменить руководство. Путем самоанализа она может вскрыть нерешенные конфликты, снять проблемы и найти более эффективные модели поведения.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Каждая организация стоит перед необходимостью формирования собственного облика — определения своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, именуемое *организационной культурой*, является задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы компаний.

Сущность и понятие организационной культуры. Речь прежде всего идет о перечне проблем, которые составляют основу убеждений и ценностей руководства организации. Организационная культура связана с широкой концептуальной базой, включающей убеждения людей, их взаимоотношения между собой и с внешней средой. Она покоится на психологии формирования практического опыта, представляя собой ценностные ориентиры этого опыта. В организации, характеризующейся благоприятным морально-психологическим климатом, сотрудники могут считать, что ее руководители действительно доверяют людям и успех организации кроется в их отношении к сотрудникам. Уходят в прошлое такие утверждавшиеся ранее ценности, как жесткая дисциплина, послушание, иерархия, карьера, власть, централизация, результат любой ценой. На смену им приходят другие ценности, как, например, самоопределение, участие, коллектив, ориентация на потребности клиентов, раскрытие личности, творчество, децентрализация, компетентность.

Организационная культура призвана отразить отношение фирмы к законности, личности, качеству выпускаемой продукции, финансам и производственным обязательствам, открытости и достоверности деловой информации. Это должно воплощаться в комплексе правил, традиций, ритуалов и символов, которые постоянно дополняются и совершенствуются. Успех работы предприятия в рыночных условиях в определяющей мере зависит от его репутации и как делового партнера. Репутация, «доброе имя» компании имеет совершенно определенное материальное выражение. Репутация предприятия определяется его надежностью как партнера, качеством его продукции и рядом других факторов,

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Б.З. Мильнер

**ТЕОРИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ**

У Ч Е Б Н И К



охватываемых понятием корпоративной культуры. Доверие партнеров, работников, населения создает нормальную рыночную среду, способствующую успешной работе предприятий.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат стратегия качества производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т.п. Это система общепринятых в организации представлений и подходов к делу, формам отношений и достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других.

Разумеется, следует учитывать, что организационная культура испытывает влияние национальной культуры. Нередко именно черты и характеристики национальной культуры дают ключ к пониманию особенностей определенных элементов организационной культуры, отличающих деятельность тех или иных компаний. Национальную культуру определяют четыре группы параметров:

1) *физическая среда* — люди, живущие на берегу океана, сталкиваются с другими проблемами повседневной жизни, чем те, кто живет в гористой, изолированной местности. Они более открыты и восприимчивы, более терпимы к посторонним;

2) *общие системы ценностей и верований* — религия, например, во всех своих проявлениях является важным источником культуры;

3) *исторический опыт* — людей, переживших многие войны и межгосударственные конфликты, отличает упорное стремление отстаивать элементы национальной культуры. Разный исторический опыт объясняет (по крайней мере отчасти), почему одни народы в своей основной массе оптимистичны, а другие — пессимистичны. Эти культурные характеристики нашли отражение в фольклоре, литературе, песенном творчестве и т.д.;

4) *уровень развития* — общество имеет тенденцию к большему развитию индивидуализма по мере того, как экономика становится более зрелой.

Организационная культура проявляется через представления о ценностях. Из них выводятся нормы и правила поведения, которые влияют на конкретное поведение отдельных групп и индивидов (рис. 13.1).

Элементы организационной культуры. Организационная культура способна придать смысл деятельности людей, наполнить их жизнь интересным содержанием, стимулировать их новаторство и активность. Однако не всякая культура способна стать интегратором в



Рис. 13.1. Формирование организационной культуры

организации: там, где отсутствуют ясные представления об организационных ценностях, где между членами организации не налажен «язык культуры», где люди не готовы разрешать конфликты, а ценности не способны объединять людей, культура не может считаться ресурсом, потенциалом организации.

К элементам организационной культуры относят такие ее параметры и свойства:

- индивидуальная автономность — степень ответственности, независимости и возможности проявления инициативы в организации;
- структура — взаимодействие органов управления и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление — уровень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция — степень поддержки отдельных частей (субъектов) организации в целях обеспечения скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение — степень обеспечения четких коммуникационных связей в организации;
- поддержка — уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителями;
- стимулирование — степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность — степень отождествления работников с организацией;
- управление конфликтами — степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками — степень поощрения инноваций и принятия на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие факторы. Любая организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Среди функций организационной культуры выделяются общие и специфические. К общим относятся функции регулирования и воспроизводства. Функции регулирования обеспечивают адаптивно-приспособительные (внешние) и интегративные (внутренние) задачи деятельности организации. Специфика адаптации проявляется в процессах приведения организации в состояние динамического равновесия с внешней средой. При этом внутриорганизационная интегрированность управленческих процессов во многом влияет на успешность адаптации. Функции воспроизводства выполняются в организации, с одной стороны, репродуктивные, стандартизирующие и сохраняющие задачи, а с другой — творческие, развивающие и инновационные.

К специфическим относятся следующие функции организационной культуры:

- охранная функция — культура служит своеобразным барьером для возникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;
- интегрирующая функция — прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности интересов индивидуумов и отдельных групп;
- регулирующая функция — организационная культура включает неформальные, неписаные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы;
- заменяющая функция, или функция субститута формальных отношений;
- образовательная и развивающая функция;
- функция управления качеством;
- функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества;
- функция легитимации организационной деятельности.

Доминирующая культура и субкультуры. В организациях можно выделить доминирующую культуру и субкультуры. *Доминирующая культура* выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. *Субкультуры* развиваются в крупных организациях и отражают общие проблемы и ситуации, с которыми сталкиваются работники, опыт их разрешения. Они связаны с региональными особенностями и спецификой отдельных подразделений. Различают вертикальные и

горизонтальные субкультуры. Когда производственное отделение конгломерата обладает уникальной культурой, резко отличающейся от других отделений организации, то здесь имеет место вертикальная субкультура. Когда функциональный отдел организации (например, бухгалтерия или отдел сбыта) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура. В принципе любая группа в организации может создать свою субкультуру. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этой группы.

Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность ее целям, укрепляет социальную стабильность, служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Сильная и слабая культура. Необходимо различать сильную и слабую культуру. *Сильная культура* характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые активно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем большее число членов организации разделяют ее главные ценности, признают их важность и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (ценностей), имеют *слабую культуру*. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общих ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны активно поддерживаться.

Каким образом культура влияет на эффективность организации? Система ценностей, принятая в организации, оказывает воздействие:

- на установку четких ориентиров для принятия решений;
- создание атмосферы доверия;
- определение приоритетов в работе;
- повышение квалификации работников;
- пресечение интриг;
- определение политики в области подбора кадров.

Успешно работающие фирмы имеют четко определенную систему ценностей, которая находит отражение в их стратегии, политике и принимаемых решениях. Интересы эффективной организации требуют, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были

приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и наиболее приемлемая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высоком уровне интеграции, позитивном восприятии конфликтов как источника развития и широком общении по горизонтали. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на повышении эффективности работы при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Роль организационной культуры в компании многоаспектна в силу многогранности самого исследуемого явления — культуры. К основным аспектам значимости организационной культуры следует отнести: 1) взаимообусловленность и диалектическую взаимосвязь организационной культуры и уровня технологии; 2) сильная организационная культура должна рассматриваться как стратегический ресурс организации, определяющий ее конкурентное положение на рынке, а также как основа для выхода организации из кризиса; 3) организационная культура способна стать проводником многих не только внутриорганизационных изменений, но и рыночных преобразований на уровне общества.

Организации будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии. Регулярные формализованные (рутинные) технологические процессы обеспечивают стабильность и эффективность организации, когда культура организации акцентирует внимание на централизации в принятии решений и сдерживает (ограничивает) индивидуальную инициативу. Нерегулярные (нерутинные) технологии эффективны, когда они «наполняются» культурой организации, которая поддерживает индивидуальную инициативу и ослабляет контроль.

Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше внимание нужно уделять развитию формальных правил и положений для управления поведением работников. Эта задача будет решаться на уровне подсознания работника, принимающего культуру организации.

Через единство в многообразии сильные культуры создают общность основополагающих принципов, которая не может возникнуть в результате централизованного управления, принятия множества циркуляров и указаний или путем массированного давления и постоянного контроля. Итог таков: сильная и мотивированная культура лучше, чем сильная, но демотивированная регламентация.

Культуру предприятия нельзя понимать как монолитный блок. В реальности в каждой крупной организации существует целый ряд субкультур, характеризующихся набором правил игры, норм, принципов, неофициальных распоряжений и тщательно культивируемых ритуалов дифференцирования, согласно которым отдельные группы определяют свое поведение. Носителями этих субкультур являются отдельные личности, выражающие сходные интересы. Субкультуры при этом отражают структуру самого предприятия: подразделения, отделы, администрация предприятия имеют различные субкультуры.

Характеризовать культуру как сильную — вовсе не значит представлять ее как доминирующую и унифицированную, подавляющую чувства, настроения и индивидуальные различия. Сильная культура прежде всего является бесспорной и открытой. *Бесспорную культуру* можно распознать по тому, что на предприятии принято некоторое небольшое число основных ценностей, которые одобряются всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей прослеживаются две тенденции — гордость и стиль. С одной стороны, основные ценности представляют программу того, чего стремится достичь фирма во внешней сфере (например, на рынке или в обществе). С другой стороны, они в значительной мере затрагивают вопрос, какие взаимоотношения желательны внутри организации.

Бесспорная культура является решающим инструментом мотивации: гордость индивида за собственное предприятие и ощущение, что на основе практикуемого стиля общения он находится на высоком уровне. Результативный аспект выражается, несмотря на отдельные неудачи и провалы в постоянно преследуемой цели, в стремлении быть первым, господствующим на рынке или лучшим в определенной области, сфере, рыночной нише или, если это достигнуто, желанием расширить и удержать эти позиции. Качество и высокий уровень обслуживания являются неотъемлемыми основными ценностями.

Негативные черты слабой (небесспорной) культуры можно распознать на основе следующих симптомов:

- отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определен-

ной отрасли, ситуации или деле. Распространяется беспомощность, целеполагание сводится к постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют;

- в целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным. Это состояние переходит в осложняющую проблему, когда отсутствие решительности исходит от руководства предприятия. Противоречия накапливаются и воспроизводятся на нижних уровнях организации;

- в отдельных частях организации доминируют различные точки зрения. Возникают разногласия между штабным и линейным руководством, инженерным и коммерческим персоналом, отделом маркетинга и производственными подразделениями, внутренней и внешней службами, региональной организацией и центром и т.д.;

- руководители действуют скорее демотивирующе и ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным. Это может, например, означать, что руководители принимают неосознанно смешанные, т.е. противоречивые, решения. В идентичных ситуациях они реагируют совершенно по-разному. В случае успеха превышение полномочий сотрудником поощряется как предприимчивость, в случае неудачи оно трактуется как недисциплинированность.

Культуру организации можно рассматривать как производную двух составляющих: 1) допущений и предпочтений тех, кто ее создал; 2) опыта, привнесенного их последователями. Ее поддержание на необходимом уровне зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации.

Цель *подбора работников* — выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы. Окончательный выбор кандидата определяется субъективной оценкой того, кто принимает решение, насколько данный кандидат будет отвечать требованиям организации. Эта субъективная оценка часто предопределяется культурой организации. *Действия высших руководителей* оказывают значительное влияние на организационную культуру. Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией.

Социализация представляет собой процесс адаптации новых членов в организации, процесс восприятия ее культуры. Нередко организационная культура может служить более важным фактором предвидения поведения организации, чем ее объективные характеристики. Организация заинтересована в восприятии куль-

туры каждым ее сотрудником. Социализация наиболее очевидна при поступлении на работу нового работника, когда его информируют о том, как обстоят дела в организации, каковы принятые в ней правила и традиции. В некоторых случаях предлагается формальная программа обучения, с тем чтобы работники организации изучали ее культуру.

Способы передачи культуры. Помимо системы ориентации и программ обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные — это традиции, символы, язык и информация.

Соблюдение сложившихся *традиций* является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными *символами*, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т.е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры. *Информация* содержит описание событий, связанных с образованием организации, а также ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем, и высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, объяснять текущую практическую деятельность организации.

Роль информированности, знаний и поощрения. Ключевая роль высшего руководства состоит в том, чтобы создать такие условия работы, в которых работники смогут полностью раскрыть свой потенциал. Основой процесса формирования организационной культуры является эффективное управление, удовлетворение потребностей подчиненных, содействие их обучению и профессиональному развитию. Например, наиболее полное выявление интересов и запросов потребителей требует соответствующего обучения и получения знаний — информации о предполагаемых ожиданиях потребителей, своевременной обратной связи и данных о работе фирм. Чтобы принимать эффективные решения при взаимодействии с потребителем, сотрудники должны понимать цели,

задачи и приоритеты организации, знать ее внутренние процедуры и процессы, т.е. знать, как основные операции по созданию ценностей соотносятся друг с другом. И наконец, поощрения должны распределяться на основе эффективности использования этих знаний, информации и полномочий сотрудников для улучшения качества предлагаемых клиенту услуг, что отражается на приверженности клиентов и работе фирмы.

В целом ряде компаний используется новаторский подход к сбору и распространению внутренней информации, получивший название «*открытой книги управления*». Внедрение этой системы требует осуществления трех основных действий: 1) для каждого сотрудника компании ежедневно собирают данные, отражающие результаты выполненной работы и производственные затраты; 2) информация, собираемая раз в неделю, передается всем сотрудникам фирмы — от секретаря до директора; 3) проводится широкое обучение в области балансовых отчетов, определения прибылей и денежных потоков с тем, чтобы сотрудники правильно понимали и пользовались цифрами. Чем большее число работающих понимает реально происходящие в компании процессы, тем сильнее их желание оказывать содействие в решении проблем компании.

Практически вся информация в компании становится доступной каждому сотруднику. Сотрудник, находящийся на любом уровне иерархии, имеет доступ к почти такому же объему операционных и финансовых данных, как и высший менеджер. Благодаря этому осуществляется активный процесс внутреннего контроля. Значительная часть организаций имеет апробированные модели неформального общения.

Выявление возможностей и препятствий со стороны внешнего окружения жизненно необходимо для принятия решений, определяющих развитие фирмы. Организация должна стать «внешне понятной» и чувствительной ко всему, что происходит вокруг нее. Чем эффективнее организация собирает, перерабатывает и использует информацию в процессе принятия решений, тем выше будет ее конкурентоспособность. В быстро развивающейся конкурентной среде внешняя информация организации должна постоянно подвергаться проверке, совершенствоваться и обновляться. Эта работа должна стать частью деятельности каждого сотрудника, начиная с высшего руководителя. Во многих случаях процесс обеспечения связи организации с окружением начинается с создания «*культуры понимания внешней среды*», которая складывается из следующих элементов:

- *приоритеты* — сбор и распространение относящейся к делу информации должны стать приоритетом организации, частью ее культуры;

- *вовлеченность* — каждый сотрудник должен участвовать в этом процессе. Персонал, контактирующий с потребителем, находится на передней линии;

- *концентрация внимания* — организации не нужно знать все, что происходит в ее окружении, но некоторые вещи очень важны. Людям нужно знать, какая информация относится к делу и важна для успеха организации, а что можно проигнорировать;

- *процесс* — должны внедряться информационные технологии для обеспечения оперативного и адресного распространения информации организации, правильной ее интерпретации и поступления к тому, кто уполномочен предпринимать соответствующие действия;

- *мотивация* — сотрудники должны иметь мотивацию участия в информационном обмене (формальные стимулы, вознаграждения, признание).

Изменение культуры организации. Культура организации оказывается приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменения культуры организации, не отвечающей новым условиям. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектирование помещений и зданий и т.д.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур. *Организационный кризис* подвергает сомнению сложившуюся практику работы и открывает возможность для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение другой организацией, потеря главных клиентов, прорыв конкурентов на рынок организации. Поскольку высшие менеджеры являются главным фактором в формировании культуры организации, *смена руководства* способствует введению новых ценностей. Но

новое руководство само по себе не является гарантом того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое представление о том, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

Возможность изменения культуры организации во многом зависит от *стадии ее жизненного цикла*. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если: 1) предыдущий успех организации не отвечает современным условиям; 2) работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации; 3) образ основателя (учредителя) организации и его репутация ставятся под сомнение. Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная. Чем больше существует *субкультур*, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает: а) анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении; б) разработку специальных предложений и мер. Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

ДОВЕРИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Социальная база экономических преобразований в обществе в целом и в отдельных организациях в частности включает такие взаимосвязанные и взаимодополняющие элементы, как: 1) система интересов, мотиваций и умонастроений работников; 2) обеспечение необходимого уровня качества жизни; 3) расширение возможностей самодеятельности населения и личной ответственности за хозяйственную деятельность; 4) сохранение и развитие образовательного и духовно-нравственного потенциала; 5) наличие механизмов, обеспечивающих разрешение социальных противоречий, поддержание социально-экономической безопасности, социальную ориентацию хозяйственной деятельности; 6) законодательная база реформ и ее институциональное обеспечение, механизмы исполнения законов и преодоления криминализации общества; 7) политическая стабильность и правовая защита личности.

Социально-экономическая политика, направленная на реализацию этих целей, должна носить комплексный характер и охватывать политику занятости, политику в области трудовых отношений и социальной защиты работников, политику доходов, политику в отношении домашних хозяйств, социальную поддержку и социальное развитие. Критерием социального благополучия и эффективности избранного курса реформ является качество жизни, включающее такие параметры, как уровень реальной заработной платы, структура потребления, жилье, состояние семьи и семейных отношений, здравоохранение, продолжительность жизни, образованность населения, длительность рабочего дня и отдыха, условия труда и т.п.

Анализ экономических преобразований во многих российских организациях свидетельствует, что огромные социальные издержки переходного периода «опередили» ожидаемые преимущества и стали не только причинами дополнительных трудностей, но и источником дестабилизации и социальной дезориентации. Для большинства людей реформы так и остались непонятными, непопулярными, приведшими к снижению жизненного уровня. Произошло резкое отторжение огромного контингента граждан от активного участия в воспроизводственном процессе, в управлении.

По основным направлениям экономической политики акценты сместились с социальных приоритетов преимущественно на сугубо коммерческие начала. Игнорирование органической связи социальных и экономических процессов тормозит преодоление кризисных явлений в экономике. Преобразования не могут быть привлекательными, если реформаторы не в состоянии компенсировать социальные потери. В условиях, когда потери возникают и осознаются немедленно, работникам нельзя навязывать представление о том, что выгоды будут извлекаться преимущественно в будущем. Реформы не имеют перспективы, когда предприниматели не доверяют чиновникам, рабочие — руководителям, фермеры — обществу, население — финансовым институтам и органам власти.

В такой ситуации определяющее значение приобретает решение проблемы доверия работников к жизненно важным переменам в сфере экономики, к проведению намеченного курса, механизму социально-экономических перемен. Научный и практический интерес представляет изучение социальной, психологической и экономической природы данной проблемы, источников и условий поддержки разными социальными слоями населения предпринимаемых реформ, измерения и оценки степени доверия, определения социальных результатов осуществляемых перемен. Принципиальна сама по себе и обратная связь — воздействие социальных групп на формирование курса экономических реформ, расширение социальной базы реформ как прямое следствие публичности и ясности проводимой экономической политики. Повышение эффективности экономических отношений непосредственно связано с созданием условий роста доверия в финансово-кредитной системе, в инвестиционном процессе, в трудовых коллективах и корпоративном управлении, во взаимодействии партнеров в деловой среде.

Уместно напомнить высказывание одного из величайших мыслителей человеческой истории. Во время беседы Конфуция с учениками учителя спросили: «В чем состоит искусство управления страной?» Он ответил: «В приближении народа к тем, у кого власть». «Что же тогда входит в понятие власти?» — «Обеспечивать безопасность народа, заботиться о его сытости и пользоваться его поддержкой». Тогда ученики поставили вопрос так: «Если бы потребовалось отказаться от одного из этих элементов, каким бы вы пожертвовали?» «Вооружением», — ответил он. «А если бы пришлось отказаться от двух?» «Тогда, — ответил Конфуций, — я бы пожертвовал продуктами питания». «Почему именно ими?» —

воскликнули ученики. «Потому что, если будет поддержка народа, будет все остальное», — ответил учитель.

ПРИРОДА И РОЛЬ ДОВЕРИЯ

Доверие населения, его различных социальных слоев к экономическим преобразованиям является ключевым фактором и непременным условием поступательного развития общества. Научная разработка данной проблемы, находящейся на стыке целого ряда отраслей знаний — экономики, социологии, психологии, политологии, существенно отстает от исследований в рамках собственно каждой научной дисциплины, а также от требований, которые предъявляют современные процессы социально-экономического развития. Понимание истоков доверия к преобразованиям в экономике страны, его оценка и прогнозирование призваны создать основу как для обеспечения соответствия реформ интересам, чаяниям и устремлениям всех слоев населения, так и для массовой поддержки и успешной реализации этих реформ.

При определении направлений изучения рассматриваемой проблемы важно исходить из того, что доверие человека к какому-либо явлению, действиям, событиям зависит, с одной стороны, от его субъективных представлений о добросовестности, искренности и справедливости, а с другой — от сложившихся в обществе стереотипов, структуры социально-экономических ценностей на данном историческом этапе развития.

С философско-социологической точки зрения проблему доверия можно рассматривать как процесс формирования различных социальных групп со свойственным им групповым восприятием честности, добросовестности, ответственности, пониманием справедливости, адекватности процессов и явлений сложившимся представлениям о правомерности происходящего, соответствия устремлений и представлений результатам прилагаемых усилий. Существуют некие базовые характеристики доверия, которые неизменны для любой социальной группы и могут считаться общечеловеческими ценностями. Вместе с тем каждая социальная группа так или иначе привносит свое понимание этих ценностей и трансформирует категорию доверия исходя из собственного восприятия действительности. Поэтому любые изменения в обществе, адекватные представлениям людей об общечеловеческих ценностях, будут пользоваться доверием подавляющего большинства населения и, следовательно, получают поддержку. В то же время ценности, ориентированные на групповые интересы, неизбежно будут подвергаться ранжированию по условиям доверия у различных

групп населения. В данном случае следует говорить о социологическом типе ранжирования системы доверия.

В практике международных исследований и оценок ранжирование социально-экономических систем по критерию доверия осуществляется с помощью *индекса доверия*, под которым понимается степень надежности институциональной среды. Например, определяется доверие инвесторов к государственным и частным структурам, к соблюдению принятых законов и правил. Известны крупномасштабные обследования, в ходе которых система показателей оценивалась по 6-балльной шкале. Оценке «один» соответствовала максимальная напряженность проблем, оценке «шесть» — отсутствие каких-либо сложностей.

Не менее важен и не менее сложен для исследования психологический аспект проблемы доверия. Доверие как психологическое состояние личности может возникать при слиянии воедино ряда факторов: интересов данного индивидуума, его установок, эмоциональных реакций, предыдущего собственного опыта или опыта предшествующих поколений, адаптивных способностей личности, уровня интеллектуального развития и т.д. В последнее время все большее значение приобретают ценностные ориентации, так или иначе связанные с социальным опытом данной личности, половозрастными характеристиками, мотивацией поведения и т.п. Доверие возникает, когда человек уверен в правильности и адекватности процессов и явлений своим ценственным установкам, которые во многом зависят от его социального положения в обществе. Иными словами, чем выше его социальный статус и больше перспектив для самореализации, тем выше степень доверия к происходящим процессам.

Доверие как психологическое состояние человека реализуется в его поведении. Любые позитивные результаты каких-либо действий вызывают в сознании доверие к ним и при повторении данных действий с неизбежностью ведут к закреплению положительной реакции доверия в поведении индивидуума. Естественно, что любое новое явление исследуется человеком на основе проб и ошибок и в случае отрицательного воздействия на индивидуума может быть отвергнуто с последующим закреплением реакции недоверия к данному явлению, даже если это отрицательное действие было случайным. Таким образом, чрезвычайно важно, чтобы новые явления, оказывающие положительное воздействие на социально-экономическое развитие, были с самого начала восприняты положительно как отдельными индивидуумами, так и социальными группами. Любой отрицательный опыт может закрепить-

ся в сознании людей, вызывая повторяющееся отрицание и устойчивое недоверие.

Экономическое содержание категории доверия носит наиболее конкретный и прикладной характер. Доверие в экономике можно рассматривать на различных уровнях. В наиболее агрегированном виде доверие может быть рассмотрено на микро- и макроуровне, т.е. на уровне отдельной организации и экономики в целом.

В этом смысле повышение уровня доверия в организациях зависит от создания условий для положительного решения ключевых вопросов *качества трудовой жизни*, под которым понимается определенная совокупность потребностей работника и степень их удовлетворения. Ниже приводятся показатели качества трудовой жизни, опубликованные исследовательской корпорацией «Институт труда Америки»*.

1. *Справедливая заработная плата* — равная плата за равный труд, справедливо обоснованная дифференциация оплаты труда. Рекомендуется учитывать уровень индивидуальной ответственности за результаты общего труда, предусматривать дополнительное вознаграждение за длительный стаж работы в компании.

2. *Программа дополнительных выплат* — выплаты работнику и его семье в случае болезни, а также оплачиваемое время отдыха в связи с праздниками, отпусками, оплачиваемые отпуска для получения образования.

3. *Условия безопасности труда и охрана здоровья*. Сюда же относятся установление нормальной продолжительности рабочего дня, пенсионного возраста и другие факторы, определяющие социальные права работников.

4. *Гарантия занятости* — обеспечение непрерывности трудового стажа и уверенности работника в своем будущем. Предпринимателям рекомендуется брать на себя часть расходов, которые возникают в связи с вынужденной сменой места работы (дополнительное профессиональное обучение, переквалификация).

5. *Развитие способностей работников* — программы повышения общеобразовательного и профессионального уровня, переподготовки, самореализации личности.

6. *Социальная интеграция* — благоприятный социально-психологический микроклимат; отношения руководителей и подчиненных, способствующие откровенности и доверительности, свободе от предрассудков и равенству людей независимо от ранга и положения.

* ЭКО, 2002, № 11, с. 116.

7. *Участие работников в управлении производством и собственностью, поощрение инициативы, выдвижения новых идей.* Осознание работника, что деятельность его организации позитивно влияет на развитие общества.

8. *Демократия на производстве.* Работникам обеспечены права и привилегии, вытекающие из их принадлежности к организации (свобода слова, право на невмешательство в личную жизнь, отсутствие какой-либо дискриминации и право на участие во всех связанных с работой мероприятиях).

9. *Стиль жизни* — работа должна быть гармоничной частью жизни индивида. Графики работы, командировки и сверхурочная работа должны быть разумно сбалансированы с обязанностями перед семьей, свободным временем, используемым для отдыха и развития личности.

ВИДЫ И ИСТОЧНИКИ ДОВЕРИЯ

В развитой рыночной экономике отношение людей к тем или иным рыночным институтам и механизмам управления носит во многом привычный и долговременный характер, основанный на историческом опыте. Несколько иной характер отношений складывается в развивающейся рыночной экономике. Новизна отношений в развивающейся рыночной экономике первоначально вызывает некоторую настороженность. Для завоевания доверия требуется достаточно много времени и существенных доказательств искренности намерений, добросовестности действий, правильности предпринимаемых шагов и решений. Как показывает опыт, доверие может быстро сменяться недоверием даже в случае незначительных сбоев. Проблема доверия все в большей мере начинает оказывать существенное воздействие на характер динамики экономических отношений. В связи с их усложнением в современном обществе фактор доверия приобретает все больший экономический вес.

Укрепление доверия между экономическими партнерами — прямой путь к снижению совокупных общественных издержек. Справедливость данного тезиса легко продемонстрировать «от обратного», если проанализировать современный отечественный опыт. Отсутствие доверия между партнерами, между населением и коммерческими структурами, между населением и государством — источник прямых экономических потерь: низкой нормы частных сбережений в банках, отвлечения средств на 100-процентную предоплату, низкого курса акций большинства предприятий, бегства капитала, долларизации накоплений и т.д. Имеются примеры от-

каза предпринимателей от прибыльных инвестиционных проектов из-за неверия в устойчивость и предсказуемость политики государственных программ и законодательных актов.

Механизм доверия в экономике так или иначе основывается на психологии доверия каждого индивидуума и группы людей, что вызывает необходимость более полного познания природы доверия как психологической категории. Источники формирования и укрепления отношений доверия в организации представлены на рис. 14.1.

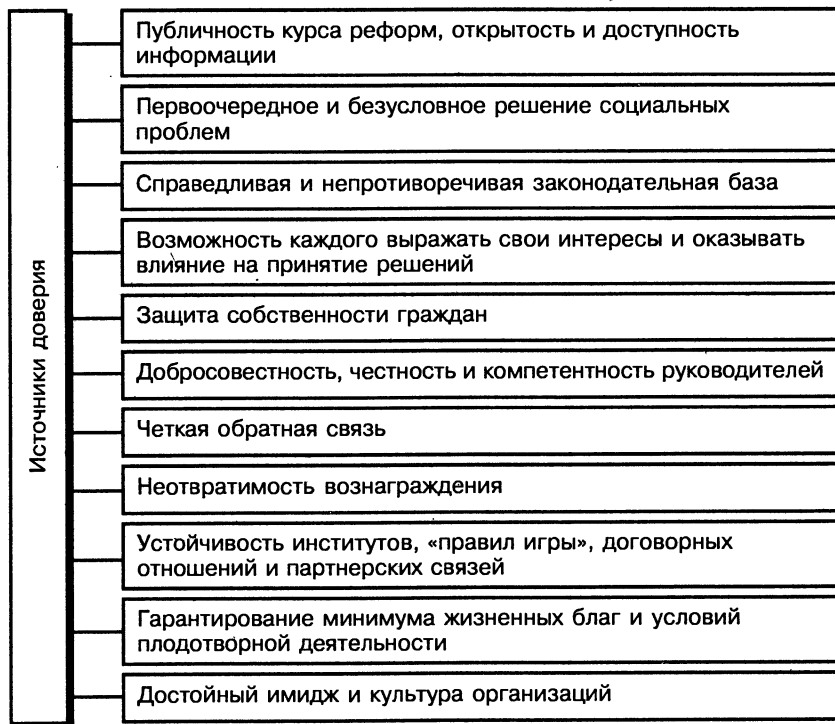


Рис. 14.1. Источники доверия в организации

Отношения доверия в системах управления складываются и развиваются по следующим направлениям:

- доверие населения проводимым экономическим реформам;
- доверие граждан различным финансово-экономическим институтам (банкам, компаниям, фондам, кредитным учреждениям и т.д.);

- доверие государственных органов власти частным институтам;
- доверие граждан и предпринимателей государственным регулирующим органам;
- доверие частных структур друг другу;
- доверие между партнерами деловых отношений;
- доверие работников к руководителям и руководителей к работникам;
- доверие руководителей друг к другу;
- доверие между структурными подразделениями организации.

В каждой организации доверие должно предопределять взаимоотношения между коллективом работников и высшим управленческим персоналом для эффективной реализации установленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, разрабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, формирования планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и др.

Необходимыми предпосылками доверия работников к руководителям относятся следующие характеристики и оценки.

1. Порядочность — репутация честного и верного своему слову человека.

2. Компетентность — способность к быстрому и правильному принятию решений, содействующих эффективной работе предприятия в условиях рынка, а также обладание специальными знаниями и навыками межличностного общения, необходимыми для выполнения обязательств.

3. Справедливость — умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников.

4. Честность как по отношению к своим работникам, так и к акционерам компании.

5. Последовательность — надежность, предсказуемость и здравый смысл в различных ситуациях.

6. Лояльность — доброжелательность или готовность защитить, поддержать и подбодрить других.

7. Открытость — психологическая доступность или готовность свободно делиться с другими идеями и информацией.

Доверие работников порождает слаженность в работе коллектива, ускоряет процесс принятия и реализации решений, усиливает конкурентоспособность компании.

Существенным элементом укрепления доверия является такой важнейший элемент системы управления, как обратная связь, ко-

торая позволяет оценить правильность посылаемой руководителями информации, ее восприятие работниками. Доверие в коллективе снижает текучесть кадров, тем самым сокращая административно-управленческие расходы на наем рабочей силы, подготовку и переподготовку персонала.

Доверие должно стать основополагающим принципом взаимоотношений между различными структурными подразделениями компании. Тем самым устраняется один из основных недостатков традиционных структур управления, когда возникают противоречия между различными подразделениями, препятствующие обмену информацией между ними и согласованию усилий по решению общих задач. Доверие подразделений друг к другу дает возможность гибко реагировать на требования рынка, адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Оно способствует созданию временных коллективов для выполнения отдельных проектов, состоящих из работников различных подразделений. Важнейшей составляющей на микроуровне является также доверие высших управляющих друг к другу, так как это способствует быстрой выработке решений, взаимозаменяемости, нацеленности на реализацию общих задач компании.

В условиях расширения экономических связей и укрепления договорных отношений чрезвычайно важно доверие компаний к партнерам по деловым связям. То и дело возникают ситуации, когда предприниматели не доверяют чиновникам, а работники предприятий — своим руководителям. Взаимное доверие складывается на протяжении определенного времени и предопределяется либо репутацией компании — партнера на рынке, либо долгосрочностью и устойчивостью договорных отношений, гарантирующих от каких-либо неожиданностей и срывов в деловых отношениях. Доверительные отношения компаний друг к другу находят свое воплощение в форме и содержании заключаемых контрактов, характере вносимых в них предложений, сроках и форме реализации контрактов, форме оплаты. В странах с развитой рыночной экономикой, устойчивой хозяйственной, правовой и культурной средой отношения между предпринимателями, которые поддерживают длительные партнерские связи, зачастую строятся вообще без письменных контрактов, на основе только устных договоренностей. При отсутствии доверительных отношений между компаниями партнеры могут требовать гарантий совершения сделки со стороны третьих лиц. В свою очередь, гарантии третьих лиц, которыми могут выступать как финансовые институты (банки, финансовые компании, пенсионные и инвестиционные фонды

и т.д.), так и другие компании, во многом зависят от репутации, которой пользуются компании, запрашивающие данные гарантии.

В современных условиях доверительные отношения становятся важной предпосылкой долгосрочных хозяйственных связей, выходят за рамки взаимодействия между компаниями и начинают оказывать влияние на экономические взаимоотношения на макроуровне.

ДОВЕРИЕ — НЕПРЕМЕННОЕ УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

В «Отчете о мировом развитии», опубликованном Всемирным банком, анализируется ситуация в разных странах под углом зрения доверия инвесторов к государственным и частным структурам, к соблюдению принятых законов и правил. В отчете утверждается, что «доверие к правительству — предсказуемость его установлений и мероприятий, а также последовательность их осуществления — может оказаться не менее важным для привлечения частных инвестиций, чем собственно содержание этих установлений и мероприятий». По данным специально проведенного опроса предпринимателей, действующих на внутренних рынках 69 стран мира, во многих странах отсутствуют базовые институциональные основы для рыночного развития. Указанное крупномасштабное обследование показало, что многие государства неэффективно выполняют свои основные функции: они не в состоянии обеспечить законность и правопорядок, защиту собственности граждан и предсказуемость реализации собственных законодательных установлений и практических мероприятий. Такое государство не вызывает доверия у инвесторов, и это отрицательно сказывается на темпах экономического роста и инвестициях. «Слабые и произвольно действующие государственные органы, — отмечают аналитики Всемирного банка, — часто осложняют проблему непредсказуемостью и противоречивостью своего поведения. Такие действия не только не способствуют росту рынков, но и подрывают доверие к государству и вредят рыночному развитию».

Консультант по управлению Роберт Брюс Шо, занимающийся в течение многих лет исследованием проблем доверия, в книге «Ключи к доверию в организации» пишет: «Доверие — это не просто гуманный подход к отношениям между людьми, не только благоприятный психологический климат... Создание атмосферы доверия требует внимания к каждому аспекту системы — к ее структуре, политике и практике менеджмента, технологическим

системам, неформальной культуре, к ценностям и ожиданиям ее членов, а также к поведению тех, кто занимает руководящие должности*». В книге доказываем, что ключевыми императивами создания организаций с высоким уровнем доверия являются:

- 1) результативность деятельности;
- 2) порядочность во взаимоотношениях;
- 3) проявление заботы о людях.

Основными средствами создания атмосферы доверия считаются методы руководства, организационная структура и организационная культура. Такой подход к повышению уровня доверия в организации в своих конкретных проявлениях требует формирования у работников общего видения конкурентной обстановки, постоянного обращения к основным ценностям и принципам деятельности, формирования личных отношений между различными уровнями и группами, поощрения культуры риска и экспериментирования, наглядной демонстрации символов доверия.

В наиболее общем виде ведущие принципы деятельности организации, вокруг которых объединяется персонал и приверженность которым лежит в основе поведения работников всех уровней, формулируются многими авторами работ по проблемам доверия. Достаточно полный перечень этих «символов веры», помещенный в книге американских специалистов Г. Минтцберга и Д. Квинна, приводится ниже**.

- *Качество идет первым.* Чтобы достигнуть полного удовлетворения потребностей покупателей, качество продукции и услуг должно быть нашим приоритетом номер один.

- *Покупатели — это центр всего,* что мы делаем. Вся наша работа должна строиться с мыслью о покупателях с тем, чтобы обеспечить их продукцией и услугами более высокого качества по сравнению с конкурентами.

- *Непрерывное совершенствование* всех сторон нашей деятельности является обязательным условием в достижении успеха. Мы должны стремиться к превосходству во всем, что делаем: в продукции, ее безопасности и полезности, обслуживании, человеческих отношениях, конкурентоспособности и прибыльности.

- *Вовлечение работников в дела и планы компании* становится нашим образом жизни. Мы — одна команда. Мы должны относиться друг к другу с доверием и уважением.

- *Дилеры и поставщики — наши партнеры.* Компания должна поддерживать с ними взаимовыгодные отношения.

* Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации. — М.: Дело, 2000. С. 15—16.

** Mintzberg H., Quinn J. The Strategy Process. — Prentice Hall, 1991. P. 481—503.

- *Честность не терпит компромисса.* Поведение компании во всем мире должно быть социально ответственным и уважаемым за честность и позитивный вклад в решение проблем общества. Двери компании одинаково открыты для всех без дискриминации по полу, этническому происхождению и личным убеждениям.

Доверительные отношения наиболее вероятны там, где цели и задачи, основные принципы и нормы организации или группы четко сформулированы и общеприняты. Зачастую для того, чтобы достичь общей цели, группы должны отказаться от традиционного соперничества между собой. Это не означает, что люди должны иметь одни и те же интересы, а только то, что у них всегда есть то общее, что позволяет наладить взаимовыгодное сотрудничество.

Управление современной организацией заключается не столько в осуществлении властных полномочий руководителями, сколько в способности помочь подчиненным развить их собственные умения, проявлять о них заботу, направить их энергию на достижение общей цели. Но этого невозможно достичь с сотрудниками, деятельность которых строго регламентируется и которых используют в качестве «средства производства». Вот почему качество и зрелость современных руководителей проверяются на их отношениях с подчиненными. Для обеспечения доверия в организации наиболее эффективным является стиль управления, ориентированный на межличностные отношения. Как показывает опыт успешно функционирующих организаций, такой стиль на практике означает соблюдение следующих принципов и условий.

- *Внимание к подчиненным.* Руководитель считается с нуждами и предпочтениями подчиненных, обращается с ними вежливо и доброжелательно и не принимает к ним жестких мер наказания. Такого руководителя часто называют «ориентированным на работающих» в противоположность «ориентированным на работу» или «ориентированным на задание».

- *Консультативное принятие решений.* Руководитель спрашивает у подчиненных их мнение, прежде чем принимает решения. Такой руководитель является демократичным руководителем (в противоположность одностороннему, авторитарному или деспотичному).

- *Делегирование полномочий.* Руководитель делегирует полномочия подчиненным и позволяет им свободно распределять работу вместо того, чтобы вести жесткое и скрытое наблюдение. В целом ряде компаний внедрены методы управления, обеспечивающие регулярные и постоянные контакты между сотрудниками на

всех уровнях. К ним относятся расположение офисов руководителей на заводе или в зонах обслуживания; «политика открытых дверей», когда возможны встречи сотрудников с руководителями высокого ранга; регулярные контакты между руководителями и членами организации. Такая политика направлена на создание атмосферы взаимного доверия, взаимопонимания, в которой люди чувствуют, что они могут свободно выражать свои идеи, мнения, проблемы и тревоги.

ПРИНЦИПЫ УСТАНОВЛЕНИЯ ДОВЕРИЯ

Доступность общения с сотрудниками различных групп и уровень способствует развитию дружественных отношений, и это становится особенно важным с повышением требований международного бизнеса, когда люди имеют все меньше времени для общения друг с другом. Развитию дружественных отношений способствует ограничение размера организаций, входящих в компанию; размещение ключевых групп ближе друг к другу и использование по возможности малых групп. На рис. 14.2 показаны пути повышения уровня доверия, отвечающие новым требованиям к обеспечению эффективной деятельности компаний.



Рис. 14.2. Пути повышения уровня доверия

Небезынтересной является попытка американского социолога Л. Хосмера разработать принципы, соблюдение которых способствует установлению доверия. Эти принципы, имеющие значение аксиом, отражают взгляды и учения известных мыслителей — от древности до наших дней. В своей статье «Доверие: связь между организационной теорией и философской этикой» Хосмер выделяет 10 принципов, приведенных ниже*.

1. Никогда не делайте того, что не в ваших долгосрочных интересах или интересах вашей компании.

2. Никогда не делайте того, о чем нельзя было бы сказать, что это действие честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению.

3. Никогда не делайте того, что не является добром, что не способствует формированию чувства локтя, чувства того, что все мы работаем на одну общую цель.

4. Никогда не делайте того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества.

5. Никогда не делайте того, что не ведет к большему благу для общества, в котором вы живете.

6. Никогда не делайте того, что вы не рекомендуете делать другим, оказавшимся в похожей ситуации.

7. Никогда не делайте того, что ущемляет установленные права других.

8. Всегда поступайте так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства.

9. Никогда не делайте того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе.

10. Никогда не делайте того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию.

Доверие между людьми в организации возрастает в результате общения, представляет собой первейшую функцию любого руководителя. Руководители тратят по крайней мере $\frac{3}{4}$ своего рабочего времени на общение с работниками. Руководитель, обеспечивающий успех дела, должен понимать, что эффективное общение состоит не только в передаче информации, но и в восприятии этой информации. Какой бы способ общения ни выбрал руководитель (беседу, словесное общение, сообщение или распоряжение), он должен быть уверен, что получатель информации понял его сообщения.

* Hosmer L.T. Trust: the Connecting Link between Organisational Theory and Philosophical Ethics. — Academy of Management Review, 1995. Vol. 20. № 2. P. 379—403.

Отметим, что *словесное общение* — преимущественно выбираемый руководителем способ. Однако такое общение становится эффективным только после соответствующей тщательной подготовки. Для повышения уровня словесного общения руководитель может следовать рекомендациям, приведенным ниже.

1. Язык сообщения должен быть таким, чтобы его мог понять слушатель или получатель сообщения.

2. Следует делиться своими мыслями настолько, чтобы можно было найти общую точку соприкосновения. Для этого важно также учитывать понимание того, как и что думает и чувствует другой человек.

3. Ответ — это реакция окружающих на наше сообщение, показывающая, как оно было ими воспринято. Ответную реакцию можно понимать правильно или неправильно. Даже если вы полностью уверены в том, что ваше сообщение было понято именно так, как вы этого хотели, все равно задайте вопрос и убедитесь в этом.

4. Искушение услышать только собственный звук всегда достаточно сильно, но неизменно приносит не тот результат и вызывает негативную ответную реакцию.

5. Исключительно важно проявлять интерес к другим. Интерес всегда льстит. Искренний интерес трансформируется в положительное отношение к смыслу сообщения. Грамотные и хорошие руководители умеют выразить искренний интерес к тем людям, с кем они общаются.

6. Даже если конфликт неизбежен, начинать нужно с того, в чем мы согласны со своим партнером. Импульсивные люди начинают неистово сопротивляться, когда им говорят, что они в чем-то не правы. Они вынуждены просто защищаться и «спасать свое лицо». Нет смысла «загонять их в угол».

7. Необходимо точно знать, что мы хотим сказать. Это кажется излишне просто, но на самом деле это — главное. Много людей на ходу «впрыгивают» в общение, даже не подумав прежде, а что, собственно, они хотят сказать. Только потом они понимают, что было бы лучше подожать.

8. Грамотный и опытный руководитель всегда начеку, поскольку он знает о трудностях процесса общения. Советы здесь могут быть такими: продумайте свои слова, прежде чем их произнесете; наблюдайте за своим собеседником, понимает ли он вас; соотнесите свое сообщение с обстоятельствами; передавайте сообщение в той последовательности, как вы задумали; оцените эффективность вашего сообщения, задавая вопросы.

9. Все руководители, кто умеет эффективно общаться, понимают необходимость естественного подхода к общению, «быть самим собой». Принужденные манеры или отношения для специальной ситуации не дают ничего, кроме того, что вызывают протест и раздражение. Нельзя недооценивать того, как важно быть открытым, говорить о том, что может заинтересовать собеседника, говорить с энтузиазмом.

Одним из главных умений руководителя является умение слушать. Привычка отвлекаться на постороннее существенно сокра-

щает возможность что-либо вообще услышать. Хорошие слушатели, успешные руководители и те, кто умеет правильно общаться, понимают важность ведения записей: это гарантирует, что все будет сделано правильно и вовремя. Если что-то непонятно, следует спрашивать. Когда общаются два грамотных слушателя, то они берут на себя ответственность задавать вопросы.

Исследователи проблем общения обращают внимание на то, что часто путают говорящего с тем, что он говорит. Грамотные слушатели всегда могут отделить говорящего от предмета разговора. Они не дают волю эмоциям и пристрастиям, которые закрывают возможность услышать то, что им говорят. Если вам покажется, что говорится одно, а действия подсказывают другое, то самое время задать вопрос, потому что вы перестали понимать. По мере слушания рекомендуется делать выводы, что само по себе уже дает определенные преимущества. Отрывистая речь говорящего свидетельствует о его неуверенности. Если сообщение прерывается долгими паузами или люди говорят неуверенно, то слушателям кажется, что они не знают, о чем говорят. Отсутствие мимики часто воспринимается слушателями как выражение апатии или скуки, как нечто негативное, а не позитивное.

У многих руководителей вызывает большие трудности необходимость *письменного сообщения*. Они не умеют писать письма и записки, поскольку не уделяют этой работе достаточного внимания. Нередко они пишут неестественно, между текстом и речью существует громадная разница. Писание ради писания выглядит неуклюже, формально, натянуто и вызывает отрицательную реакцию адресата. Если же писать так, чтобы слова создавали эффект разговора, собеседования, то реакция адресата будет почти наверняка позитивной, такое письмо вызовет положительный отклик.

Руководителю важно *поддерживать эффективное общение с подчиненными*. Общение должно осуществляться не только снизу вверх, но и сверху вниз. Успешные программы развития отношений с подчиненными имеют по крайней мере следующие общие черты:

- 1) представление о миссии и видение будущего компании, ее целей и задач;
- 2) тщательно отобранные средства сообщения подчиненным миссии, видения, целей и задач компании;
- 3) средства оценки эффективности проводимой программы;
- 4) последовательное стремление пользоваться эффективными методами связи.

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИЩЕННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ — КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ДОВЕРИЯ

Социальная защищенность населения все больше становится не результатом, а предпосылкой реформ. И рыночная самоорганизация сама по себе не способна обеспечить преодоление глубоких кризисов — финансового, инвестиционного и институционального — без необходимого регулирования со стороны государства. Для расширения социальной базы реформ принципиально важно коренным образом пересмотреть бытующее представление о том, что социальные издержки и потрясения — это и есть цена за реформы, что у этой цены нет предела и др.

Из мирового опыта выполнения государством социальной функции известно, что в условиях переходного периода существует закономерность возрастания потребности в социальных гарантиях. Кроме того, устанавливаются обоснованные и законодательно регулируемые социальные нормативы, формируется комплексная система социальной защиты населения, рассчитанная на длительную перспективу; определяются пределы роста «социальных издержек». Игнорирование последних представляет реальную угрозу доверию населения к реформам и их продолжению.

Подобное же воздействие на отношение к реформам оказывает и доминирование тех или иных инструментов их проведения. Монетаризм как средство ликвидации диспропорций и поддержания экономики в равновесном состоянии нельзя использовать односторонне, вне связи с другими механизмами переходных процессов. В противном случае финансовая система начинает играть самодовлеющую роль, происходит расслоение общества. Корректировка реформ по всем слагаемым переходного периода должна пронизывать фундаментальные основы социальной системы. Необходимо разными путями обеспечить:

- широкое разъяснение и обсуждение ключевых направлений и приоритетов экономической политики;
- непосредственное участие граждан в разработке, реализации и мониторинге принимаемых решений в экономической сфере;
- подотчетность исполнительной и законодательной властей;
- систематический анализ и открытость тех проблем переходного периода, которые вызывают наибольшую озабоченность населения и порождают недоверие к курсу реформ.

Большая информированность населения и «прозрачность» решений жизненно необходимы для проведения содержательной общественной дискуссии и повышения его доверия к государственным мерам, будь то определение приоритетных направлений

расходов, разработка системы пенсионного обеспечения или борьба с безработицей и т.п. Программы реформ эффективны только тогда, когда к их осуществлению привлекаются потенциальные пользователи, а также когда в самих программах заложен социальный потенциал тех групп, на которые они рассчитаны. На региональном уровне принципиальное значение приобретают механизмы, обеспечивающие подотчетность и конкуренцию, горизонтальную мотивацию во взаимоотношениях местных органов власти и населения.

Мировой опыт осуществления социальной функции государства свидетельствует:

- о закономерности возрастания потребности в социальных гарантиях в условиях переходного периода;
- необходимости установления обоснованных и законодательно регулируемых социальных нормативов, формирования комплексной системы социальной защиты населения, рассчитанной на длительную перспективу;
- существовании пределов роста социальных издержек, игнорирование которых представляет реальную угрозу, так как увеличивает недоверие населения и ставит под сомнение возможность дальнейшего продолжения начатых реформ.

Из этого вытекает объективная необходимость выполнения государством таких задач, как инвестиции в социальное обеспечение и инфраструктуру, утверждение основ законности, обеспечение макроэкономической стабильности, поддержка незащищенных групп населения, защита окружающей среды. Принципиально важно сделать цели и сущность экономических реформ понятными, с тем чтобы увеличить поддержку реформ, правильно и результативно проводить их в жизнь.

ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ

В организациях должны поощряться высокие стандарты поведения сотрудников и развитие у них этических критериев. Управление этими процессами, сдерживание некорректного поведения сотрудников являются важнейшей обязанностью любого руководителя, а нравственные и ценностные установки приобретают практически важное значение в программах корпоративного обучения. Необходимость обеспечивать соблюдение этических норм организации диктуется целью не допустить нравственной анархии.

Во многих компаниях проводятся семинары сотрудников по вопросам этики, цель которых состоит в повышении их восприимчивости к этическим проблемам, недопущении нарушения нравственных принципов. Программа обучения более привлекательна для сотрудников при условии, что в ней принимает участие руководитель. Каждому участнику программы надлежит активно включаться во взаимный обмен мнениями при рассмотрении типичных дилемм этического характера. В рамках корпорации руководители должны служить примером морального авторитета. Когда речь идет об установленных стандартах и ценностях, их пример определит, насколько серьезно сотрудники будут относиться к проводимой политике.

В целом ряде компаний практикуется введение в штат должности эксперта по разрешению конфликтов или создание специальных комитетов по этике. С точки зрения организации эксперт по разрешению конфликтов выступает одним из гарантов того, что проблемы этического поведения выявляются своевременно и не усиливают негативного настроения у сотрудников. Для организации лучше самой выявлять свои проблемы, чем узнавать об их наличии со стороны. Эксперт по разрешению конфликтов выполняет роль предохранительного клапана компании, смягчающего последствия нарушений. Что касается деятельности комитета по этике, то он включает руководителей высшего ранга, представителей сотрудников и даже директоров других корпораций. Регулярно рассматривая факты нарушений корпоративной этики, комитет формирует и пересматривает политику в данной области, а также выполняет роль третейского судьи, разбирая сложные случаи такого рода нарушений.

Сотрудники организации, которым надлежит проявлять дисциплинированность, должны прежде всего знать о принятых нормах, регламентируемых кодексами поведения. В кодексе поведения обычно даются толкование проводимой компанией политики и принятые в ней стандарты. Кодекс поведения может служить показателем дисциплинированности персонала, стремящегося к адекватным действиям. Основная его идея заключается в создании в коллективе здорового морального климата, обеспечение строго правового соблюдения предписаний и этичного поведения сотрудников. Своды принципов и правил делового поведения — корпоративные кодексы, по опубликованным данным, имеют почти все крупные современные корпорации и около половины малых компаний.

В октябре 2002 г. Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) принял Хартию корпоративной и деловой этики. Поддерживающие хартию члены союза принимают на себя добровольные обязательства в практике предпринимательской деятельности следовать провозглашаемым нормам корпоративной и деловой этики. Вот некоторые из этих обязательств.

1. Вести предпринимательскую деятельность, основываясь на принципах добропорядочности и справедливости, честности во взаимоотношениях с партнерами и конкурентами.

2. Способствовать укреплению основ института собственности, не предпринимать действий, направленных на подрыв его принципов.

3. Руководствоваться реальным смыслом законов, избегать применения различных толкований, не соответствующих духу законодательных актов, не использовать формальные процедуры для достижения целей, несовместимых с нормами корпоративной этики.

4. Отказываться от совершения действий, направленных на усиление социальной напряженности в обществе.

5. Не оказывать незаконного влияния на решения судебных, правоохранительных или иных официальных органов для достижения корпоративных целей.

6. С уважением относиться к конкурентам, не прибегать к незаконным формам борьбы, использовать только корректные методы, соответствующие корпоративной этике.

7. Заботиться о поддержании как собственной деловой репутации, так и репутации российского бизнеса в целом, избегать участия в распространении напрямую либо через третьих лиц заведомо ложной и непроверенной информации.

8. В ситуации конфликта интересов добиваться разрешения споров путем переговоров, использовать механизмы внесудебного разрешения споров.

В последние годы получили широкое распространение международные своды правил ведения бизнеса, принятые Организацией Объединенных Наций, Международной торговой палатой и Организацией экономического сотрудничества и развития. Особую популярность в международном деловом сообществе получили этические стандарты, изложенные в «Принципах ведения бизнеса Круглого стола Ко». Они были приняты в 1994 г. в швейцарском городке Ко лидерами бизнеса США, Западной Европы и Японии. В декларации «Круглого стола Ко» провозглашены следующие принципы отношения компании к своим сотрудникам: «Мы придаем большое значение уважению достоинства всех работников, серьезному отношению к их интересам. Следовательно, мы имеем перед ними следующие обязательства:

- обеспечивать своих работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
- создавать такие условия труда для работников, которые не наносят ущерб их здоровью и человеческому достоинству;
- быть честными в коммуникациях со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченной лишь рамками закона и условиями конкуренции;
- прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников, их идеи, требования и жалобы;
- в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с работниками;
- избегать дискриминационной политики и гарантировать работникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений;
- стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех рабочих местах, где они могут принести наибольшую пользу;
- обеспечивать охрану труда работников во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;
- поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и знаний, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы»*.

* Цит. по: Этические принципы ведения дел в России / Под общ. ред. С.А. Смирнова. — М.: Финансы и статистика, 1999. С. 156.

В современных условиях доверительные отношения становятся важной предпосылкой долгосрочных хозяйственных связей, выходят за рамки взаимодействия между компаниями и оказывают влияние на экономические взаимоотношения на макроуровне.

Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение руководителей и рядовых работников. В фокусе внимания этики — цели и средства, используемые для их достижения. Организации предпринимают разные меры в целях обеспечения этичности поведения руководителей и рядовых работников. В разрабатываемых ими этических нормативах приводятся система общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники в своей деятельности, в том числе и в процессе принятия решений. К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормативами, относятся взятки, вымогательство, подарки, выплата незаконно полученных денег, конфликты на почве столкновения интересов, нарушение законов, мошенничество, раскрытие секретов компании, противоправное поведение ради интересов фирмы.

Служебные отношения влияют на настроение людей, создают здоровый нравственный микроклимат в коллективе. Нормальные служебные отношения формируются на основе двух основных требований — ответственности за дело и уважения к коллегам. Ответственность предполагает честное и обязательное отношение к своему слову и делу. Необязательный человек приносит вред не только личным поведением, но и создает вокруг себя атмосферу безответственности, недисциплинированности. Деловая обстановка в немалой степени зависит и от уважения к коллегам, принципиальности и вместе с тем готовности к поиску компромисса, способности разрядить конфликтную ситуацию. Уважение к коллегам проявляется в умении учитывать их интересы, проявлять заботу.

Успех дела во многом зависит от того, сумеет ли руководитель обеспечить соблюдение этических норм сотрудниками фирмы, каковы его отношения с деловыми партнерами, как он умеет вести дело. Особые требования предъявляются к взаимоотношениям начальника и подчиненного. Обычно руководитель — ключевая фигура в коллективе. От того, как он ведет себя с людьми, каким образом и во что вмешивается (либо не вмешивается), что делает для подчиненных, зависит многое. Деловая жизнь связана со сложными, быстро меняющимися ситуациями, значительным риском, что вызывает значительную вероятность возникновения различных конфликтов — межличностных и межгрупповых. Для достижения делового успеха важно предвидеть возможность возникновения

конфликтных ситуаций и знать, как из них выходить. Если избежать конфликта не удалось, то нужно уметь безболезненно, с достоинством выходить из него и с минимальными потерями разрешать возникающие проблемы.

Российским институтом директоров совместно с Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг РФ разработан профессиональный стандарт корпоративного директора, являющийся рекомендательным документом и своего рода развитием кодекса корпоративного поведения. Профессиональный стандарт может служить в качестве ориентира при формировании совета директоров, оценке и регулировании их деятельности. Например, в стандарте корпоративного директора характеризуются черты, присущие деятельности профессионала:

- на осуществление своей деятельности он тратит столько времени, сколько необходимо для надлежащего исполнения обязанностей. При этом он никогда не возьмет на себя больше обязанностей, чем может исполнить, не снижая качества работы. Более того, если профессионал понимает, что в силу сложившихся обстоятельств не может исполнять свои обязанности с должным качеством, то он откажется от их исполнения, даже если при этом у него будут финансовые потери;

- постоянно совершенствуется в своей деятельности, стремится повышать квалификацию, осваивать смежные области деятельности и т.д.;

- дорожит личной репутацией, репутацией компании;

- обладает качествами, соответствующими высоким морально-этическим требованиям;

- не допускает в своей деятельности отступления от законодательных норм и норм, сформулированных профессиональным сообществом.

В стандарте корпоративного директора требования к кандидату на занятие руководящей должности в компании формулируются таким образом:

- базовое образование в одном из вузов, имеющих высокий рейтинг;

- профессионализм;

- соответствие корпоративной культуре предприятия-нанимателя;

- лояльность компании;

- личностные качества, устраивающие работодателей;

- обучаемость, гибкость, т.е. способность быстро приобретать дополнительные навыки, решать новые задачи.

Наряду с квалификацией работников, их ответственностью, умением работать с партнерами и клиентами соблюдение этических норм вносит существенный вклад в формирование высокой деловой репутации компании. Гармоничное сочетание профессионально-деловых, нравственных и эстетических характеристик сотрудников обеспечивает доверие к фирме со стороны клиентов и партнеров, создает у них уверенность в надежности, стабильности и кредитоспособности фирмы, гарантирует ей длительную успешную деятельность. На практике деловая репутация означает «доброе имя» фирмы, учитывающее ее историю и давность основания, имидж, авторитет учредителей, качество управления.

Разумеется, репутация фирмы зависит от итогов ее работы, находящихся выражение как в статистической отчетности, так и в качественных характеристиках деятельности. В этой связи принципиальное значение имеет вопрос о достоверности и открытости данных о деятельности организации. Компания может быть достаточно привлекательной для потенциальных инвесторов, обеспечивать высокие дивиденды акционерам, но при этом испытывать трудности с получением денежных ресурсов только потому, что необходимая информация о ней не доходит до заинтересованных лиц вследствие закрытой информационной политики фирмы.

Кодекс корпоративного поведения, разработанный Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг РФ, в интересах повышения привлекательности акционерных обществ для инвесторов предусматривает предоставление информации акционерам и раскрытие информации заинтересованным лицам. Гарантии качества раскрываемой информации обеспечиваются ведением учета и отчетности в соответствии с международными стандартами, составлением консолидированной отчетности, позволяющей судить о реальном положении дел в компании, наличием кодекса корпоративного управления — своего рода декларации готовности компании следовать наилучшим образцам практики. Своевременность раскрытия информации рассматривается с точки зрения выполнения соответствующих нормативных сроков для предоставления отчетности и информирования акционеров, а доступность информации определяется прежде всего наличием собственного веб-сайта и подразделения компании, отвечающего за связи с инвесторами. Соблюдение всех этих условий непосредственно отражается на деловой репутации компании.

Положительную деловую репутацию организации следует рассматривать как надбавку к цене, уплачиваемую покупателем в ожидании будущих экономических выгод, и учитывать в качестве отдельного инвентарного объекта.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы требования к руководителям компаний в современных условиях?
2. Охарактеризуйте круг знаний и умений руководителя.
3. Что такое профессиональное управление?
4. Каковы сущность, основные проявления и элементы организационного поведения?
5. Назовите пути преодоления межфункциональных и межгрупповых конфликтов.
6. Что такое организационная культура, каковы ее компоненты?
7. В чем суть проблемы доверия в деятельности организаций?
8. Каковы источники доверия в организациях?
9. По каким направлениям складываются отношения доверия?
10. Дайте определения функционального и дисфункционального конфликтов.
11. Какие методы используются для налаживания благоприятных межгрупповых отношений?
12. Какие факторы определяют возможности возникновения конфликта в организации?
13. Как можно предвидеть и предотвращать межгрупповые конфликты?
14. В чем состоит суть организационных методов разрешения межгрупповых конфликтов?
15. Дайте характеристику составных частей деловой репутации.
16. Что собой представляют нормы корпоративной этики и кодекс корпоративного поведения?
17. Охарактеризуйте принципы ведения бизнеса на основе принятых этических стандартов.

ЧАСТЬ IV. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ

Глава 16

ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Руководители тратят значительную часть времени на принятие управленческих решений. Во многих случаях от этих решений зависят реальные возможности достижения целей организации, ее эффективная деятельность. Оценка работы руководителя производится исходя из числа и значимости принятых им решений. О характере принимаемых в организациях решений свидетельствуют данные табл. 16.1.

Таблица 16.1

Классификация решений, принимаемых организацией

<i>Критерий</i>	<i>Классы решений</i>
Степень структурированности	Слабоструктурированные (незапрограммированные) Высокоструктурированные (запрограммированные)
Содержание	Экономические Социальные Организационные Технические Научные
Количество целей	Одноцелевые Многоцелевые
Длительность действия	Стратегические (долгосрочные) Тактические, (среднесрочные) Оперативные (краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальные Групповые

Критерий	Классы решений
Уровень принятия	Организации в целом Структурных подразделений Функциональных служб Отдельных работников
Глубина воздействия	Одноуровневые Многоуровневые
Направления решения	Внутри организации как системы Выходящие за ее пределы

Решения можно оценивать как хорошие или плохие по любому из двух общих критериев: 1) соответствие объективным требованиям к хорошему решению в то время, когда оно принимается; 2) правильность решения, выявляемое позднее. Соответствие решения общему критерию предполагает, что указанное решение:

- действенное и прагматичное, четко определяет, что, когда и как будет сделано по проблеме;
- выработано в интересах достижения целей организации;
- осуществлено эффективно, т.е. его реализация приносит организации определенную выгоду.

Процесс принятия решений включает следующие стадии: 1) выявление и определение проблемы; 2) поиск информации и альтернатив решения; 3) выбор среди альтернатив; 4) принятие решения. Общая модель принятия решений приводится на рис. 16.1.

Необходимость принятия того или иного управленческого решения возникает при следующих условиях:

- имеется разрыв между желаемым и существующим уровнями развития (определенное несоответствие деятельности организации ее целям);
- разрыв достаточно большой, чтобы быть замеченным, а следовательно, заслуживает внимания;
- лицо, принимающее решение, стремится сократить разрыв;
- лицо, принимающее решение, уверено в возможности сокращения разрыва.

На промышленных фирмах *выявление и определение проблемы*, требующей решения, происходит, в частности, в случаях, когда:

- эффективность фирмы или подразделения снижается по сравнению с прошлым периодом;
- результаты не соответствуют запланированным целям;
- результаты сравнений со сходными предприятиями оказываются неудовлетворительными.

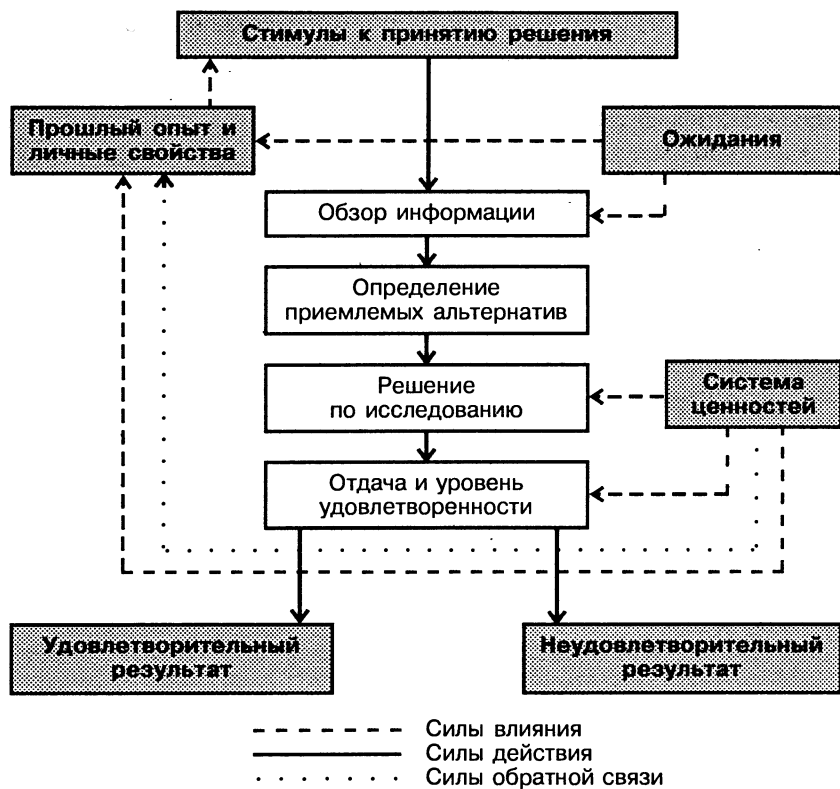


Рис. 16.1. Модель принятия решений

На необходимость принятия соответствующих мер указывают вероятные отрицательные последствия того, если данная проблема останется нерешенной.

За выявлением проблемы и установлением ее причин следует стадия *поиска информации и альтернатив решения*. Допустим, выясняется, что размер прибыли предприятия в определенный период сокращается, разрыв между себестоимостью продукции и ценой продажи начинает сужаться. Собранная руководителем информация указывает на то, что причиной сокращения разрыва является увеличивающаяся себестоимость продукции за счет роста затрат на сырье, эксплуатацию оборудования и оплату труда работников. Возможные альтернативы решений могут быть следующими:

- уменьшение стоимости сырья посредством рационализации методов его приобретения;

- уменьшение стоимости сырья путем перехода к собственной его добыче;
- сокращение производственных затрат благодаря использованию более эффективного оборудования;
- наем более дешевой рабочей силы.

Масштаб поиска необходимой информации зависит от того, является ли проблема повторяющейся, рутинной или новой. Если проблема старая, то руководитель может использовать прежние программы и модели решения. Если проблема новая, следует активизировать поиск и выработать достаточное число альтернатив с тем, чтобы обеспечить наибольшую обоснованность намечаемого пути. Существенную помощь в накоплении и учете необходимой информации должен оказать анализ внешней среды предприятия в текущем и перспективном периодах (рис. 16.2).

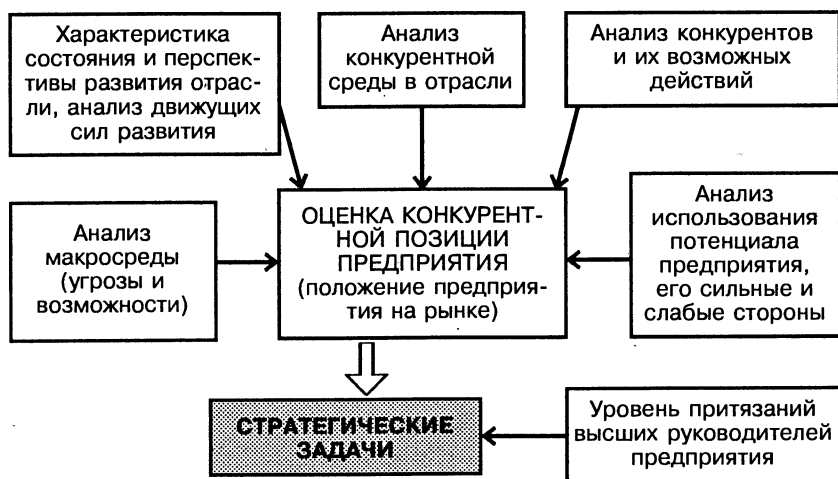


Рис. 16.2. Анализ рыночной ситуации

Способы выбора решения среди альтернатив делятся на удовлетворительные и максимизационные. В первом случае решение призвано просто удовлетворить возникшую потребность, во втором — из большого числа альтернатив выбирается наилучшее решение. Процесс выбора может опираться на рациональные доказательства, интуитивные представления, комбинацию того и другого. За актом *принятия решения* следуют передача его для реализации, организация его поддержки, ассигнование необходимых ресурсов, создание системы обратной связи.

Описанные выше стадии выявления проблемы и принятия решения испытывают на себе влияние разных факторов внутренней и внешней среды организации. Укажем прежде всего на факторы непосредственной ситуации, вызывающей принятие решения. Это значимость решения и давление времени. Неверно считать, что все решения имеют одинаковую значимость. На самом деле некоторые из них имеют наибольшую важность, другие — незначительны, третьи — средние по важности.

Относительная *значимость решения* определяется на основе таких, например, критериев, как число людей, подвергшихся воздействию данного решения; количество затраченных средств и степень влияния решения на выживание или прибыльность предприятия; время, которое руководители затрачивают на обоснование и реализацию решения.

Другой фактор, влияющий на процесс принятия решения и его качество, — это количество времени у руководителя на принятие решения (*давление времени*). Когда давление времени значительно, руководители могут быть не в состоянии получать достаточную информацию или рассматривать необходимое число альтернатив. Давление времени влияет также на сам процесс принятия решения. Например, как показывают исследования, руководители при нехватке времени больше внимания обращают на негативные, чем на позитивные, обстоятельства и рассматривают всего несколько факторов при принятии решения.

Влияющими факторами являются также условия, в которых действует лицо, принимающее решение. Для описания *окружающих условий* используются такие понятия, как «определенность — неопределенность». В условиях определенности лицо, принимающее решение, знает все альтернативы и последствия каждой из них. Решение состоит в выборе альтернативы, которая максимизирует ожидаемый результат. В таких случаях могут эффективно применяться линейное программирование и модели.

Другое дело — учет возможных рисков, связанных с принятием того или иного решения. В управленческой литературе наиболее распространенной является классификация, предусматривающая такие риски, как капитальный, селективный, временной, риск законодательных изменений, риск ликвидности, кредитный, инфляционный, процентный. Естественно, что в условиях риска можно предвидеть результаты различных альтернатив. Неизвестна лишь вероятность достижения каждого результата. Задача в том и состоит, чтобы выявлять вероятность каждого результата и на этой основе принимать решения, имея в виду конечный желаемый результат. В ситуации большой сложности и риска приня-

тию решения могут помочь методы, связанные с использованием математического аппарата. Попытки оптимизации решений привели к разработке нового специфического математического аппарата и возникновению таких областей математики, как линейное и динамическое программирование, теория игр, теория управления запасами, теория больших систем, общая теория систем и др. (табл. 16.2).

В конфликтно-конкурентных условиях некоторые результаты находятся под контролем конкурентов или других групп. В условиях неопределенности вероятность различных результатов неизвестна.

Существует много других способов ранжирования окружающих условий. Например, используются характеристики «простой — сложный», «статика — динамика» и др. К простым относятся те условия, при которых имеется несколько рассматриваемых факторов и небольшое число возможных решений. В сложных условиях приходится иметь дело со многими факторами и большим числом альтернатив. В статических условиях рассматриваемые факторы остаются в основном одинаковыми в течение длительного времени, изменяются предсказуемо и постепенно. В динамических условиях степень изменения факторов весьма значительна. Как показали исследования, факторы «статика — динамика» оказывают большее влияние на лицо, принимающее решение, чем факторы «простой — сложный». В табл. 16.3 приведены характеристики степени неопределенности в «простых» и «сложных» условиях, оказывающие влияние на методы и процесс принятия управленческих решений.

Если в условиях определенности используются в основном стандартные, оправдавшие себя на практике методы и приемы принятия решений, то при неопределенности чаще всего привлекаются опыт, интуиция, творческие способности руководителей.

Лица, принимающие решения, используют несколько стратегий:

- избегать неопределенности (игнорировать источники неопределенности и делать ставку на лучший вариант);
- сводить неопределенность к определенности (представлять, что будущее будет таким же, как и прошлое, и принимать решения, как в прошлом);
- сокращать неопределенность внешней среды (вести переговоры с источниками неопределенности, последовательно прояснять неизвестные обстоятельства и т.п.).

Таблица 16.2

Этапы и методы принятия решений

Основные этапы процесса выработки решений	Информация	Организация	Методы и модели, применяемые для принятия решений	Виды и типы решений
<p>Распознавание проблемной ситуации</p> <p>Определение целей</p> <p>Определение критериев</p> <p>Формулировка проблемы</p> <p>Анализ и уточнение проблемы</p> <p>Подтверждение целей и критериев</p> <p>Поиск возможных решений</p> <p>Оценка альтернативных решений и анализ последствий каждого</p> <p>Выбор решения (принятие решения)</p> <p>Согласование решения</p> <p>Утверждение решения</p> <p>Передача решения для выполнения (делегирование ответственности, прав и обязанностей)</p> <p>Выполнение решения (действие, регулирование, распоряжение)</p> <p>Контроль за выполнением решения (наблюдение)</p> <p>Оценка результатов</p> <p>Проверка соответствия полученных результатов ожидаемым</p> <p>Оценка эффективности решения</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ внешней среде ○ внутренней среде ○ проблеме ○ целях и критериях ○ результатах анализа проблемы ○ возможных решениях ○ ходе выполнения решения ○ результатах 	<p>Установление ответственности</p> <p>Установление полномочий</p> <p>Установление порядка прохождения решения по уровням и исполнителям</p> <p>Установление необходимой точности, сроков и форм представления информации</p> <p>Изменение организационной структуры</p>	<p>Теория игр</p> <p>Теория вероятностей</p> <p>Математическая статистика</p> <p>Линейное программирование</p> <p>Нелинейное программирование</p> <p>Дискретное программирование</p> <p>Имитационные модели</p> <p>Теория очередей</p> <p>Теория массового обслуживания</p> <p>Теория управления запасами</p> <p>Теория информации</p> <p>Теория автоматов</p> <p>Теория графов</p> <p>Теория поиска</p> <p>Теория автоматического регулирования</p> <p>Теория алгоритмов</p> <p>Теория больших систем</p> <p>Теория оптимизации</p> <p>Эвристика</p> <p>Общая теория систем</p> <p>Методы сетевого планирования и управления</p> <p>Системотехника</p> <p>Теория организаций</p> <p>Наука о поведении</p> <p>Групповая динамика</p> <p>Распознавание образов</p> <p>Теория статистических решений</p> <p>Таблицы решений</p>	<p>Рутинные</p> <p>Эвристические</p> <p>В условиях определенности</p> <p>В условиях неопределенности</p> <p>В условиях риска</p> <p>Конкурентные</p> <p>Количественные</p> <p>Качественные</p> <p>Точные</p> <p>Приближенные</p> <p>Одношаговые</p> <p>Многошаговые</p> <p>Оптимальные</p> <p>Субоптимальные</p> <p>Локальные</p> <p>Глобальные</p> <p>Плановые</p> <p>Прогнозные</p> <p>Перспективные</p> <p>Индивидуальные</p> <p>Групповые</p> <p>Социальные</p> <p>Экономические</p> <p>Военные</p> <p>Оперативные</p> <p>Практические</p> <p>Стратегические</p>

Ранжирование условий принятия решений

Состояние	Простые условия	Сложные условия
Статика	<p><i>Слабоощущаемая неопределенность</i></p> <p>1) небольшое число факторов и компонентов окружающих условий; 2) факторы и компоненты сходны друг с другом; 3) факторы и компоненты остаются в основном одинаковыми и не изменяются</p>	<p><i>Умеренно-слабоощущаемая неопределенность</i></p> <p>1) большое число факторов и компонентов окружающих условий; 2) факторы и компоненты не сходны друг с другом; 3) факторы и компоненты остаются в основном прежними</p>
Динамика	<p><i>Умеренно-слабоощущаемая неопределенность</i></p> <p>1) небольшое число факторов и компонентов окружающих условий; 2) факторы и компоненты сходны; 3) факторы и компоненты окружающих условий находятся в постоянном процессе изменений</p>	<p><i>Слабоощущаемая неопределенность</i></p> <p>1) большое число факторов окружающих условий; 2) факторы и компоненты не сходны друг с другом; 3) факторы и компоненты окружающих условий находятся в постоянном процессе изменений</p>

Принято различать способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение: а) рациональный, когда весь процесс обоснования решения нацелен на максимальный результат; б) административный, когда в рамках полномочий руководителя принимается решение, удовлетворяющее минимальным требованиям; в) интуитивный, когда при принятии решений руководствуются аналогиями, словесными концептуальными ассоциациями, предвидением.

Рациональный способ предусматривает, что рассматриваются все альтернативы, как и последствия, которые могут возникнуть в каждом возможном случае. Выбор падает на ту альтернативу, которая обеспечивает максимальный выигрыш. Для того чтобы рационально принимать решения, субъект решения должен:

- знать свои цели и ранжировать их по степени важности;
- знать все возможные альтернативные варианты решения проблемы;
- знать относительные «за» и «против» каждой альтернативы;
- всегда выбирать альтернативу, которая максимизирует достижение цели.

Рациональный способ принятия решений в общей форме можно представить следующим образом (рис. 16.3).

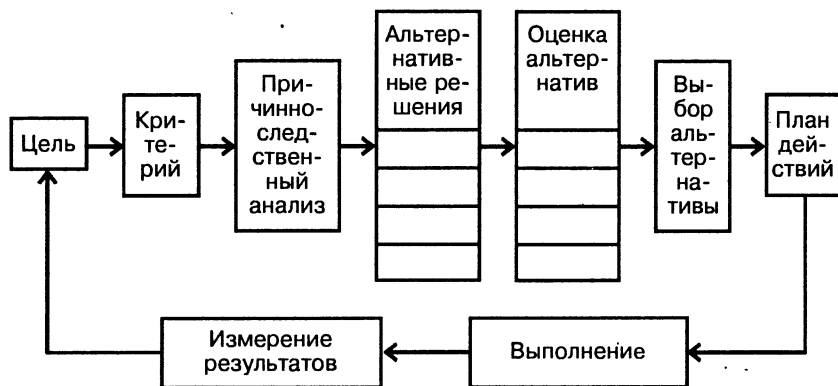


Рис. 16.3. Рациональная модель принятия решений

Использование *административного способа* принятия решения выражается в том, что руководитель исследует альтернативы до тех пор, пока не обнаруживает удовлетворительного решения, т.е. обеспечивающего достижение цели на минимальном уровне. Он выбирает первую альтернативу, которая отвечает поставленным целям. Этот выбор ограничен ценностями, опытом и уровнем подготовки лица, принимающего решение. Если у руководителя нет альтернатив, которые удовлетворяют минимальному уровню поставленных целей, он снижает значение этого уровня и принимает первую альтернативу. Он руководствуется только конкретными обстоятельствами ситуации и своими полномочиями.

При *интуитивном способе* принятия решения отсутствует систематический подход к выбору альтернатив. Этот способ часто используется творческими личностями. Исследования показывают, что характеристики этих индивидуумов включают большую потребность в независимости, деловой эгоизм, эрудицию, широкие интересы. Это не значит, что только такие руководители являются творческими личностями. Ими могут быть и те, кто использует другие способы принятия решений. Интуитивная форма встречается, когда решение принимается по случаю. Большинство же решений обосновывается с использованием сочетания рационального и интуитивного способов.

Кто должен принимать решение: индивидуум или группа? Существует несколько возможных схем: 1) руководитель может при-

нимать решение один; 2) решение может быть принято руководителем после консультации с другими; 3) те, на кого влияет решение, могут принимать его как группа (руководитель при этом выступает как один из членов группы). Во всех случаях важно соблюдать установленные процедуры, выполнение которых обеспечивает необходимую обоснованность и надежность того или иного решения (табл. 16.4).

Таблица 16.4

Процедуры процесса принятия решений

Этап	Процедуры
I. Постановка задачи решения проблемы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возникновение новой ситуации 2. Выявление проблемы 3. Сбор необходимой информации 4. Описание проблемной ситуации
II. Разработка вариантов решения	<ol style="list-style-type: none"> 5. Формулирование требований, ограничений 6. Сбор необходимой информации 7. Разработка возможных вариантов решения
III. Выбор решения	<ol style="list-style-type: none"> 8. Определение критериев выбора 9. Выбор решений, отвечающих критериям 10. Оценка возможных последствий 11. Выбор предпочтительного решения
IV. Организация выполнения решения и его оценка	<ol style="list-style-type: none"> 12. План реализации выбранного решения 13. Контроль хода реализации решения 14. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации

При групповом принятии решения обеспечивается участие тех, кого решение касается, и повышается их готовность осознанно выполнять решение. Облегчается координация последующей работы, улучшаются коммуникации, увеличивается разнообразие рассматриваемых альтернатив, расширяется объем используемой информации. Вместе с тем в литературе по управлению отмечаются и возможные недостатки группового принятия решений: оно может быть более длительным, группы могут быть менее решительными и чаще идти на компромисс, нередко попадают под чье-то влияние, отдельные индивидуумы могут использовать группу для усиления своего влияния; иногда группы вообще не могут принять решение из-за внутренних конфликтов и несогласия.

Группы лучше всего используются для принятия решений, когда особенно важна точность. Оперативность важнее в одних си-

туациях, точность — в других. Группа часто более точна, чем индивидум. Не менее важна сплоченность группы, обусловленная признанной координационной ролью руководителя. Имеется немало ситуаций, когда решение требует много умений и опыта, которые не могут быть присущи одному человеку.

На основе научных исследований и обширной практики принятия управленческих решений в последние десятилетия выработан целый ряд методов группового принятия решений, резко повысивших объективность и обоснованность этого процесса. Среди них — мозговая атака, метод номинальной группы, метод Дельфи. *Мозговая атака* предпринимается группой как процесс генерирования идей, когда рассматриваются все возможные альтернативы с критической точки зрения.

Метод номинальной группы ограничивает обсуждения или общение друг с другом до определенного предела. Члены группы присутствуют на встрече, но действуют независимо. Вначале ставится проблема, а затем предпринимаются следующие шаги:

- 1) до того как начнется обсуждение, каждый независимо друг от друга записывает свои идеи по данной проблеме;
- 2) проводится запись всех идей каждым членом группы;
- 3) группа обсуждает идеи, чтобы их прояснить и оценить;
- 4) каждый член группы независимо определяет рейтинг значимости всех идей. Окончательное решение определяется как идея с наиболее высоким совокупным рейтингом.

Основное преимущество данного метода состоит в том, что он позволяет группе формально проводить общую встречу, но не ограничивает независимость мышления каждого.

Наиболее сложным и длительным по времени является использование *метода Дельфи*. Он сходен с методом номинальной группы с той разницей, что физического присутствия всех членов группы не требуется. Метод Дельфи не предполагает, что членам группы придется встречаться друг с другом лицом к лицу. Этот метод характеризуют следующие шаги:

- 1) определяется проблема; членов группы просят дать возможные решения посредством ответа на тщательно составленную анкету;
- 2) каждый член группы анонимно и независимо отвечает на первую анкету;
- 3) результаты первой анкеты собираются в центре, расшифровываются и обобщаются;
- 4) каждый член группы получает копию результатов;
- 5) после просмотра результатов экспертов просят снова дать свои решения. Как правило, даются новые варианты решений или появляются изменения в первоначальной позиции;

б) указанные шаги повторяются так часто, как это необходимо, пока не достигается консенсус.

Преимущество метода — независимость мнения экспертов, находящихся в пространственном отдалении друг от друга.

Промежуточное положение между групповым и индивидуальным принятием решений занимает способ, согласно которому руководитель постоянно прибегает к помощи квалифицированных консультантов перед тем, как принять решение. Он осознает необходимость совета и консультации и знает, как использовать потенциал группы для обоснованного и своевременного решения назревшего вопроса.

КООРДИНАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Организация является объектом управления, в котором люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация. *Координация представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач.* Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций.

Чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации. Если работу выполняют два человека в одном подразделении, то координации практически не требуется. В малых организациях, где все работники знают друг друга, обеспечить координацию их работы не представляет сложности. В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение необходимого уровня координации требует от высшего руководства определенных усилий. Очевидно, что если деятельность предприятия распределена между десятками подразделений с тысячами сотрудников, то потребность в координации неизмеримо возрастает.

Различают следующие виды взаимозависимости подразделений предприятия,

1. *Номинальная взаимозависимость.* Подразделения, объединяемые этой взаимозависимостью, вносят вклад в общее дело, но непосредственно между собой не связаны.

Заводы-смежники, обеспечивающие самыми разнообразными материалами и полуфабрикатами, например, автомобильный завод, вносят общий вклад в производство автомобилей, но являются самостоятельными и между собой не связаны. Степень координации их деятельности минимальна.

2. *Последовательная взаимозависимость.* При таком типе связи работа подразделений, занятых на последующих этапах работы, зависит от работы на предыдущих этапах. При последовательной

взаимозависимости требуется более тесная координация, чем при номинальной, особенно на более поздних этапах производства.

3. *Обоюдная взаимозависимость.* При таком отношении вводимые факторы производства одного подразделения становятся результатом другого, и наоборот.

Примером такого рода отношений служат железные дороги. Когда ремонтная служба заканчивает обслуживание поезда, то подготовленный к эксплуатации состав является результатом работы (выходом) данной службы. В то же время отремонтированный поезд становится вводимым фактором службы движения. Когда служба движения передает вагоны поезда в ремонт, то они становятся результатом работы службы движения и вводимым фактором ремонтной службы. Ясно, что эта тесная взаимосвязь приводит к необходимости координации работы ремонтной службы и службы движения.

При осуществлении номинальной взаимозависимости предприятия используют стандартную координацию, не затрагивающую людей непосредственно. Для обеспечения обоюдной взаимозависимости рекомендуется взаимное регулирование (отдельными и групповыми координаторами), а для последовательной взаимозависимости — планирование (работы людей и производств).

По своему характеру координационная деятельность бывает четырех видов:

- *превентивная*, т.е. направленная на предвидение проблем и трудностей;
- *устраняющая*, т.е. предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе;
- *регулирующая*, т.е. направленная на сохранение существующей схемы работы;
- *стимулирующая*, т.е. направленная на улучшение деятельности системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем.

Наряду с согласованием деятельности подразделений предприятия координация также повышает надежность взаимодействия с внешней средой.

Проблемы обеспечения эффективной координации деятельности всех подразделений организации имеют непосредственное отношение к уровню развития связи, необходимости поддержания постоянного информационного обмена. Когда руководитель производства передает указания или иную информацию через средства связи, он должен быть уверен, что его сообщение будет правильно понято и своевременно получено. Важным является и обратный процесс передачи информации — от подчиненного к руководите-

лю. На этом этапе бывают сбои, низшее звено не всегда знает, какая информация нужна руководству для принятия тех или иных решений. В этом заключается серьезная проблема, так как источником информации для решений на самом высоком уровне являются низшие звенья организации.

Координационная деятельность осуществляется с помощью определенных механизмов, среди которых различают такие, как неформальная непрограммируемая, программируемая безличная, программируемая индивидуальная и программируемая групповая координация. Для осуществления координации предприятия могут использовать один или несколько таких подходов (механизмов).

Неформальная непрограммируемая координация. Часто координация осуществляется добровольно, неформально, без предварительного планирования со стороны предприятия, поскольку практически невозможно предвидеть, запрограммировать или связать всю деятельность. Поэтому организации в какой-то мере полагаются на добровольную координацию со стороны своих сотрудников. Неформальная координация строится на взаимопонимании, общих установках и психологических стереотипах, диктующих необходимость совместной согласованной работы и взаимодействия. Широкое разделение труда вызывает появление тех или иных производственных, хозяйственных и социальных проблем, для решения которых используется неформальная координация. Однако имеется ряд условий, соблюдение которых должно повысить эффективность добровольной координации. Такими условиями, в частности, являются:

- работник должен знать свои задачи и задачи подразделения;
- работнику следует четко представлять, что от него требуется;
- работник должен чувствовать себя частью организации и считать своими стоящие перед ней задачи.

Часто такая причастность является результатом тщательного отбора и ориентации работников. С увеличением размера предприятия, существенными изменениями кадрового состава неформальную координацию необходимо заменить на программируемую. Вместе с тем ни одно предприятие не сможет функционировать без проведения (в той или иной форме) добровольной координации.

Программируемая безличная координация. Если для неформальной координации не создано надлежащих условий или если организация слишком сложная для того, чтобы неформальные связи оказались эффективными, то руководитель может применить стандартные методы и правила работы. Можно существенно сэкономить время, если установить способ решения часто повто-

ряющихся проблем координации в форме процедуры, плана или курса действий. Примером такого подхода могут служить предельные сроки выполнения планов. Запрограммированные методы безличной координации используются на средних и крупных предприятиях и почти всеми малыми организациями.

Индивидуальная координация. Работники не всегда одинаково понимают задачи и направления работы. Каждый интерпретирует их так, как ему это представляется. Применительно к таким различиям используются два подхода к индивидуальной координации. Первый подход связан с тем, что координацией, как правило, занимается руководитель, которому подчинены как минимум два подразделения. Он оценивает ситуацию и использует свое влияние для того, чтобы подразделения разрешили общую проблему. Если это не удастся, он использует свои полномочия и устанавливает процедуру будущего взаимодействия. В той мере, в какой решение рассматривается как справедливое и реальное, оно снимает проблему координации.

Второй подход — деятельность специально назначенного координатора. В особенно трудных областях работа по координации настолько обширна, что возникает необходимость учредить отдельную должность. Приведем лишь несколько разновидностей второго подхода к координации:

- руководитель по продукту, т.е. лицо, выступающее в качестве связующего звена между всеми производственными службами, что способствует росту объема реализации продукции и прибыли;
- руководитель проекта, т.е. лицо, выступающее в качестве связующего звена между всеми подразделениями на протяжении всего срока выполнения проекта;
- представитель заказчика, т.е. лицо, выступающее в качестве связующего звена между всеми службами и постоянным заказчиком;
- специальное бюро, т.е. подразделение, координирующее получение и распространение всей информации для клиентов и заказчиков.

Разумеется, что содержание специального координатора и его аппарата может вызвать рост прямых административных расходов. Координаторы же в данных ситуациях располагают достаточно ограниченными возможностями влиять на ход дела. Этот подход используется нечасто, но может оказаться эффективным, когда время «поджимает» и издержки почти не имеют значения.

Групповая координация. Вопросы координации можно также решать на совещаниях групп — будь то регулярно заседающие комитеты или специально создаваемые комиссии. В ходе обсуждения должны учитываться и личные предпочтения, и групповые,

и задачи организации. На основе этих обсуждений принимаются согласованные решения. Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций предпринимательства, объединения работающих в разных подразделениях. Здесь происходит полезный обмен мнениями, принимаются решения, касающиеся нескольких отделов. Каждый может высказать свое мнение по принимаемому решению, но никто не может принять его самостоятельно, не учитывая соображений своих коллег.

При разных стилях управления имеются существенные различия в способах распределения заданий и работников для достижения целей предприятия. В табл. 17.1 показаны эти различия применительно к условному делению стилей на либеральный, промежуточный и авторитарный.

С расширением предприятия структура управления становится более жестко регламентированной. Если предприятие крупное, работает, используя неизменную технологию, на устойчивый рынок, оно, как правило, стремится формализовать свою организационную структуру. *Авторитарный* стиль управления характеризуется большей долей формализации, большей стандартизацией и делением на подразделения по технологии или функциям. Он предусматривает высокие иерархические структуры, небольшие зоны управляемости и значительную централизацию. Координация в этом случае осуществляется по иерархии управления, на основе устава и процедур организации, а также принятой ею стратегии.

Таблица 17:1

Координация при различных стилях управления

Факторы	Стиль управления		
	либеральный	промежуточный	авторитарный
Горизонтальное разделение труда	Не существует или мало используется	Использование документов, инструкций, руководств	Значительное использование документации, диаграмм, форм, руководств
Департаментализация	Разделение по целям не слишком детализируется	Специализация подразделений	Максимальная специализация
Использование стандартных процедур и правил	Используются минимально	Процедуры и правила в сочетании с самоорганизацией	Значительная стандартизация
Вертикальное разделение труда	Нестрогое	Промежуточное	Четко закрепленные функции

Факторы	Стиль управления		
	либеральный	промежуточный	авторитарный
Высота иерархии	Плоская	Средняя	Высокая
Норма управляемости	Высокая	Средняя	Низкая
Уровень централизации	Низкий	Тщательное делегирование полномочий	Высокий
Координация	Неформальная не-программированная, групповая, использование некоторых видов технических средств	Индивидуальная, использование технических средств	Индивидуальная иерархическая, использование технических средств

При *либеральном стиле* координация осуществляется неформальными методами с использованием групповых координаторов. Здесь доминируют децентрализация, большие зоны управляемости и менее высокие иерархические структуры. При либеральном стиле управления больше внимания уделяется проявлению творческих способностей работников. Все стили организации имеют ту или иную степень формализации и стандартизации, но либеральный старается свести их к минимуму и структуризовать предприятие по целям. *Промежуточный стиль* управления характеризуется множеством возможных комбинаций различных стилей.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных доступных источников — вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей того же уровня, заказчиков, поставщиков и т.д. Оперативная деятельность руководителя отличается от его деятельности по принятию решений. Эти два существенных вида деятельности взаимосвязаны и зависят от информации, обрабатываемой и передаваемой внутри организации. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация — это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

ЗНАЧЕНИЕ КОММУНИКАЦИЙ

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

1) руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75—95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

2) коммуникации необходимы для эффективности управления;

3) коммуникации необходимы также для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Принято различать четыре основные функции коммуникативности в группе или организации в целом: контроль, мотивация, эмоциональное выражение и передача информации. С помощью коммуникативности осуществляется контроль поведения членов группы. В организациях существуют иерархия и формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Когда работника, например, просят привести свои действия в соответствие со стратегией компании, коммуникативность выполняет контролирующие функции. В то же время она усиливает *мотивацию*, доводя до работников информацию о том, что должно быть сделано, как улучшить работу и т.д.

Для большинства людей их работа является первичным источником социального взаимодействия. Коммуникативность, которая осуществляется в группе, является механизмом, с помощью которого члены группы выражают свое отношение к происходящему. Тем самым коммуникативность способствует *эмоциональному выражению* работников и позволяет реализовывать социальные потребности. Существенное значение имеет и функция коммуникативности, которая связана с ее ролью в процессе принятия решений. Она позволяет предоставлять данные, которые необходимы индивидуумам и группам для принятия решений, посредством *передачи информации* для идентификации и оценки альтернативных решений.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ И ЕЕ СРЕДСТВА

Коммуникацию можно определить как использование слов, букв, символов или аналогичных средств для получения информации об объекте или событии. Это широкое понятие, включающее ряд уточненных терминов: семантика коммуникаций относится к значению слов и символов; синтаксис коммуникаций указывает на взаимосвязи между используемыми символами; прагматика коммуникаций связана с их результативностью и эффективностью при достижении определенных целей.

Существует ряд подходов к группировке средств коммуникации. Следует различать коммуникации: 1) несловесные персональные; 2) словесные устные; 3) письменные персональные; 4) письменные групповые внутри организации и за ее пределами. На современный подход к коммуникациям в большой степени повлияло

развитие кибернетики. Руководитель устанавливает критерии для подчиненных, контролирует результаты действий подчиненных и осуществляет их корректировку. Процесс обратной связи является важным этапом коммуникации и принятия решения (рис. 18.1).

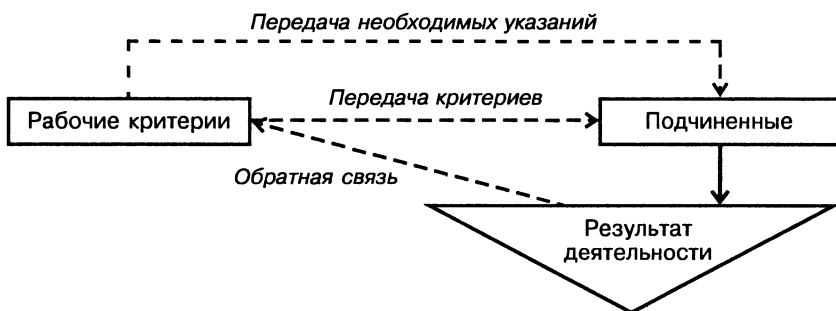


Рис. 18.1. Кибернетический подход к управлению

Для руководителя организации любого типа важен каждый из элементов процесса коммуникации. Многие практики и теоретики управления считают, что формы, в которых осуществляются коммуникации, зависят от того, что известно о получателе (получателях) информации. Это означает, что руководитель должен ориентироваться на получателя информации, а не на ее источник. Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен не только в том, что он говорит на одном языке с получателем информации, но и что его оценка ситуации не противоречит оценке получателя. То есть важно, чтобы руководитель правильно оценивал процесс расшифровки и получения информации, а также значение обратной связи.

Специалисты по коммуникациям считают, что наиболее важным фактором, нарушающим «общность» в коммуникациях между источником и получателем, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки являются единообразными. Когда они становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Норберт Винер назвал эту проблему *энтропией*, т.е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению. Такая тенденция возникает в том случае, когда работники организации имеют различные опыт, используемую лексику, знания, интересы и т.п. В результате этого возникают барьеры для эффективных коммуникаций, что выражается в неточном соответствии кодирования и расшифровки.

НАПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЙ

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном или вертикальном направлении. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

Нисходящее направление. Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах с тем, чтобы выделить проблемы, требующие внимания, предложить варианты обратной связи по результатам работы. При этом чем больше уровней проходит информация, тем меньше вероятность того, что она не будет искажена. Наиболее характерным примером является общение начальника со своими подчиненными.

Восходящее направление. Восходящая информация в организациях перемещается от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования о результатах работы и текущих проблемах. Служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить положение дел в организации. В некоторых организациях восходящая информация используется руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, подготовка отчетов), при проведении обсуждений, где работники получают возможность рассматривать проблемы со своим руководителем или с представителями высшего руководства.

Горизонтальное направление. Когда общение происходит между членами одной группы или рабочих групп одного уровня, между руководителями или персоналом одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. Данный процесс необходим, так как позволяет сэкономить время и обеспечить координированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других — происходит спонтанно.

ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ

Источник. В организациях источником коммуникации обычно являются сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации.

Кодирование. Это перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника. Функция кодирования — обеспечение формы, в которой идеи и цели могут быть выражены как передача сигналов.

Передача сигнала. Цель источника коммуникации выражена в виде сигнала, форма которого зависит в значительной мере от используемого канала.

Канал. Каналы относятся к передаточным механизмам от источника к приемнику. В организациях это может быть устное обращение друг к другу, телефонные разговоры, неформальные связи, групповые собрания и др.

Расшифровка—прием. Чтобы процесс коммуникации был завершен, необходимо, чтобы сигнал был расшифрован. Каждый получатель информации интерпретирует (расшифровывает) сигнал, используя опыт и предлагаемые рекомендации. Чем ближе закодированный сигнал к цели, поставленной источником, тем более эффективна коммуникация.

Обратная связь. Источник коммуникации надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности. Поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе. Односторонняя связь является более оперативной, чем двусторонняя. Однако двусторонняя связь гораздо более точная. Петля обратной связи обеспечивает канал для ответа получателя информации, что позволяет источнику коммуникации определить, был ли получен сигнал. С помощью обратной связи руководитель может оценить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях.

Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала. В деятельности организации к ним относятся: 1) отвлечения; 2) неправильная интерпретация со стороны получателя или источника информации; 3) различные значения, придаваемые одним и тем же словам различными людьми (семантические проблемы); 4) статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними; 5) получатель информации слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка). Можно добавить и случаи, когда не понят шифр; когда получатель не увязывает информацию с положением лица, посылающего ее; когда при передаче обнаруживаются так называемые шумы. В обобщенном виде барьеры эффективности коммуникаций можно представить в следующем виде (табл. 18.1)

Барьеры эффективности коммуникаций

<i>Барьеры</i>	<i>Отправитель послания</i>	<i>Получатель</i>
Барьеры при отправлении сообщения	Неожиданность сообщения Неадекватность информации Предубеждение относительно послания Предубеждение относительно принимающего	
Барьеры восприятия		Потребности и желания Ценностные ориентации Установки и мнения Ожидания Внимание к стимулу
Барьеры понимания	Семантика и жаргон Коммуникативные навыки Длина сообщения Коммуникативный канал	Семантические проблемы Концентрация Способность слушать Знания Предубеждения Восприимчивость к новым идеям
Барьеры приема информации	Личностные характеристики Ценностные ориентации Установки и мнения	Установки, мнения Ценностные ориентации Восприимчивость к новым идеям Нормы Личностные характеристики
Барьеры действий	Память Уровень переработки информации	Память и внимание Уровень переработки информации Гибкость изменения установок, поведения Личностные характеристики

МОДЕЛИ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникация в организациях — это сложный и динамичный процесс. Он может рассматриваться как действие, как взаимодействие и как собственно процесс. В зависимости от этого и различаются модели коммуникации.

Коммуникация как действие. Ее модель представлена на рис. 18.2. В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя информации, который их расшифровывает или интерпретирует. Модель также включает звук, который влияет на процесс.

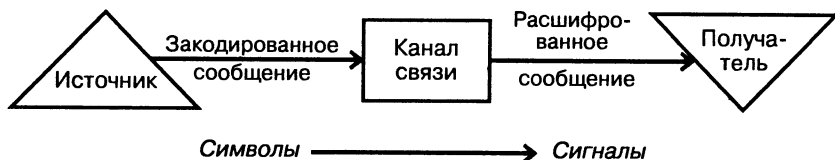


Рис. 18.2. Модель коммуникации как действия

Модель, представленная на рисунке 18.2, первоначально применялась к электронной коммуникации, однако использовалась также для описания коммуникации между людьми. Коммуникация рассматривалась как односторонний процесс. В этой модели нет места обратной связи.

Коммуникация как взаимодействие. Введение элемента обратной связи ознаменовало переход ко второму типу модели — коммуникации как взаимодействие (рис. 18.3). Данная модель неоднократно критиковалась за неточность. Более поздние модели были разработаны таким образом, чтобы отражать весь процесс и динамику коммуникаций между людьми.

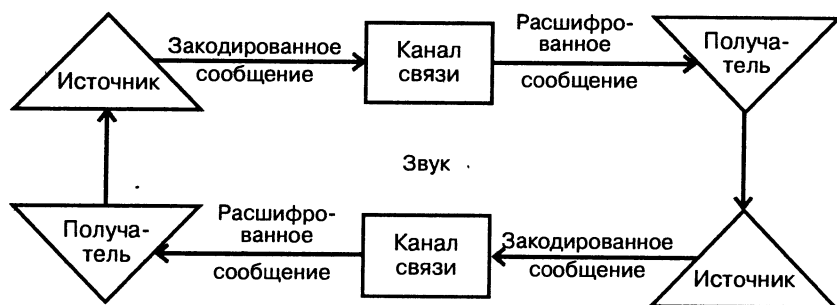


Рис. 18.3. Модель коммуникации как взаимодействия

Коммуникация как процесс. Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают коммуникацию как процесс (рис. 18.4). Наиболее важное отличие состоит в том, что процесс коммуникации больше не рассматривается как линейный или циркулярный. Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя информации. Развитие этой модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной модели до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы.

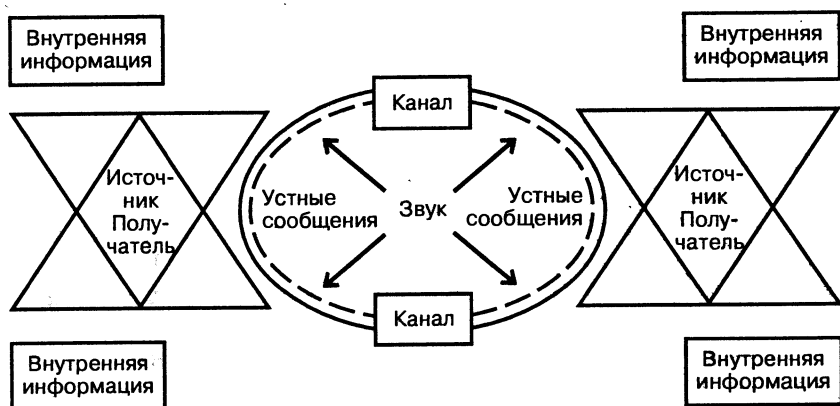


Рис. 18.4. Развернутая модель коммуникации

ТИПЫ КОММУНИКАЦИЙ

Внутриличностная коммуникация. Внутриличностная коммуникация — это коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей информацией стороной, его мысли и чувства облекаются в послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь — это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

Межличностная коммуникация. Коммуникация с другим человеком называется межличностной. Это самый распространенный тип коммуникации. В межличностной коммуникации мы действуем и как принимающая, и как посылающая информацией сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи является обычно взгляд или звук, а обратной связью —

ответ каждого участника коммуникации. Интервью часто рассматривается как тип межличностной коммуникации.

Коммуникация в малой группе. В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Взаимодействие усложняется, если группа превышает размер 10—12 человек. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же. Часто в организациях малые группы называются «командами». Популярность команд в организациях не означает, что они полезны в каждой ситуации. Не все участники всегда хорошо работают в команде, некоторые могут лучше функционировать самостоятельно.

Общественная коммуникация. В общественной коммуникации выступающий (источник информации) передает послание аудитории (получателям информации). Общественная коммуникация возникает, когда группа слишком большая, чтобы все ее члены могли эффективно участвовать в ее работе. Каналы те же, что и при межличностном общении или общении в малой группе (взгляд и звук), однако возможно использование технических средств, в частности средств визуального воздействия на аудиторию (диаграммы, диапроекторы и т.д.). Возможности обратной связи, тем не менее, ограничены. Большинство образований, в которых действует общественная коммуникативная связь, являются формальными, поэтому аудитория обычно не интерпретирует выступающего. Однако аудитория обычно в той или иной форме выражает отношение к выступающему. Общественная коммуникативная связь обычно нерегулярна. Этот тип коммуникации может возникнуть на собраниях, церемониях, пресс-конференциях.

Внутренняя оперативная коммуникация. Это структурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация является частью деятельности организации. Рабочие цели организации соотносятся с ее непосредственной деятельностью, например производственной или относящейся к сфере услуг. Примерами такой коммуникации являются связь между отделами предприятия, отчеты отдела реализации продукции или ведомости складского учета, которые передают информацию о потребностях отделу оперативного планирования производства.

Внешняя оперативная коммуникация. Эта коммуникация связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между организацией и образованиями, которые существуют вне ее. Она также относится к взаимоотношениям с правительственными, государственными, региональными органами и общественностью. Поскольку успех каждой организации зависит от ее внешней среды, этот тип коммуникации важен для продолжения деятельности организации.

Личностная коммуникация. Не вся связь в организации основывается на получаемых заданиях. Личностная коммуникация определяется как случайный обмен информацией между людьми при встрече. Люди ощущают постоянную потребность в общении. Хотя личностная коммуникация не является напрямую частью целей организации, она, тем не менее, важна. Следует особо отметить важность восприятия как определяющего момента в эффективности коммуникации. Руководитель должен знать, что:

- информация, не находящаяся в области опыта получателя (руководителя, подчиненного, работника одного уровня), будет восприниматься медленнее, чем знакомая информация;
- в незнакомой ситуации работник почти автоматически выбирает ту часть своего прошлого опыта, которая связана с этой ситуацией и может быть использована для ее оценки;
- коммуникации воспринимаются и оцениваются в свете опыта работника;
- даже наиболее объективная информация включает субъективные представления;
- несоответствие кодирования и расшифровки информации вытекает из различий в опыте ее источника и получателя;
- один только язык не может решить проблему несоответствия кодирования и расшифровки.

Возможные препятствия на пути коммуникаций представлены на рис. 18.5.

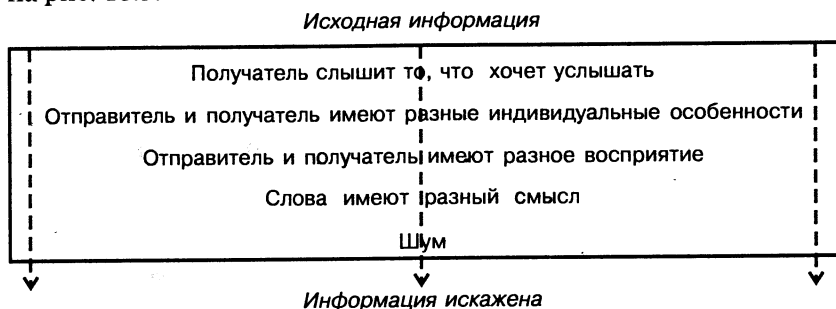


Рис. 18.5. Препятствия на пути коммуникаций

Известны многочисленные руководства и правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникаций. Основной упор в них делается на то, чтобы снять всякие помехи и барьеры, относящиеся к поведению лиц, получающих деловую информацию. Ниже приводятся некоторые рекомендации, используемые в практике деятельности организаций разных типов и обращенные к руководителю, к которому поступает информация от подчиненных.

Рекомендации по эффективному восприятию управленческой информации

1. Прекратите разговаривать.
2. Предоставьте говорящему свободу.
3. Дайте понять говорящему, что вы хотите слушать.
4. Устраните раздражающие факторы.
5. Постарайтесь понять точку зрения собеседника.
6. Будьте терпеливы.
7. Легко принимайте возражения и критику.
8. Умерьте свой темперамент.
9. Задавайте точные вопросы.

Как уже отмечалось, особенно важно, чтобы в процессе коммуникаций была обеспечена обратная связь. В организации обратная связь может осуществляться различными путями. При непосредственном общении руководитель может использовать прямую обратную связь, в других случаях ему приходится полагаться больше на косвенные методы обратной связи. Например, снижение эффективности производства, увеличение количества прогулов и текучести кадров или плохая координация между подразделениями могут указывать на ухудшение коммуникаций.

Сеть коммуникаций. Существуют различные виды сетей коммуникаций. Некоторые виды зависят от конкретного фактора, например от качества и объема информации. На рис. 18.6 представлены четыре типа коммуникационных сетей. Экспериментальные данные показали, что в целом различия между видами сетей следующие. Сеть коммуникаций в виде круга является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Сеть в виде колеса представляет собой другую крайность: она менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена. Следует упомянуть и о *многоканальной сети*, представляющей собой то же колесо, но со связью между подчиненными.

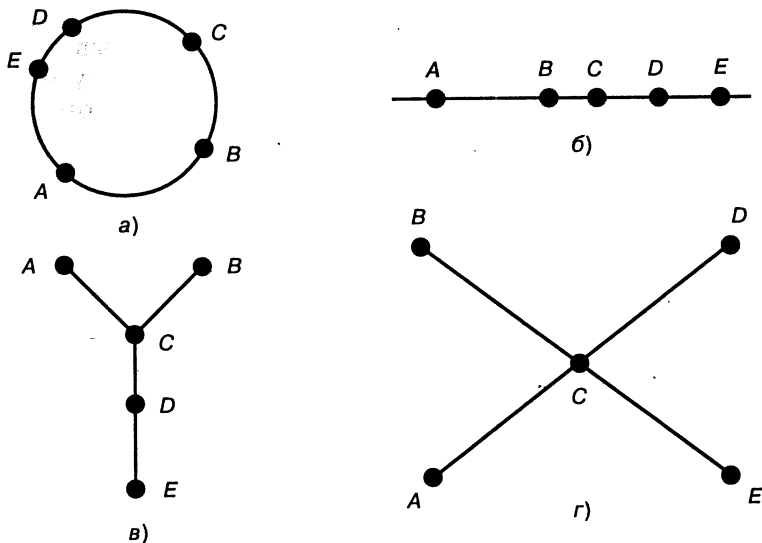


Рис. 18.6. Типы коммуникационных сетей:
 а — круг; б — цепь; в — «У»; г — колесо

Очевидным становится то, что структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворенности ее членов. Она является важным компонентом в типах взаимодействия внутри организаций, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач. С этих позиций структура в виде колеса считается наиболее простой для организации. В отдельных группах она оказывается эффективной, а в других — нет. В табл. 18.2 показана эффективность различных типов сетей.

Таблица 18.2

Эффективность различных типов сетей

Критерий оценки	Коммуникационная сеть				
	Цепь	«У»	Колесо	Круг	Многоканальная
Скорость	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Точность	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя
Удовлетворенность	Средняя	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОММУНИКАЦИИ

Должностное положение. Коммуникации в формальной организации связаны с положением работника. Можно утверждать, что коммуникации в целом и инициатива коммуникаций в частности имеют в основном вертикальную направленность, т.е. идут сверху вниз. Вместе с тем существуют три измерения потоков коммуникаций, которые надо учитывать: потоки информации сверху вниз, снизу вверх и горизонтальные. В большинстве организаций эти три потока существуют одновременно или в различные периоды времени. Самый простой способ изучения коммуникаций состоит в рассмотрении приказов, инструкций и распоряжений, идущих от высших руководителей до низовых (например, мастеров) и относящихся к информации и отчетам, направляемым от низовых руководителей к высшим. Этот упрощенный взгляд на коммуникации в организациях не учитывает коммуникаций между работниками одного уровня и между подчиненными и руководителями.

Наряду с использованием официальных каналов коммуникаций работники организации удовлетворяют свою потребность в советах и поддержке путем взаимного консультирования. Консультация между лицами на одном уровне нередко имеет важные последствия для организации; постоянное обращение друг к другу за советом увеличивает уверенность в собственных решениях. Как показывает опыт, полная зависимость от руководителей в получении информации и консультировании является ограничением и в большинстве случаев его можно избежать. По-видимому, каждый руководитель должен быть заинтересован в циркулировании потоков информации во всех трех направлениях — вверх, вниз и по горизонтали. Коммуникации (разумеется, в разном объеме) по каждому из трех направлений осуществляются одновременно.

Восприятие работниками любой коммуникации определяется многими организационными и личностными факторами. Изменение в представлениях работника может быть вызвано изменением получаемой информации или рабочего окружения. На восприятие также влияет прошлый опыт. В действующей организации приказы высшего руководителя фильтруются, а затем воспринимаются. Процесс фильтрации представлен на рис. 18.7.

Стиль управления. Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, которая обеспечивает свободный поток информации как в

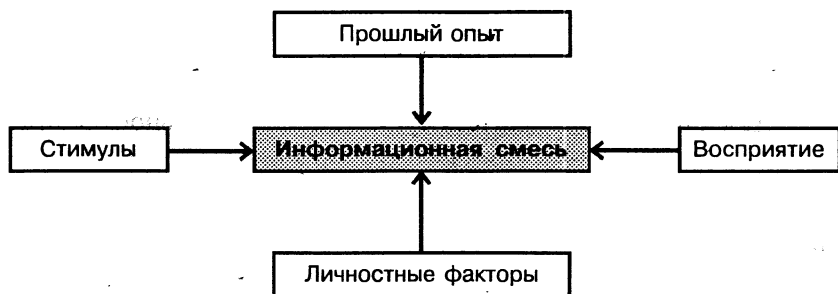


Рис. 18.7. Процесс фильтрации

направлении сверху вниз, так и снизу вверх. Вместе с тем руководитель в силу своего положения прямо влияет на направление и поток коммуникаций. Из-за высокой степени вероятности появления шумов при передаче послания руководитель может установить правила, в соответствии с которыми послания должны передаваться в определенном направлении и последовательности. Как показывает опыт, наиболее успешно функционируют те организации, где руководители стремятся, чтобы никто из сотрудников единолично не контролировал коммуникации, чтобы поощрялось участие всех сотрудников в потоке коммуникаций. Нельзя недооценивать также важность взаимопонимания между руководителем и подчиненными. Различия в стилях управления с точки зрения используемых каналов связи отражены в табл. 18.3.

Потребность в коммуникациях в направлении снизу вверх и в консультировании работников возрастает, когда: 1) размеры

Таблица 18.3

Эффективность различных типов сетей

Оценка	Либеральный стиль	Консервативный стиль
Общее описание коммуникации	Неформальная, многоканальная система	Хорошо определенная цепь команд
Объем и направление коммуникации	Поощряется расширение связи по всем направлениям (вверх, вниз, по горизонтали)	Поощряется ограничение связей, осуществляемых преимущественно сверху вниз
Качество коммуникации	Адекватная, очень точная информация	Требует дополнительной связи, информация иногда неточна

организации увеличиваются; 2) услуги и продукция усложняются; 3) в большей мере изменяются технологические условия и условия внешней среды; 4) усиливается географическая разбросанность подразделений организации.

Разделение труда. Разделение труда на микро- или макроуровне облегчает коммуникации между работниками в организации. Это происходит по ряду причин: работники лучше понимают свою работу; цели подразделения являются общими; расстояние между рабочими местами при разделении труда обычно сокращается. В стабильных организациях, в которых происходят лишь небольшие технологические и кадровые изменения, можно разработать систему коммуникаций благодаря рутинности передачи посланий и их содержания. В динамичной организации необходимо тщательно учитывать поток и точность коммуникаций. Здесь должна передаваться нерутинная информация (например, связанная с освоением новой продукции с уникальными техническими характеристиками), что нередко требует изменения сети коммуникаций.

Неформальные сети коммуникаций существуют практически во всех организациях, способствуя более эффективному функционированию формальной структуры передачи команд. Нередко такая форма распространения информации является весьма оперативной, а такой поток информации не подчиняется какому-либо определенному порядку. В то же время такая система может исказить информацию, в ней нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

После формирования коллектива организации ее руководители сталкиваются с проблемой гарантий того, что данная группа людей действительно будет заниматься деятельностью, связанной с достижением поставленных целей. Возникает целый ряд вопросов. Как собственникам компании создать контрольную систему для максимизации эффективности и продуктивности работы организации? Что необходимо для того, чтобы сотрудники не уклонялись от работы и не совершали других контрпродуктивных действий? Как добиться высокой отдачи от сотрудников? Ответы на эти вопросы дают те разделы теории организации, которые объединяются понятием «*организационная экономика*». Речь идет в данном случае об оценке организационных действий (изменений), которые осуществляются в процессе корпоративного управления. В организационной экономике выделяются две основные части — теория агентских отношений и теория трансакционных издержек.

Теория агентских отношений (agency theory) рассматривает организацию или компанию как серию контрактных отношений между ее собственниками и работниками. *Собственники (principals)* осуществляют инвестиции в компанию для увеличения своего материального богатства. Они заключают договоры с *менеджерами и сотрудниками (agents)* для производства товаров и услуг. Из-за наличия разнообразных факторов, включая «человеческий фактор» и нечеткость определения отдельных заданий, менеджеры и другие сотрудники могут участвовать в какой-либо деятельности, которая не способствует максимальному наращиванию собственности компании. Именно эти контрпродуктивные действия создают *агентские издержки (agency cost)*. Поведение менеджеров и сотрудников следует направлять на достижение определенных целей и выполнение необходимых задач. Контракты и соглашения, которые регулируют обязательства сотрудников, должны гарантировать выполнение той работы, которая необходима. Эти контракты заключаются на формальной основе и предполагают осуществление контроля, на что требуются время и затраты.

Теория транзакционных издержек (transaction cost theory) рассматривает организацию как систему деловых операций. *Операции* — это обмен товарами и услугами между отдельными лицами и организациями. Фирма проводит такие операции с поставщиками, рабочими и потребителями. Одни операции происходят внутри организации, другие — за ее пределами. Каждая операция несет определенную степень нестабильности, и поэтому люди и организации, осуществляющие данные операции, сталкиваются с *транзакционными издержками*. Отдельные транзакционные издержки, такие, как комиссионные брокера за совершаемые сделки, плата за обслуживание и проценты по ссуде, заранее заданы. Но такие издержки, как затраты на контроль работы по операциям партнеров, не всегда можно точно определить. Чем выше транзакционные издержки фирмы, чем ниже эффективность операции, тем меньше доход собственника фирмы. Поэтому собственники ищут пути сокращения транзакционных издержек.

Существуют значительные различия между указанными выше теориями. Вместе с тем эти теории объединяет то, что во всех случаях собственники фирмы требуют от служащих, поставщиков или подрядчиков действовать таким образом, чтобы это способствовало достижению установленных целей и выполнению определенных задач. Собственники должны применять организационные технологии, максимально повышающие экономическую эффективность, т.е. снижающие как внутренние, так и транзакционные издержки. Рассмотренные теории концентрируют внимание на росте доходов путем повышения организационной эффективности.

Организации создаются для осуществления какой-либо общей цели. Структура организации, т.е. распределение задач по вертикали и горизонтали среди ее подразделений и сотрудников, согласуется с целями и технологиями организации, ее средой и размером. Рассмотрение экономических аспектов организации позволяет сформулировать довольно специфическую точку зрения на организацию и организационный процесс: собственники организации создают ее как средство для получения максимальной прибыли. Они принимают решения о том, как лучше выполнить эту задачу. Данный вопрос является центральным при структуризации фирмы.

Теория агентских отношений занимается главным образом взаимоотношениями между собственниками организации и ее агентами (менеджерами и сотрудниками). Она уделяет особое внимание структуре этих взаимоотношений, исследует соответствующие виды контрактов и мониторинга для предоставления собственни-

кам возможностей контролировать поведение наемных работников и сокращать агентские издержки.

Теория трансакционных издержек занимается проблемами повышения эффективности операций. Она пытается определить *границы эффективности фирмы*. В значительной степени это означает, что необходимо сделать выбор между проведением операции в рамках фирмы, за ее пределами или найти какой-либо смешанный вариант. Например, решить, будет ли компании выгоднее (т.е. с меньшими трансакционными издержками) закупать важнейшие компоненты у внешнего поставщика, чем производить эти компоненты на фирме.

Проблема, с которой сталкивается собственник фирмы, заключается в том, что все организационные формы связаны с определенными трансакционными или агентскими издержками. Организационная экономика использует термин «издержки» по отношению к широкому кругу затрат, которые должны нести собственники компаний для создания такой организации, которая позволяла бы достигать максимальной эффективности. Указанные издержки рассматриваются ниже.

Ограниченная рациональность. Это понятие означает, что возможности людей (в данном случае собственников и менеджеров) ограничены при накоплении и обработке информации. Люди практически всегда сталкиваются с неопределенностью при совершении операций или в контрактных взаимоотношениях, поскольку не способны переработать всю даже доступную им информацию. Они могут быть ограничены во времени или возможности эффективно собрать и использовать необходимые данные, не говоря уже о том, что сами ситуации являются сложными по своей сути и неопределенности. Даже потенциально доступная информация о менеджерах, сотрудниках, поставщиках или потребителях нередко остается необработанной, а то и невостребованной. Вот почему важным является создание набора организационных механизмов, которые бы сводили состояние неопределенности до минимума, обеспечивали доступность информации и сокращали бы влияние ограниченной рациональности.

Оппозиционное поведение. Отдельные люди нередко пытаются максимизировать использовать позитивные результаты и при этом минимизировать свои усилия и затраты. Это порождает серьезную проблему для организации — отсутствие согласия в определении цели. Собственники, менеджеры и сотрудники более низких уровней иерархии зачастую по-разному относятся к вопросу о том, что является важным для организации и для индивидуума.

Как уже отмечалось, целью собственников являются высокая экономическая эффективность операций фирмы и сведение до минимума рисков. Такой подход должен привести к увеличению материальных благ. Наряду с этим приходится сталкиваться с тем, что сотрудники стремятся к максимальному сокращению объема своей работы и максимальному росту вознаграждения. Это означает, что агенты, т.е. менеджеры и сотрудники, не выполняют свою работу так, как было согласовано, поскольку для них нередко свободное время более ценно, чем упорный труд. Агенты уклоняются от ответственности и выполнения обязанностей, их усилия не соответствуют договоренностям, что наносит организации моральный ущерб. Кроме того, бывает и так, что агенты склонны предоставлять неверную информацию о своих достижениях, навыках, знаниях или других качествах, которую собственникам нелегко проверить. Такие ситуации свидетельствуют о *неудачном выборе*. Целью же организации и создания механизмов управления является сокращение возможностей для людей вести себя оппозиционно.

Информационная асимметрия. Информация, относящаяся к операциям, распределяется среди их участников неравномерно. У одного из них информации может быть больше, у другого — меньше. Например, подразделение может дезинформировать или скрывать информацию от высшего руководства о своей работе, условиях работы в подразделении. Это возможно в крупных организациях со сложной структурой, поскольку в них весьма часто имеются затруднения в осуществлении контроля.

Теория агентских отношений используется для объяснения оппозиционного поведения и выявления морального ущерба. Агенты (сотрудники) могут располагать определенной информацией о своем поведении и недостатках, которая недоступна собственникам. Если бы собственники знали об этих недостатках, они либо прервали бы отношения с работниками, либо платили бы им меньше. Собственники пытаются сократить информационную асимметрию путем тщательного составления контрактов и использования других механизмов управления. По мнению отдельных сторонников теории агентских отношений, сотрудники проявляют слишком пристрастное отношение к информационной асимметрии в пользу агентов, а собственники обладают информационными преимуществами и проявляют оппозиционность по отношению к агентам.

Сторонники теории трансакционных издержек полагают, что именно проблема информационной асимметрии вызывает необходимость выбора — проводить ли определенные операции сила-

ми самой организации или заключать контракты с внешними поставщиками и подрядчиками. Если потенциальные внешние поставщики и подрядчики располагают значительно большим объемом информации, относящейся к определенной операции, чем фирма, ее руководство может опасаться, что новые партнеры могут обмануть фирму, давая неверные сведения. В данной ситуации из-за неуверенности в поставщиках, затрат на сбор информации и надзор за поведением партнеров руководство фирмы может посчитать стоимость такой операции слишком высокой и решить, что выполнение операции силами самой организации окажется более эффективным.

Рассмотрим пример. Администрация университета может полагаться на внешних подрядчиков для выполнения, например, работ по уборке и техобслуживанию. Основной причиной для привлечения подрядчиков для выполнения этих работ является то, что данные компании специализируются на уборке и техобслуживании. Более того, администрация университета не будет иметь дела с капитальными затратами на содержание оборудования по уборке и ремонту или расходами по управлению рабочим персоналом. Типовое соглашение требует, чтобы уборка и техобслуживание были проведены после учебных занятий. Однако имеются трудности (особенно в крупных университетах) с организацией контроля работы внешнего подрядчика. Поэтому подрядчик может скрывать и давать неверную информацию о качестве и объеме произведенной работы. Другие проблемы могут быть связаны с повреждениями зданий и воровством. Если стоимость контроля за соблюдением условий соглашения слишком возрастает, университет может принять решение выполнять эти работы своими силами, что будет значительно дешевле. Это означает, что университет будет обязан создать подразделение по уборке и обслуживанию, нанять рабочих и руководителей работ, вложить деньги в приобретение соответствующего оборудования и принадлежностей. Тем не менее университет считает, что контролировать работу своего подразделения по уборке будет значительно проще, чем работу подрядчика.

Разумеется, весьма упрощенной и неверной следует считать точку зрения о том, что агенты непременно будут сообщать неверные сведения о себе (ошибочный выбор), уклоняться от обязанностей (моральный ущерб) и т.п., чтобы извлечь наибольшую выгоду. Теория агентских отношений предполагает, что во взаимоотношениях агентов и руководства организации проблемой являются агенты. Информационная асимметрия приписывает все выгоды агентам в их взаимоотношениях с собственником фирмы. Точно так же руководство организации может давать агенту неверную информацию о себе. Агенты не всегда знают об истинном значении своей работы для собственника. Внутренние и внешние

рынки труда не являются совершенным механизмом для оценки работы. Поэтому проблема неверного выбора относится к обеим сторонам, но теория агентских отношений, в сущности, учитывает только неверные сведения агента о себе.

Наряду с этим оппозиционность и уклонение от обязанностей, относящиеся к проблеме морального ущерба, могут быть преувеличены. Работа часто выходит далеко за пределы упрощенного содержания контракта между собственником и рабочими. Сотрудников не нужно принуждать. Многократно доказано, что они охотно принимают на себя обязанности и способны на честные и благотворительные акции. Не все, что делается, производится только за вознаграждение. Теория агентских отношений предполагает, что эгоизм — это природа человека, однако многое из того, что люди делают, является либо нейтральным, либо направленным на то, чтобы улучшить условия для других. Часто делаются неверные предположения о причинах поведения людей. Взгляд на организацию только как на систему контрактных отношений чрезмерно упрощает многоаспектность ее деятельности.

МЕХАНИЗМЫ ОБМЕНА, УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Согласно теориям агентских отношений и трансакционных издержек организация используется как механизм для поддержки многообразных видов обмена: между собственником и сотрудниками, между организацией и внешней средой. Суть организационной экономики в том, чтобы находить адекватные механизмы управления или организационные образования, которые снижают издержки всех видов обмена. Теория агентских отношений акцентирует внимание на правовых аспектах контроля — контрактах и легально назначенных управленческих органах. Теория трансакционных издержек делает акцент на очерчивании эффективных границ организации — какие операции должны стать внутренним делом организации и какие должны выполняться за ее пределами.

Проблемы, возникающие в процессе функционирования организаций, нередко являются результатом различного понимания целей собственником и агентами (сотрудниками). Собственник стремится к максимизации богатства за счет эффективности работы фирмы. Агенты стремятся к увеличению своей доли богатства и сокращению усилий, вложенных в выполнение работы (т.е. максимум оплаты и выгоды при минимуме усилий). Проблема состоит в том, что собственник ожидает от сотрудников максимума отдачи при минимальных затратах (т.е. эффективности),

тогда как сотрудники стремятся сократить усилия и получить максимум вознаграждения.

Собственник пытается защитить свои интересы, заключая контракты, предписывающие сотрудникам определенное поведение или необходимую производительность. *Контрактами, определяющими поведение (behavioral contracts)*, называются те, которые регламентируют специфическую деятельность сотрудника. Например, контракты, определяющие поведение, могут устанавливать рабочее время сотрудников. Оплата будет зависеть от поведения — находиться на фирме в установленные часы и выполнять конкретную работу. Контракты, определяющие поведение, используются в том случае, когда результат работы трудно измерить, когда работа рутинна, а степень конфликтности между владельцем фирмы и сотрудником невелика.

Контракты на оплату труда по результатам (outcome-based contracts), или по производительности, связывают вознаграждение за труд с измеряемым результатом. Поштучное производство, выплата комиссионных, оплата за выполненную работу — это все примеры контрактов с оплатой по результатам. Например, в каких-то ведущих корпорациях зарплата и премиальные главного специалиста исчисляются исходя из общих результатов работы компании. Вознаграждение может быть связано с курсом акций, ростом реализации продукции или прибылью. Другим примером контракта на оплату труда по результатам является выплата комиссионных с продаж. Такие контракты используются в тех случаях, когда расхождения в целях владельца фирмы и агентов очень велики, когда поведение на работе трудно контролировать и когда результат легко измеряем.

Специально формируемый орган — *правление* потенциально играет важную роль в контроле и управлении компанией. Члены правления призваны выполнять функции советников, консультантов и лиц, дающих оценку отчетам менеджеров. Они оценивают стабильность работы фирмы, разрабатывают задачи правления и стратегию совершенствования организации. Правление избирается акционерами и должно представлять их интересы в организации. Правлению передаются доверительные функции (т.е. это юридическое доверенное лицо) по защите инвестиций акционеров в компании. Правление играет роль посредника между служащими компании и акционерами. Более подробно о функциях правления см. в главе 28.

Важным источником контроля, оказывающим давление на организацию, является *дисциплинирующее воздействие рынка*. Это означает, что различные рынки, такие, как рынок ценных бумаг,

рынок труда и рынок ссудного капитала, могут служить источником информации о работе компании. Этот источник обратной связи заставляет руководство компании предпринимать усилия по улучшению работы.

Следующий пример служит иллюстрацией того, как рынок дисциплинирует менеджеров. Фирма X является производителем электронных игр. Компания является участником рынка ценных бумаг, и многие инвесторы владеют ее акциями. Руководство фирмы начало проводить агрессивную кампанию для расширения ее рынка и инвестировало значительные средства в исследования, обновление оборудования и привлечение нового персонала. В начале года акции компании продавались по цене 10 долл. за акцию. Когда компания провозгласила новую стратегию, цена поднялась до 13 долл. за акцию. Инвесторы выражали одобрение новой агрессивной стратегии. Однако в конце года руководство фирмы объявило, что продажи оказались разочаровывающе низкими, и инвесторы попытались избавиться от ее акций. Цена упала до 7 долл. Инвесторы объявили о своем неодобрении работы руководства компании. В экстремальных случаях владелец компании, считающий, что фирма неэффективно управляется, может уволить ее менеджеров, или потенциальный владелец может попытаться выкупить фирму путем приобретения ее акций. Новый владелец фирмы может дать понять, что у фирмы есть потенциал, чтобы работать лучше при другом собственнике и новом менеджменте.

Рынки труда и ссудного капитала могут оказывать такое же дисциплинарное воздействие на руководство фирмы. Преуспевающие менеджеры должны знать, что их услуги пользуются спросом на рынке труда. Однако после провала экспансионистских планов фирмы X ее менеджеры вряд ли могли рассчитывать на востребованность со стороны других фирм. Рынок труда, возможность перехода работников в другие фирмы и требования более высокой оплаты труда создают стимул для работы. Что касается рынка ссудного капитала, то до реализации плана экспансии на рынке фирма X работала эффективно и не испытывала трудностей с кредитованием. Кредит оказывает давление на фирму, которая должна работать более эффективно из-за необходимости выплачивать долги. В случае неэффективного управления фирмой рынок ссудного капитала дисциплинарно накажет компанию, снизив ее кредитный рейтинг и заставив платить повышенные проценты. В экстремальных условиях рынок ссудного капитала может заставить неэффективно работающую компанию объявить о своем банкротстве.

Транзакционные издержки и эффективные границы фирмы. Исходя из транзакционных издержек организаций серьезным выбором, к которому должна прийти компания, является определение

границ эффективности организации. Это означает, что собственник фирмы должен определиться, какие виды деятельности должны осуществляться на фирме и какие — за ее пределами. Когда операции совершаются за пределами фирмы, она должна проводить мониторинг рынка в поисках надежных источников основных ресурсов. Это называется *рыночным контролем*. Если рынок не оправдывает ожиданий, если цена операций слишком высока или операции трудно контролировать, фирма стремится выполнять данные операции своими силами. В этих условиях у руководства есть два варианта контроля — *бюрократический и клановый (фирменный) контроль*.

Рыночный контроль. Этот вид контроля опирается на уровень рыночных цен и используется при мониторинге транзакционных издержек. Рыночный контроль может также существовать внутри фирмы для оценки труда отдельных работников. Контракты на оплату труда по результатам во многих отношениях являются примерами рыночного контроля. Фирма платит вознаграждение за работу исходя из цен, сложившихся на рынке труда. Кроме того, рыночный контроль может быть использован для мониторинга работы подразделений фирмы, выпускающих продукцию, которую можно оценить на рынке.

Бюрократический контроль. Этот вид контроля означает, что контроль операций производится с помощью организационной иерархии или бюрократии. Внимание сосредоточивается на ограниченной зоне ответственности, широко используются регламентирующие правила, директивы и процедуры. Контроль операций предполагает привлечение сотрудников узкой специализации, проблемы решаются на верхних уровнях иерархии. Механизмы контроля часто включают такие элементы, как понятное описание работы и системы ее оценки, статистические или цифровые системы мониторинга и контроля производственной сферы, бюджета и финансовой отчетности. Процедуры бюрократического контроля во многом схожи с регламентирующими условиями контрактов, определяющих, по теории агентских отношений, поведение сотрудников.

Клановый (фирменный) контроль. Бюрократический контроль может стать неэффективным. Это особенно относится к организации, положение которой нестабильно в связи с решением проблем окружающей среды и внедрением новых технологий. Разработка правил, проведение мониторинга и принудительных мер требуют привлечения дополнительного персонала, времени и денежных средств. В результате организация теряет гибкость и способность оперативно приспосабливаться к изменениям внешней

среды, снижается ее эффективность. В качестве альтернативы бюрократической структуре была предложена органическая структура, предполагающая расширение полномочий и ответственности персонала и сокращение лишних звеньев иерархии управления. При этом принятие решений передается на более низкие уровни управления. В данном случае в организации применяется клановый (фирменный) контроль. Этот вид контроля использует коллективные нормы, ценности и убеждения членов организации для достижения общих целей и задач. Коллективные нормы, ценности и убеждения находят выражение в организационной культуре и содействуют достижению согласия в организации.

Клановый (фирменный) контроль осуществляется путем процедуры проверки, отбора или обучения сотрудников. Например, какие-то организации нанимают только выпускников престижных колледжей и университетов, связывая это с возможным использованием накопленных ценностей, процедур, традиций, прививаемых правил и убеждений. Некоторые организации полагаются на внутреннее обучение, иногда совмещаемое с передачей специфических иницилирующих ритуалов, коллективных норм, ценностей и убеждений. Бизнес использует клановый (фирменный) контроль особенно при сокращении объема деятельности и реорганизации. Когда работники разделяют общие ценности, нормы и убеждения и преданы общим целям организации, существует меньшая вероятность возникновения проблемы оппозиционного поведения. Сотрудники приходят к пониманию, что их благосостояние и благополучие организации тесно связаны. Если отсутствует оппозиция, то информационная асимметрия является меньшей проблемой. Сотрудники пользуются информацией и знаниями для достижения общих целей организации. Понятно, что клановый (фирменный) контроль не ведет к сокращению всех агентских издержек, но он уменьшает влияние оппозиционного поведения.

Важно учитывать, что собственники и менеджеры сталкиваются с различными проблемами в стремлении к эффективности. Эти проблемы, связанные с агентскими или трансакционными издержками, включают ограниченную рациональность, оппозицию, информационную асимметрию и т.п. Цель собственников — максимизировать эффективность, сократив трансакционные и агентские издержки. Агентские и трансакционные издержки могут быть сокращены при соответствующих механизмах управления. Теория агентских отношений придает особое значение правовым аспектам контроля посредством заключения контрактов, определяющих поведение, и контрактов на оплату труда по результатам, а также эффективной деятельности руководства фирмы. Используя рын-

ки, бюрократию или клановый (фирменный) контрольный механизм, теория транзакционных издержек описывает условия, при которых операции выполняются силами самой организации или проводятся внешними поставщиками. Рынки, бюрократия и клановые (фирменные) правила отражают использование различных механизмов управления и контроля операций.

Вопросы для обсуждения

1. Как укрупненно можно классифицировать управленческие решения?
2. Назовите варианты индивидуального принятия решений.
3. Какие варианты организации группового принятия решений вы знаете?
4. Охарактеризуйте содержание и отличия системного и ситуационного подходов к принятию управленческого решения.
5. Как выявляются проблемы, требующие принятия управленческого решения?
6. Какие риски необходимо учитывать при принятии решения? Как можно уменьшить неопределенность?
7. Как определяются критерии выбора альтернатив при принятии управленческих решений?
8. Какие факторы внешней среды учитываются при принятии управленческого решения?
9. Какое место занимает координация в процессе управления? Какие задачи она решает?
10. Перечислите факторы, определяющие роль и значение координации в управлении.
11. Какие организационные формы используются для координации в управлении?
12. Как проявляется взаимосвязь стиля управления и координации?
13. В чем состоит содержание коммуникативности и каковы ее функции?
14. Перечислите основные направления движения информации при коммуникациях в организации.
15. Охарактеризуйте модели коммуникаций и факторы, в зависимости от которых они различаются.
16. Что такое неформальные коммуникации? Каковы их цели?
17. Какие рекомендации для установления эффективных коммуникаций между руководителем и подчиненными вам известны?
18. Каковы основные различия в системе коммуникаций в условиях статичной и динамичной организации?
19. В чем сущность теории агентских отношений и теории транзакционных издержек? Каково их влияние на оценку операционного эффекта?

Глава 20

ЗНАЧЕНИЕ ЗНАНИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Новая роль науки, превратившейся в решающий фактор развития экономики и общества, явилась закономерным следствием научно-технической революции, ее нового этапа — информационной революции и связанного с ней формирования и развития информационного общества. Не случайно научный и информационный потенциал стал главным индикатором современного уровня социально-экономического развития. Этим и обусловлено особое внимание к науке и знаниям во всем мире. Вместе с тем научно-образовательный, информационный и интеллектуальный потенциал, на котором только и могут базироваться высокие технологии XXI века во всех сферах жизни общества, невозможно создать в короткий срок, даже располагая значительным капиталом. Необходима стабильная работа системы научных учреждений, образования, предприятий, профессиональных управленческих структур, оснащенных современными информационными технологиями.

Наиболее перспективные теоретические разработки связаны в последние годы с решающим значением знаний для развития организаций, деятельность которых во все большей степени зависит от накопления и анализа информации, обучения персонала и усвоения новшеств. Многочисленные и разномасштабные обследования предприятий показывают, что материальные активы образуют лишь видимую, относительно небольшую часть достояния предприятий, их рыночной стоимости. Например, суммарная рыночная капитализация 500 компаний, показатели которых используются при расчете сводного индекса *Standard and Poor's 500*, в конце 2000 г. оценивалась в 4,6 трлн долл., хотя их материальные активы «весили» лишь 1,2 трлн долл. В тот же период соот-

ношение рыночной и балансовой стоимости всех компаний, по которым вычисляется индекс *Dow Jones*, составило 5,3. У многих высокотехнологичных фирм оно даже превышало 10.

«Незримое» достояние предприятий составляют интеллектуальные активы, способные приносить и приносящие компаниям реальные дивиденды. Это патенты и авторские права, знания и профессиональные качества сотрудников, торговые марки, клиентская база, сеть надежных поставщиков и партнеров, культура внедрения нововведений, корпоративная память и базы данных, качество рабочих процессов и т.п.

Организуя работу со знаниями, необходимо провести их дифференциацию. *Знания, устанавливающие цель*, отвечают на вопрос «зачем?» и используются для определения возможностей формирования целей и ценностей. *Систематические знания* представляют собой ответ на вопрос «что?» и применяются для анализа причин и синтеза новых методов и альтернатив. *Прагматичные знания* отвечают на вопрос «как?», используются в процессах принятия решений и являются фактическими знаниями. *Автоматические знания* применяются при выполнении заданий автоматически, без осознанного обоснования. Большая часть таких знаний является подсознательной. Выделяют три основных типа знаний. «Укоренившиеся знания» проявляются только в их влиянии на поведение. «Выраженные знания» могут быть сформированы на основании поведения. «Точные знания» являются знаниями, которые сформулированы.

В условиях ускоренных изменений в технике и экономике производства, конкурентной борьбе, информационных технологиях и методах управления необходимо понимание механизмов овладения знаниями, использования интеллектуальных, нематериальных активов. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решения технических, экономических и организационно-управленческих проблем, как текущих, так и перспективных. Управление знаниями становится важным инструментом повышения эффективности деятельности организаций. При этом современные информационные и коммуникационные технологии обеспечивают постоянный и надежный обмен идеями и информацией. К тому же управленческие решения принимаются более быстро и обоснованно, укрепляется сотрудничество с помощью самоорганизующихся групп. Знания о потребителях повышают степень результативности отношений с ними, а знания, полученные совместно с потребителем, открывают дорогу для внедрения нововведений, товаров и услуг более высокого качества. Обучающиеся организации ста-

новятся действенной формой управления постоянными изменениями. Именно названные условия дают новые импульсы развитию научных исследований и технических разработок; маркетинга и формированию долгосрочной стратегии компаний.

Многие компании готовы инвестировать капитал в образование, инфраструктурные и организационные изменения, не требуя моментальной отдачи от подобных инвестиций. Они убеждены, что будущая способность удовлетворить потребности клиента в новых, улучшенных продуктах (и обеспечить выживание фирмы) основана на подобных инициативах. Признавая знания капиталом, они убеждены, что цена, которую надо будет заплатить за нежелание управлять знаниями, может оказаться недопустимо высокой.

Растущая доля стоимости продукции и услуг приходится на знания, которые их создают, и знания, которые в них содержатся. Программное обеспечение, например, представляет собой наиболее яркий пример нового вида продукта, характеризуемого как «застывшие знания», в противоположность традиционным промышленным товарам, называемым «застывшими ресурсами». Знания составляют все большую часть себестоимости и цены многих традиционных товаров. Например, автомобили, посудомоечные машины, телефоны и т.п. стали «продуктами знаний» с постоянно увеличивающимися инвестициями в электронные «мозги», обеспечивающие их работу. Рост сферы услуг способствует сдвигу стоимости бизнеса в сторону знаний, а не «застывших ресурсов». Все в большей мере успех компании зависит от всестороннего знания запросов потребителей и уровня предлагаемых им специализированных услуг.

Знания представляют собой ценный ресурс, который многие организации во все большей степени создают, продают и приобретают. Предприятиям приходится решать сложные задачи, которые заставляют их развивать передовые знания и максимально эффективно использовать их, что продиктовано рядом условий:

- быстрое, непредсказуемое изменение рыночного спроса предполагает, что компании должны научиться адаптироваться к внешней среде и заниматься обучением на постоянной основе;
- глобальная конкуренция требует такого уровня эффективности и новаторства, который может быть обеспечен только при наиболее полном использовании знаний;
- современные информационные технологии сделали возможным вовлечение в хозяйственный оборот небольших сегментов рынка и индивидуальных потребителей, создавая жесткую конкурентную среду для удовлетворения специфических запросов потребителя.

Конечно, организации в своей работе всегда опирались на знания того, что делать и как делать, но часто считали это само собой разумеющимся. Возрастают экономическое значение знаний и их основополагающая роль для корпорационного выживания. Современные компании заинтересованы в управлении знаниями, осуществлении значительных инвестиций в создание, сохранение и использование знаний, ставших важнейшим ресурсом. Питер Дракер ввел термин «работник по знаниям» и охарактеризовал знания как «единственное устойчивое конкурентное преимущество».

Крупные организации, оперирующие в глобальном масштабе, рассчитывают с помощью знаний решить проблемы, возникающие из-за их размеров и сложности. Работники подобных компаний обладают гораздо большими знаниями, чем те, которые компания может эффективно использовать. Географическая разбросанность, организационные и культурные барьеры, огромное число групп, субкультур и разнообразие проектов затрудняют обеспечение получения и распространения знаний. Во многих компаниях глубоко укоренившиеся организационные представления и методы работы нередко не дают пробиться новым идеям.

Несмотря на то что точный денежный эквивалент стоимости знаний в организации не может быть рассчитан, существуют некоторые критерии измерения их экономического значения. Разница между рыночной стоимостью компании и стоимостью ее материальных активов является одним из показателей стоимости нематериальных активов, большинство из которых представляют собой организационные знания. Только от 6 до 30% стоимости компании приходится на активы, упоминаемые в традиционных балансовых отчетах; остальное — нематериальные активы. Вследствие этого 50% инвестиций производственных компаний приходится на нематериальные сферы, такие, как научные исследования и разработки, обучение и др. Многие крупные компании затрачивают на заработную плату большие средства, чем на другие статьи расходов, и платят определенным сотрудникам гораздо больше, чем остальным. Что же приобретает компания, неся такие высокие расходы? Профессиональный опыт и знания, которые вырабатывают эмпирические правила, формируют суждения и направляют поиск моделей и смысловых решений.

Управление знаниями имеет две основные задачи. Первая задача — повышение эффективности, использование знаний для роста производительности путем увеличения быстродействия или снижения затрат. Вторая — выдвижение инноваций, создание новых продуктов и услуг, новых предприятий и бизнес-процессов. Первая задача получила название «сделай, как надо» или «знания

для применения», а вторая — «придумай сам» или «знания для исследования».

Задача «сделай, как надо» делает акцент в основном на том, чтобы знания систематизировались и передавались. Она подразумевает создание технологической инфраструктуры для передачи определенных знаний. При этом принимаются во внимание такие процессы и проблемы, как разработка методов получения и группирования знаний, предоставление возможностей и поощрение обмена знаниями, работа с другими культурными и организационными факторами, которые могут влиять на обмен и использование знаний. Хранилища знаний, научные базы данных и программы управления активами знаний, такими, как патенты, обычно попадают в категорию «сделай, как надо». Они способствуют росту производительности путем сокращения времени, затрачиваемого на поиск знаний, исключения дублирования действий и поиска новых возможностей использования существующих знаний.

Задача «придумай сам» (поощряющая создание новых знаний) предполагает другой подход. Нельзя гарантировать внедрение нововведения и исследования будут иметь невысокую ценность, если вы заранее знаете, что будет обнаружено. Тем не менее вероятность внедрения нововведений может быть увеличена, если создать условия для совместной работы людей, поощряя творческий риск. Совместное использование инновационных знаний часто подразумевает обмен сложной информацией между людьми, долгое время работающими вместе. Любой обмен знаниями может привести к инновациям. Делая существующие знания широко доступными в организации, можно прийти как к инновациям, так и к повторениям — отдельные личности, впервые получившие доступ к существующим знаниям, могут создать новые комбинации идей.

Большинство теоретиков и практиков в области знаний считают, что знания, ориентированные на инновации, имеют большую перспективную стоимость, чем знания, ориентированные на эффективность. Тем не менее большинство проектов в области знаний ориентировано в большей степени на эффективность и эксплуатацию, чем на исследовательские работы. Такой парадокс нетрудно объяснить. Управление определенными активами знаний кажется проще и конкретнее, чем создание творческой среды обучения, и поэтому более вероятно принесет быстрые измеримые экономические результаты. Ориентация на немедленное действие и практический результат способствует применению существующих знаний, а не созданию новых.

Преуспевающие компании предпочитают концентрировать усилия на том, что они делают лучше всех (т.е. на эффективности), чем на поиске нового продукта или новых методов его получения. Многие, однако, считают, что будущее принадлежит наиболее новаторским, а не наиболее эффективным компаниям. Для создания будущего потенциала организации необходимо ориентироваться не только на решение текущих проблем и получение краткосрочной прибыли. Исследователи управления знаниями, ссылаясь на материалы опросов, отмечают, что 42% корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников и лишь 24% существуют в виде бумажных документов. Обращается внимание и на то, что суммарные потери 500 ведущих компаний США из-за неэффективного управления знаниями составляют 12 млрд долл. в год.

Особое значение имеет подход к управлению знаниями, который уравнивает и интегрирует организационные, человеческие и технологические компоненты знаний. Игнорирование элементов человеческого фактора, производственного процесса и технологий порождает различного рода ошибки и провалы.

Культура является важнейшей проблемой в сфере знаний, поскольку *человеческий фактор* (т.е. поведение, ценности, уровень связей или изолированности внутри организации) определяет уровень управления знаниями. Любая инициатива, пренебрегающая данным фактором, вполне вероятно, окажется неосуществимой. Человеческие отношения и доверие некоторые исследователи называют «социальным капиталом». Доверие, определяемое как «ожидаемая взаимность», дает уверенность в том, что усилия, направленные на помощь другим, будут признаны и оплачены. Доверие позволяет снижать операционные затраты и является основой экономического роста. Когда доверие теряется, его трудно восстановить.

Время, проведенное вместе, укрепляет доверие и помогает людям развивать сплоченность, что необходимо для создания социального капитала. Единый язык общения и общее понимание содержания и направления деятельности позволяют людям работать вместе. Какая-то часть этой общности может быть обеспечена руководством и глубинными корпоративными убеждениями, но сплоченность людей зависит от непосредственно разделяемых ими мыслей и опыта. Здоровая среда обмена знаниями принимает все ошибки и учится на них, вместо того чтобы наказывать за них или скрывать их. Культура, в основе которой лежит страх, не поощряет ни творчество, ни сотрудничество.

Говоря о человеческих компонентах знаний, следует обратить внимание на *организационное обучение*, ставшее частью работы.

Компании, будучи децентрализованными, с жестокой внутренней конкуренцией и противостоянием, учатся в настоящее время коммуникации и сотрудничеству. Они создают долгосрочные университетские программы. Имеются примеры превращения университетов в виртуальную систему, обеспечивающую доступное для всех обучение в глобальном масштабе.

Велико влияние лидеров на организационную культуру и обучение. Руководители высшего звена должны постоянно проводить в жизнь культурные перемены. Они должны быть агентами перемен, ответственными за то, чтобы компания стала ведомой знаниями. Лидеры могут иметь мощное влияние на организационную культуру, если они будут доводить до своих сотрудников планы в области развития и распространения знаний. Современные системы управления знаниями, по существу, пересекают организационные границы, усиливая коммуникации и трансформируя местное знание в организационное.

Какие процессы позволяют создавать возможность распространения и использования знаний? Поскольку доступность информации (особенно в больших организациях) является главной проблемой, совершенствование процесса доступа к знаниям и их распространения является целью многих проектов. Несмотря на то что доступность информации подразумевает необходимость стандартного подхода к знанию, слишком близкая похожесть несет угрозу нестандартному знанию. С другой стороны, ценность знания часто заключена в его специфическом содержании и особой точке зрения. Чтобы сохранить эффективность управления знаниями, процессы управления должны быть гибкими и способными уравновешивать эти противоположности.

Что касается *технологических компонентов* знаний, то технология не может одна разрешить возникающие проблемы или создать среду обмена знаниями. Вместе с тем велик соблазн сконцентрировать внимание на материальной, технической части управления знаниями и игнорировать трудные организационные проблемы. Внедрить технику для групповой работы гораздо легче, чем развивать культуру сотрудничества, а отдельные менеджеры до сих пор полагаются на то, что необходимая технология выполнит большую часть работы. Вместе с тем технология вторична по отношению к человеческому и организационному факторам.

Поскольку эффективность управления знаниями зависит от успешной интеграции людей, процессов и технологий, недостаточный уровень развития любой из этих областей может ограничить распространение и использование знаний. В результате мо-

гут возникнуть проблемы — от некоторого снижения эффективности работы до катастрофы государственного уровня.

Существенное расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между организацией и работником, между источником и получателем благ. Знания исключают статичность и однонаправленность, поскольку создают основу для непрерывного обмена информацией с участием как ее создателей, так и пользователей. Базовое образование, профессионально-техническая подготовка и квалификация, повышение уровня профессиональных навыков и знаний в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка развития новаторского мышления имеют важное значение для экономического и технического прогресса в процессе создания информационного общества, основанного на знаниях.

Следует специально выделить так называемые *организационные знания*, на которых основаны способности организации к изменениям с целью выживания и развития. Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают спектр принципов, правил, методов и навыков, обеспечивающих деловую активность организации и ее кадровый потенциал. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, стратегические, коммерческие и производственные знания. Они составляют интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях принятия решений и скорости восприятия нововведений. Организация собирает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью повышения качества выпускаемых изделий и удовлетворения запросов потребителя.

На приводимой схеме (рис. 20.1) сделана попытка в концентрированной форме показать характер и направленность революционных изменений в технологиях, организации и лидерстве в начале XXI века, оказывающих определяющее влияние на управленческую деятельность и овладение знаниями в различных областях. В результате использования новых информационных и телекоммуникационных технологий скачкообразно повысился уровень взаимосвязей в рыночной среде. Резко «сжалось» время удовлетворения любых общественных потребностей. Научно-технический прогресс стал реальной движущей силой развития производства, в крупных масштабах нарастают инвестиции в наукоемкие отрасли. Происходит интеграция материального и нематериального производства, поскольку высокие технологии во все большей степени распространяются в сфере услуг, а материаль-

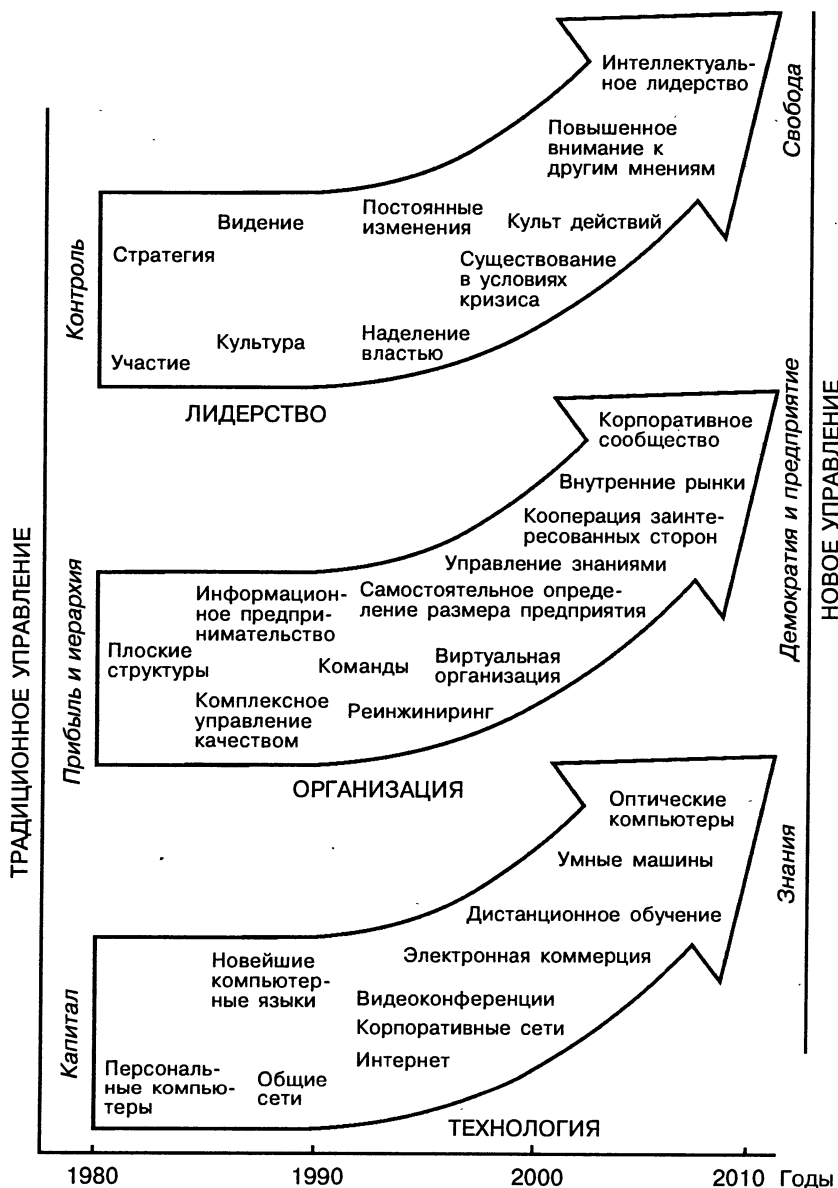


Рис. 20.1. Революционные изменения в технологиях, организации и лидерстве*

* Hatal W.E. The New Management. — San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998. P. XXI.

ная сфера, в свою очередь, является крупнейшим потребителем специализированных услуг. Лавинообразно расширяется *электронная коммерция* — договорные отношения (купия-продажа, поставки, соглашения, факторинг, лизинг, инвестиционные контракты, банковские услуги и др.), осуществляемые только в электронной форме, без посредства бумажных носителей. Новые стратегии корпораций (деловое партнерство и кооперация) нередко вытесняют ожесточенную конкуренцию.

Таким образом, под влиянием этих и других факторов в управлении происходят новые, нередко революционные изменения. В разных масштабах и модификациях рождаются горизонтальные структуры, сетевые организации, «внутренние рынки» корпораций, виртуальные системы. Значительно возрастают требования к профессиональной подготовке и роли руководителей, их поведению, умениям и интеллектуальному потенциалу. В этих условиях овладение знаниями, их распределение и использование становятся главным источником и ключевым фактором развития материального и нематериального производства, обеспечения устойчивого экономического роста. Отметим, что управление новыми знаниями и новые знания в области управления являются взаимосвязанными факторами, призванными фундаментально изменить организацию человеческой деятельности и резко повысить ее эффективность в XXI веке. Взаимосвязь знаний, обучения и базовой компетенции организации представлена на рис. 20.2.

На знаниях базируются хозяйственные и управленческие отношения, выявляются предпочтения хозяйствующих субъектов, происходит обмен и поставляется информация на рынки. Отсутствие информации приводит к краху рынков и препятствует их созданию. Вот почему обеспечение приспособляемости управления знаниями к новым условиям является одной из важных задач современного руководителя. Источниками мобильности становятся способность к перемене профессии, культурной и общественной среды, образование и пожизненное обучение индивида. На первый план выходит использование образовательных технологий, например, с помощью дистанционного обучения.

В последние годы в ряде индустриально развитых стран осуществлялись программы управления знаниями в компаниях разного масштаба и разных отраслей экономики. Результаты осуществления этих программ, реализация функции управления знаниями открывают новые возможности для повышения эффективности производства и удовлетворения динамично меняющегося потребительского спроса. Об этом, в частности, свидетельствуют данные социологических опросов. Подобный опрос, проводившийся

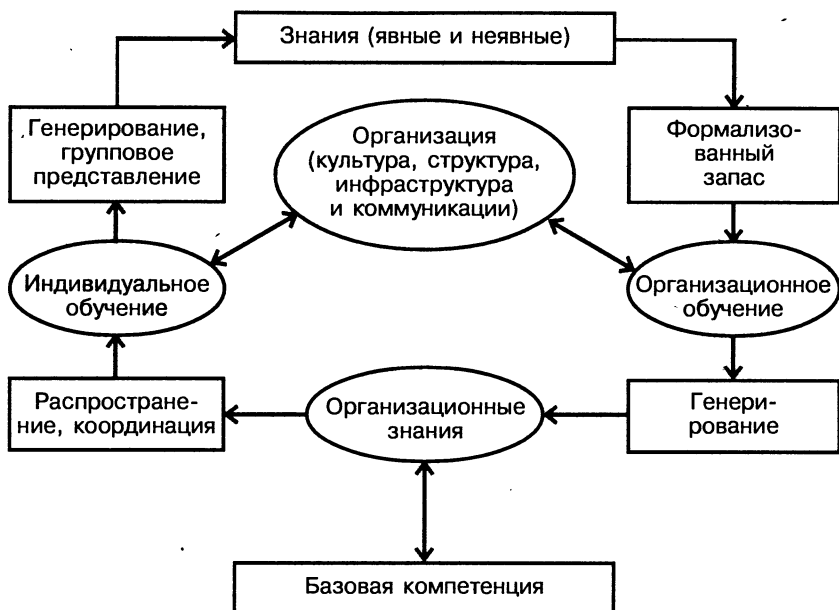


Рис. 20.2. Знания, обучение и базовая компетенция организации

в США в 1998—1999 г. журналом *Management Review* и исследовательской организацией *AMA Research*, показал, что более $\frac{1}{3}$ американских компаний осуществляют программы управления знаниями. Обследованим было охвачено 1626 управляющих компаниями. Результативность программ по отдельным элементам управления знаниями отражена в табл. 20.1.

Таблица 20.1
Основные элементы управления знаниями

Сущность мероприятий по управлению знаниями	Доля компаний с позитивными результатами, %
Управление интеллектуальным капиталом (авторскими правами, патентами, лицензиями, использование дохода и др.)	38
Выявление, организация и распространение имеющейся в компании информации и реальных знаний	72
Создание рабочего климата для распространения и передачи знаний	75
Передача в компанию знаний от акционеров для создания инновационной корпоративной стратегии	47

О влиянии, которое оказали программы управления знаниями на основные показатели деятельности компаний, свидетельствуют данные табл. 20.2.

Таблица 20.2

Цели и результаты программ управления знаниями

Показатели	Доля компаний с позитивными результатами, %
Рост удовлетворенности потребителей	78
Повышение удовлетворенности сотрудников	60
Инновации в производстве и сервисе	59
Повышение уровня рентабельности	56
Повышение уровня годового дохода	52
Помощь потребителей в достижении позитивных результатов	45
Сокращение текучести кадров	37
Снижение потребительских цен	36
Ускорение выхода на рынок	30

Центральная задача функции управления знаниями состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать ресурсы, имеющиеся в организации, путем постоянного поиска передового опыта. Организации обычно используют такие виды знаний, как профессиональные знания и практический опыт работников, творческие решения и др. Чтобы стать компанией, основанной на знаниях, организация должна создать «спираль знаний», где неизвестные (неявные) знания должны быть выявлены и распространены, чтобы стать частью индивидуализированной базы знаний каждого работника. Спираль возобновляется всякий раз для подъема на новый уровень, расширяя базу знаний, применимых к разным областям организации. Важную роль в этом играют современные информационные технологии. Отметим, что в отличие от информационного управления управление знаниями направлено на придание дополнительной ценности информации с помощью ее фильтрации, синтеза, обобщения и представления в необходимом виде. Этому должны содействовать открытость управления и доверие.

Способность организации воспринимать знания, распространять их и действовать согласованно на основе этих знаний определяет ее способность обучаться. Потенциальное использование организационного обучения или системы распространения знаний часто ограничены как техническими факторами, так и культурными

ми условиями. В последние десятилетия широкое распространение в мире получили концепция и практика непрерывного образования как комплекс мер, дающий возможность человеку учиться на протяжении жизни по принципу «ценно любое образование, в любом месте, в любое время и любого содержания». Признано, что целесообразным является распределение образовательных ресурсов индивида в течение всей жизни, а не их концентрация в строго определенном периоде. Это предполагает формирование системы непрерывного образования с учетом самообучения при консультационно-методической поддержке (организация сети открытых университетов, дистанционного обучения и др.).

Обобщение опыта управления знаниями, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей хозяйствующих субъектов становятся одними из ключевых задач организации и управления.

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

ПРИБРЕТЕНИЕ, УСВОЕНИЕ И ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ

Неравномерное распределение технологических знаний среди работников и организаций считается *дефицитом знаний*. Трудности же, обусловленные неполнотой социально-экономических знаний, представляют собой *информационные проблемы*. Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны, поскольку, для того чтобы высвободить заключенный в знаниях потенциал, организации должны решать и те и другие задачи одновременно. Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, организации должны решать такие важнейшие задачи, как:

- *приобретение знаний* — использование уже имеющихся в мире знаний и их приспособление для нужд организации (например, при помощи режима открытой торговли, привлечения иностранных инвестиций и заключения лицензионных соглашений), а также получение новых знаний путем ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- *усвоение знаний* (например, обеспечение всеобщего начального образования, создание возможностей для обучения на протяжении жизни и развитие системы высшего образования);

- *передача знаний* — использование новых информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

Новая функция управления. В условиях революционных изменений в производственных и информационных технологиях формируется новая функция управления, в задачу которой входят аккумуляция интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний.

Использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний. От экономики, базирующейся на капитале, осуществляется переход к экономике, основанной на знаниях. Именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ (рис. 21.1).

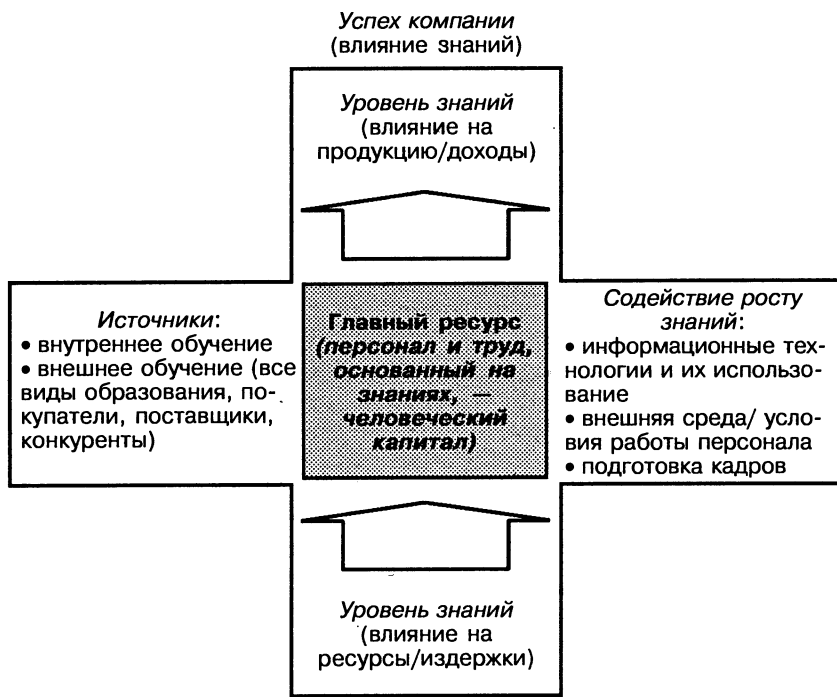


Рис. 21.1. Как компания трансформирует знания в успех

Выделяют два наиболее распространенных определения знаний. Одно из них довольно специфично и практично, другое — общего характера.

1. Знания представляют собой практическую информацию, которая активно управляет процессами выполнения задач, решения проблем и принятия решений. Управлять знаниями — значит систематически формировать, обновлять и применять знания с целью максимизации эффективности предприятия и прибыли от активов, основанных на знаниях.

2. Знания представляют собой слова, факты, примеры, события, правила, гипотезы или модели, которые расширяют понимание процессов и явлений и возможности их практического использования в определенной области деятельности. Применительно к этому управление знаниями означает формализацию и доступ к практическому опыту, знаниям и экспертным данным, которые создают новые возможности, способствующие совершенствованию деятельности, стимулирующие инновации и увеличивающие потребительскую стоимость товаров и услуг.

В конкретном приложении *управление знаниями* как функция и вид управленческой деятельности охватывает:

- практику придания дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения и распространения знаний;

- придание знаниям потребительского характера таким образом, чтобы они представляли собой необходимую и доступную для пользователя информацию;

- создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно обмениваются информацией и используют все условия для усвоения новых знаний.

Этапы усвоения новых знаний. Функция управления знаниями охватывает использование различных методов в зависимости от особенностей того или иного этапа организации приобретения и усвоения новых знаний. В табл. 21.1 приводится один из вариантов подразделения данного процесса на этапы.

Таблица 21.1

Этапы приобретения и усвоения новых знаний

Этап	Характеристика этапа
1. Определить	Определение, какие знания имеют решающее значение для успеха
2. Собрать	Приобретение существующих знаний, опыта, методов и квалификации
3. Выбрать	Формирование потока собранных, упорядоченных знаний, оценка их полезности
4. Хранить	Отобранные знания классифицируются и вносятся в корпоративную память
5. Распределить	Знания извлекаются из корпоративной памяти, становятся доступными для использования
6. Применить	Практическое использование знаний при осуществлении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении
7. Создать	Выявляются новые знания путем наблюдения за клиентами, использования обратной связи, причинного анализа, эталонного тестирования, опыта, исследований, экспериментирования, креативного мышления, разработки данных
8. Продать	На основе интеллектуального капитала создаются новые продукты, которые могут быть реализованы вне предприятия

На этапе «О п р е д е л и т ь» необходимо установить, какие основные знания имеют решающее значение для успеха. Например, каждой организации необходимы точные знания о запросах и ожиданиях потребителя, товарах и услугах, финансах, технологиях, руководстве, работниках и др. Затем определяются соответствующие стратегические возможности и домены знаний. *Домены знаний* представляют собой специализированные предметные области знаний, в которых признанные специалисты могут продемонстрировать наилучшие результаты. После этого определяется имеющийся уровень компетенции работников в каждой области знаний. Когда определена разница между существующим и необходимым уровнем компетенции, специалисты в соответствующих областях знаний совместно со специалистами по обучению и информационным технологиям могут приступить к созданию обучающих программ и систем обеспечения.

Этап «Определить» нацелен на стратегические проблемы, например какие из основных знаний важны для успеха. *Основные (базовые) знания* — это совокупность экспертных знаний, инструментов и методов, необходимых для выработки соответствующих стратегических возможностей для производственной или сервисной специализации. Такие знания должны отражать, поддерживать и ориентироваться на задачи компании, ее ценности и концепции видения. После того как основные знания определены, можно принимать решение об источниках их получения. Базовые знания, выбранные для внутреннего развития, разделяются дальше на домены знаний.

После того как определены соответствующие домены знаний, необходимые для обеспечения основных знаний, возникает вопрос о возможностях. Домены знаний обеспечивают такой рабочий уровень, на котором предприятия формируются не только вокруг структурных форм, называемых *центрами экспертных знаний*, но и вокруг электронной корпоративной памяти, называемой *репозитарий знаний*.

Кроме стратегического аспекта данный этап также затрагивает оперативные вопросы, такие, как: обладает ли работник достаточными знаниями и опытом для достижения высокого результата. Должна быть произведена экспертная оценка профессиональных навыков (знаний, опыта). Существуют два типа оценки: *оперативная* — рассматривающая текущие навыки и рабочие качества, необходимые для обеспечения практического использования основных знаний, и *стратегическая* — определяющая, что из практического опыта может быть передано для обеспечения будущих базовых знаний. Следующий шаг — начало создания репо-

зитария знаний для доменов, необходимых каждой организации. Такие домены соответствуют компонентам модели модернизации бизнеса:

- *рынок* — производство, конкуренция, ценообразование, поставщики, дистрибьюторы, партнеры;
- *потребитель* — запросы, цены, ожидания, требования, препятствия, обратная связь;
- *продукт* — свойства, функциональность, стоимость, качество;
- *сервис* — маркетинг, покупка, обслуживание и ремонт;
- *процесс* — производство, выпуск, реализация;
- *управление* — бизнес-стратегия, методы, структуры, рабочая сила, активы, модернизация;
- *работники* — работоспособность, навыки, знания, карьерные цели, интересы, льготы, оплата труда.

Переходя к этапу «С о б р а т ь», необходимо приобретать существующие знания, опыт, методы и квалификацию, требуемые для создания доменов выбранных базовых знаний. Для того чтобы стать пригодными к использованию, знания, опыт, компетенция должны быть упорядочены и уточнены. Кроме того, практики должны знать, где и как получить необходимые знания и опыт в виде баз данных и экспертных систем. Для овладения профессиональными знаниями необходимо установить эффективные источники знаний. Например, программы внесения работниками предложений, эксперты доменов и базы данных лучшего практического опыта могут представлять собой ценные источники знаний.

На этапе «В ы б р а т ь» рассматривается постоянный поток собранных, упорядоченных знаний и оценивается их полезность. Эксперты доменов должны оценивать и отбирать знания, которые необходимо включить в корпоративную память. Без механизма фильтрации ценные крупницы знаний потеряются в море данных и информации. Тем не менее важно, чтобы были представлены многообразные точки зрения многочисленных специалистов доменов там, где это необходимо. Изначально должна быть определена единая структура как основа организации и классификации знаний, предназначенных для хранения в корпоративной памяти.

Этап «Х р а н и т ь» выделяется для того, чтобы отобранные знания классифицировались и вносились в корпоративную память. Сюда относятся знания о продукции, производственных процессах, клиентах, потребностях рынка, маркетинге, финансовых результатах, приобретенном опыте, стратегических планах и целях и др. Профессиональный интеллект организации должен быть также частью корпоративной памяти. К профессиональным знаниям относятся:

- познавательные знания («знаю, что») — мастерское владение базовой дисциплиной, достигаемое профессионалами путем интенсивного обучения и сертификации;

- прикладное мастерство («знаю, как») — переводит «книжное обучение» в эффективное исполнение. Способность применять правила, относящиеся к определенной дисциплине, для решения сложных реальных проблем. Это наиболее распространенный уровень профессионализма, создающий ценности;

- системное понимание («знаю, почему») — знание системы взаимоотношений, причин и следствий, лежащих в основе определенной дисциплины;

- личная мотивация творчества («хочу знать, почему») — охватывает волю, мотивацию и настроенность на успех.

Организации, воспитывающие в сотрудниках стремление к знанию («хочу знать, почему»), могут преуспевать в условиях быстро текущих изменений и обновлять свои познавательные знания, прикладное мастерство и системное понимание, с тем чтобы конкурировать на рынках товаров и услуг. Развивая корпоративную память, можно облегчить обмен знаниями внутри организации, так как новшества, реализуемые в одном ее подразделении, становятся доступными для других подразделений, если они сохраняются в памяти организации. Корпоративная память существует в трех формах: в человеческой памяти, на бумаге и в электронном виде. Для того чтобы использовать знания, хранящиеся в человеческой памяти, они должны быть четкими и упорядоченными. Это значит, что знания должны быть организованы и представлены в различных структурах в репозитории знаний, так же как данные и информация организуются и представляются в различных типах баз данных. Большая часть таких знаний может быть представлена в электронной форме в виде экспертных систем.

На этапе «**Р а с п р е д е л и т ь**» знания извлекаются из корпоративной памяти и становятся доступными для использования. Работники вносят в корпоративную память данные о своих запросах и личных интересах, которая затем автоматически распределяет любую вновь поступающую информацию «подписчикам» либо в электронном, либо в бумажном виде. Кроме того, отдельные люди, группы и отделы часто обмениваются идеями, мнениями, знаниями и опытом на встречах, проводимых лично или с использованием программных средств коллективного пользования (программные средства автоматизации коллективной работы). Важно, чтобы результаты обсуждений, дискуссий и сотрудничества были доступны на этапе получения информации в процессе управления

знаниями. Например, разные точки зрения и их логические обоснования должны быть зафиксированы как часть процесса принятия решений, так же как и метод, примененный для принятия окончательного решения.

На этапе «П р и м е н и т ь» необходимые знания используются при осуществлении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении. Для того чтобы беспрепятственно найти, получить доступ и применить требуемые знания в нужное время и правильной форме, необходим язык запросов. Интегрированные системы «обеспечения деятельности» применяются во многих ведущих компаниях для повышения производительности и возможностей использования знаний работниками. Для обеспечения доступа к знаниям прежде всего необходимо создать понятные системы классификации и навигации для быстрого просмотра и получения знаний. Для своевременного получения требуемых знаний необходима проактивная система, которая понимает задачу пользователя и условия, отслеживает его действия и определяет, когда необходимо вмешаться для помощи в виде рабочей поддержки или учебного модуля. Пользователи также могут заказать формат, в котором будут представлены знания. Наконец, пользователи могут запросить справочный, консультационный, тестовый и аттестационный модули.

На этапе «С о з д а т ь» выявляются новые знания с помощью таких средств, как наблюдение за клиентами, обратная связь от потребителя и ее анализ, причинный анализ, эталонное тестирование, лучшие практические примеры, опыт, полученный при модернизации бизнес-процессов и проектов по рационализации технологических процессов, исследования, экспериментирование, креативное мышление, автоматизированное получение знаний и разработка данных. Этот этап определяет также то, как получить невербальные, подсознательные знания от экспертов доменов и превратить их в документальные, официальные знания. При этом новые источники знаний должны быть формализованы, зафиксированы в процессе управления знаниями и доступны для пользователей.

На последнем этапе «П р о д а т ь» на основе интеллектуального капитала создаются новые товары и услуги, которые могут быть реализованы вне предприятия. Прежде чем этот этап становится возможным, другие этапы должны достичь определенной фазы зрелости.

Возрастание уровня компетенции является главным мерилем объема знаний и степени овладения ими. *Компетенция* — это основанная на имеющихся знаниях степень понимания того, что не-

обходимо для выполнения работы. Именно на это нацеливается многообразная деятельность, связанная с выполнением функции управления знаниями на каждом из этапов (рис. 21.2).

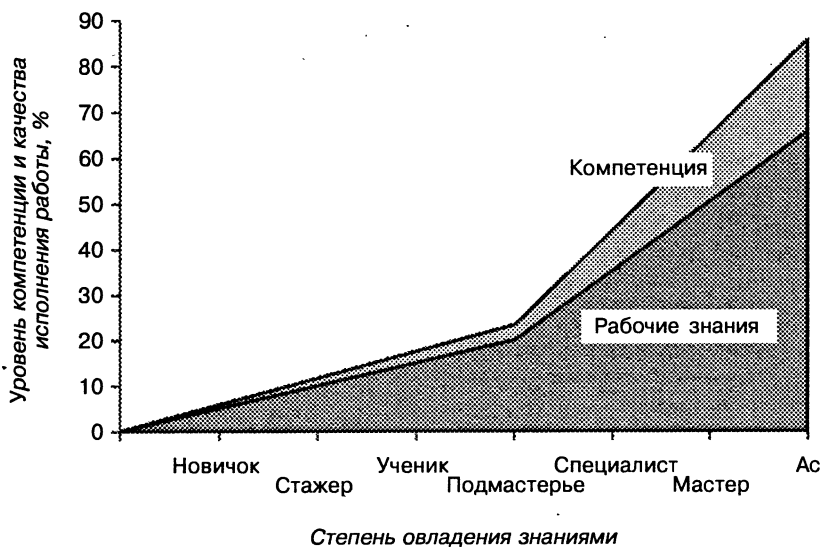


Рис. 21.2. Гипотетическая модель возрастания уровня компетенции и качества исполнения работы в зависимости от степени овладения знаниями*

Американский экономист Т. Бекмен выделяет наиболее существенные свойства, на которые следует ориентироваться при выполнении работ каждого этапа: повышение эффективности, ориентация на потребителя, усовершенствование и повышение качества, гибкости и адаптации, уровня профессионального опыта и знаний, скорости обучения и внедрения инноваций, наличие инновационной системы, основанной на информационных технологиях, самоуправляемость**. Общая структура системы знаний вместе с этапами их преобразования представлена в табл. 21.2.

* *Wiig K. Knowledge Management.* — Arlington (Tx.): Schema Press, 1993.

** *Beckman T. Expert System Applications: Designing Innovative Business Systems Through Reengineering. Handbook of Applied Expert Systems.* — CRC Press, 1998.

Структура системы знаний
(по Шееру, 1999)

<i>Вход (ресурсы)</i>	<i>Оператор (преобразование входа в выход)</i>	<i>Выход (результаты)</i>	
Персонал (человеческий ресурс) →	База знаний и жизненный цикл знаний: 1) постановка цели 2) анализ потенциала 3) аккумуляция 4) развитие 5) защита и хранение 6) передача 7) использование 8) оценка	Поток → инновационных продуктов	
Системы обучения и мотивации →			
Информация (информационный ресурс) →		Но- вые зна- ния	Устойчи- вые, долго- временные конкурент- ные преи- мущества
Техника (технический ресурс) →			
Информационные технологии →			
Бизнес-процессы, их состав и технологии →			
Организационная структура (коммуникационная система) →			
Финансы (финансовый ресурс) →		Поток → инновационных услуг	

Проблемы и противоречия. Многие предприятия осознают значение ресурса знаний и управления этим ресурсом в связи с обострением конкуренции и переходом стратегического управления с классической рыночной ориентации на ресурсную. Значительная часть современных корпораций включила управление знаниями в структуру стратегического планирования и управления. Вместе с тем внедрение управления знаниями в практику предприятий во многих случаях оказывается неудачным из-за отсутствия адекватных методов увязки и обработки знаний, а также обеспечения доступа к знаниям соответствующего персонала. На практике используются различные подходы для преодоления возникающих трудностей. Некоторые меры в этой области представлены в табл. 21.3. Осуществление функций управления знаниями нередко наталкивается и на определенные трудности технологического свойства, среди которых можно указать на следующие.

Создание условий для доступа к знаниям

Факторы	Рекомендуемые меры
Функция управления знаниями	Инвестируя капитал в технологии управления знанием, руководство фирмы концентрирует внимание на создании условий, при которых успешно реализуются новые идеи: разрабатывает четкую процедуру управления знаниями, которая открывает доступ к данным, информации, знаниям и идеям, особенно относительно конкурентной среды, в которой фирма работает; поощряет многовариантность развития путем поиска различных интерпретаций одних и тех же данных и информации; не спешит оценивать новые идеи, использует информационные технологии для рассмотрения всех «за» и «против» новых инициатив
Человеческий фактор	Продвижение по службе и творческий рост сотрудников, чьи личные интересы и намерения совпадают с организационной миссией (например, с использованием ценностей и квалификации как критериев оценки) Усиление роли управленческого поведения, которое способствует созданию и поиску знаний, обмену знаниями с другими сотрудниками и инновациям на основе системы поощрений и признания Вооружение менеджеров навыками и знанием, которые создают более благоприятный климат для применения знаний новым, необычным способом, ориентация менеджеров не на руководство, а на обучение и наставление
Лидерство	Привлечение как можно большего числа людей к претворению новых идей, созданию нового знания и развитию навыков Социальный контракт между руководителями и сотрудниками должен быть четко сформулирован и предусматривать, например, технологии обучения с целью обнаружения проблем, которые мешают эффективному обучению, и применения более продуктивных моделей Признание и вознаграждение людей, возглавляющих коллектив, мотивация интереса к необычным решениям в текущей работе, например поощрение руководителей, защищающих оппонентов

Интеграция распространения и использования знаний на практике. Достижение этой цели имеет как культурный, так и технологический аспект. Обмен знаниями и повседневная практика этого обмена возможны только в культурной среде организации, где этот обмен поощряется, признается и вознаграждается. Наилучшим результатом становится превращение обучения в составную часть работы людей. Технологии сотрудничества должны быть

доступными, надежными и связанными с оборудованием и программным обеспечением, которым пользуются сотрудники.

Сохранение знаний в наиболее адекватной форме. Важной проблемой управления знаниями является кодификация знаний в такой форме, чтобы сохранялись их отличительные свойства, придающие знанию особую ценность. Даже если знания успешно усвоены и сохранены, фирмы сталкиваются с проблемой содержания базы данных. Для этих целей выделяются специальные сотрудники (библиотекари, редакторы).

Противоречия между необходимостью стандартизации и сохранением специфичности знаний. Сила знания заключена в его специфичности, его корни — в индивидуальном опыте и уникальности ситуации. Но системы, обеспечивающие доступность знаний в больших организациях, должны строиться на базе общепринятой терминологии и стандартных процедур.

Окупаемость инвестиций в знания. Решение проблемы окупаемости инвестиций в знания связано с разработкой четких параметров определения стоимости знания. Количественные показатели, такие, как число обращений в базу данных, являются недостаточными показателями ценности знания. Инвестирование капитала лишь в краткосрочные (с обозримым сроком возврата денег) проекты может подорвать возможность реализации проектов, которые обещают отдачу в долгосрочном периоде. Если компании ориентированы на немедленные материальные результаты, то они, скорее всего, лишатся будущих возможностей.

Для освоения и понимания нового знания необходимо время. Людям нужно иметь время для обдумывания того, что они делают, а не бросаться на выполнение работы немедленно и допускать при этом ошибки. Однако многие организации, охотно вкладывая средства в технологии глобальных коммуникаций и распространение знаний, с трудом преодолевают стереотипы негативного отношения к предоставлению времени сотрудникам на обдумывание, понимание и усвоение знаний.

СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ НОВЫХ ЗНАНИЙ

Осуществляя функцию управления знаниями, важно создавать условия для получения необходимых новых знаний. Среди используемых способов выделяют три основных: покупку знаний, аренду знаний и развитие знаний.

Покупка знаний. В литературе по управлению называются следующие методы покупки знаний и опыта: наем на работу новых сотрудников, обладающих знаниями и опытом; образование парт-

нерства с другой организацией; переход какой-либо функции из другой организации для постоянного осуществления в данной структуре. При этом отмечается, что прием на работу особенно привлекателен, поскольку появляется возможность получить знания немедленно в условиях, когда знания и мастерство нужны на длительный период и могут быть сразу же переданы сотрудникам фирмы. В последние годы, например, целый ряд компаний пригласили на работу со стороны, совершенно из других отраслей новых руководителей высшего уровня. Они понимали, что помимо перспективных представлений приобретается набор знаний и опыта, которые заполняют имеющиеся пробелы. Компетентные специалисты находятся с помощью специализированных фирм, занимающихся поиском таких людей. Компании стремятся нанимать талантливых работников, которые также могут передавать свои знания для совершенствования работы организации.

Фирмы покупают другие фирмы не только из-за их производственных возможностей или потребительской базы, но и для получения их знаний. Какая-то доля знаний заключена в процессах и обычной работе, но носителями большей части знаний являются люди. Если люди, обладающие знаниями, покинут работу, их опыт уйдет вместе с ними. Чтобы сохранить знания, которые покупаются, приобретающая фирма должна определить сотрудников с наиболее существенным багажом знаний и добиться их оставления в штате фирмы.

Аренда знания. Среди способов аренды знаний и мастерства можно назвать такие, как наем на работу консультантов; получение помощи от клиентов, поставщиков, со стороны научных учреждений и профессиональных ассоциаций; привлечение других организаций на субконтрактной основе. Аренда привлекательна в том случае, когда: а) консультанты рекомендуют необходимые методы, инструменты и ресурсы; б) знание требуется на разовой основе; в) возникает потребность в проверке и подтверждении информации со стороны эксперта мирового класса; г) консультант может повлиять на исполнительское решение.

Фирмы нанимают ученых и профессиональных консультантов, на деле «арендуя» их знания. Но существует огромная разница между арендой знаний и арендой машин или квартир. Когда контракт аренды истекает, машина снова переходит к дилеру, но арендатор знания не обязан возвращать знания, когда прекращается их оплата. Все чаще арендаторы знания предпринимают шаги, чтобы знания оставались с ними, когда истекает контракт с обладателем знания. В настоящее время многие контракты с консультантами предусматривают формальный механизм передачи зна-

ний, а не только получение заключительного отчета. Часто, однако, корпоративные клиенты платят консультантам огромные суммы и не предпринимают усилий, чтобы получить их знания.

Развитие знаний. Выделяют такие способы развития знаний и мастерства, как направление работников на учебу на стороне, разработка и предоставление обучающих программ внутри организации, приглашение инструкторов со стороны для обучения сотрудников организации, распространение имеющихся знаний организации. Развитие знаний привлекательно в том случае, когда они отвечают текущим или будущим возможностям компании и имеется долгосрочная необходимость обладания широкими знаниями. Развитие определенных знаний обосновано, когда расходы на обучение сотрудников ниже, чем затраты по другим вариантам.

Генерирование знания само по себе нередко требует меньше времени, чем его кодификация и распространение. Некоторые фирмы формируют особые группы создателей знаний — обычно это подразделения научно-исследовательских работ. Многие организации считают, что генерирование знаний не должно быть изолированной деятельностью, что быть создателем знания — это обязанность каждого сотрудника фирмы.

Когда встречаются два различных перспективных направления, вполне возможно генерирование нового знания. Члены однородной группы специалистов могут отлично понимать друг друга, но ничего нового сказать друг другу не смогут. Отдельные фирмы, управляя развитием знания, устанавливают время и место встречи сотрудников для обмена знаниями и стимулируют использование новых знаний. Некоторые компании полагают, что сочетание незапланированных и неожиданных комбинаций существующих идей дает толчок новым идеям. Они устраивают ярмарки знаний, приглашая различные группы специалистов поделиться идеями. Ярмарки знаний создают условия для выбора, контактов людей и непрогнозируемых научно-технических результатов.

Кодификация. Функция управления знаниями связана и с процессами кодификации. Фирмы с большим числом работающих не могут знать обо всех знаниях, которыми обладают группы и отдельные личности. Цель *кодификации*, т.е. приведения знания в документальную или формализованную систему, — сделать так, чтобы локальные и неявные знания стали доступными для широкого распространения. Кодификации подвергаются различные области знаний: индивидуальные, организационные знания, знания проектных групп, общественных образований, различных процессов, событий, компетенции и возможностей. Формирование знания любой сложности в экспертную систему является трудным и

дорогостоящим мероприятием. Эффективная кодификация требует постоянного совершенствования резервов знаний, а это не разовая акция. Поэтому она является трудоемким делом, привлекающим высокообразованных специалистов.

Бывает и так, что знание генерировано, кодифицировано и распространено, но не используется, не является продуктивным и не имеет экономической ценности; ресурсы, израсходованные на выдвижение инициатив, потрачены впустую. Люди, которые занимаются изобретательством, часто не интересуются теми идеями, которые были разработаны кем-то другим. Их удовлетворяет только оригинальность своей работы, хотя работать с уже известным знанием было бы намного эффективнее и принесло бы более существенные результаты. Специально нанимаемый персонал приносит в группу соответствующие готовые знания, уже ориентированные на использование.

Экспертные системы. Базы данных предприятия могут содержать структурированную информацию, характеризующую: 1) уникальные знания специалистов (знания человеческого интеллекта); 2) уникальную структурированную информацию, полученную с помощью экспертных систем — знания искусственного интеллекта. Под *экспертной системой* понимается программа, которая оперирует по заранее известному алгоритму с информацией, представляющей знания эксперта в определенной предметной области. Она выражена в форме, удобной для использования на компьютере, с целью выработки рекомендаций по решению задач или проблем, поставленных перед пользователем. Таким образом, экспертная система содержит:

- информацию о знаниях индивида (эксперта в определенной предметной области), которую принято называть *базой знаний*;
- алгоритм, т.е. правила поиска решения задачи или проблемы, поставленной пользователем в определенной предметной области. Алгоритм в теории экспертных систем принято называть *машиной логического вывода* (при этом правила поиска решения задач могут соответствовать опыту и логике конкретного эксперта)*.

Экспертный анализ подразумевает способность решения нестандартных вопросов, часто основываясь на базовых принципах и моделях или на совокупном опыте, структурированном в виде фактов или правил. Наконец, специалисты должны часто делать выводы в условиях неопределенности и применять общие знания при решении текущих рабочих ситуаций.

* Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием. — СПб.: Наука и техника, 2003. С. 78.

Менеджеры и лидеры. Ключевую роль в ориентации и исполнении функции управления знаниями играют руководители компаний. В условиях динамичных перемен в технике, технологии и организации производства и управления все более определенно проявляются различия между *менеджерами* и *лидерами* в подходах к достижению поставленных целей и решению назревших проблем корпоративного развития. Ниже приводятся некоторые из этих различий.

Менеджер администрирует, лидер внедряет инновации.

Менеджер обслуживает, лидер развивает.

Менеджер соглашается с реальностью, лидер исследует ее.

Менеджер сосредоточивается на системах и структурах, лидер — на людях.

Менеджер устанавливает контроль, лидер внушает доверие.

Менеджер ориентирован на краткосрочные результаты, лидер — на долгосрочную перспективу.

Менеджер спрашивает «как» и «когда», лидер — «что» и «почему».

Менеджер одобряет *status quo*, лидер оспаривает его.

Менеджер выполняет работу правильно, лидер выполняет правильную работу.

Применительно к задачам создания новых ценностей в корпорации некоторые различия в подходах могут быть представлены в следующем виде (табл. 21.4).

Таблица 21.4

Сравнение подходов к созданию новых ценностей

<i>Менеджер</i>	<i>Лидер</i>
Операционное планирование и управление	Внедрение инноваций как основы компетентности
Поддержка прогрессивных процессов	Выполнение отличного от того, что делают конкуренты, а не того же самого, но лучше
Быстрое нахождение и использование рыночных возможностей	Четкая ориентация на движущие силы роста — поглощения, новые рынки, технологии, продукты, долгосрочную стратегию
Постоянное повышение производительности и качества	Постоянное развитие потоков инноваций во всех аспектах производства и операциях
Внимание к лучшим предложениям рынка	Стимулирование заинтересованности клиентов в использовании лучшего опыта (создание добавленной стоимости и в результате получение прибыли)

Базовые принципы управления знаниями. Осуществление функции управления знаниями не может подчиняться стандартным рецептам и правилам. Несмотря на небольшой опыт использования механизмов управления знаниями, практика уже выработала некоторые базовые принципы, которые лежат в основе данного вида деятельности.

Интегрирующий подход. Важность такого подхода к работе со знаниями трудно переоценить. Работа со знаниями одновременно относится к человеку, процессам и технологиям, которые рассматриваются как единая система, а не только как отдельные элементы. Только корпоративные лидеры высшего уровня могут принимать решения об инвестировании капитала во все сферы, от которых зависит компетентное управление знаниями. Знание по своей природе обладает интеграционной способностью. Оно помогает понять смысл сложной и иногда противоречивой информации. Управление знаниями предполагает объединение, коммуникацию и сотрудничество.

Структурная гибкость и простота. Крупные фирмы, пытающиеся генерировать и распространять знания, должны позаботиться об их структуре. Компании необходимо иметь концептуальную систему, чтобы направлять свою деятельность и измерять процесс, разделять общие взгляды и использовать знания для того, чтобы создать общую основу для обмена знаниями и сотрудничества. Эти структуры в то же время должны быть достаточно гибкими, чтобы приспособливаться к индивидуальным особенностям людей. Для повышения эффективности процессов управления знаниями необходимо, чтобы они были не только формально приняты, но и адаптированы. Сложные процедуры и технологии, увеличивающие нагрузку на сотрудников, могут существенно затруднить управление знаниями. Важно стремиться к простой и понятной интерпретации креативных и коммуникативных знаний.

Центр внимания. Задачей управления знаниями является создание материальных и нематериальных благ. Недостаточно только наращивать объем знаний, они должны стать эффективным инструментом деятельности. Знание не является ценным, пока не используется. Более того, оно должно быть использовано там, где оно будет обладать наивысшим экономическим потенциалом. Важно использовать управление знаниями в тех процессах бизнеса, которые принесут существенную отдачу от инвестиций благодаря введенным усовершенствованиям. Многие высокозначимые процессы создают вполне очевидную ценность для потребителя или усиливают связь знаний продавца и покупателя. В каких-то случаях отдачей от инвестиций в знания является быстрый рост

производительности или эффективности. В других случаях, когда инвестиции в обучение и инновации не окупаются в короткий срок, они могут создать основу для будущего успеха и экономического оздоровления фирмы.

Организации, которые считают, что они обладают всем необходимым знанием и нашли истину в бизнесе, в конце концов нередко ликвидируются. Причиной этому является то, что они никогда не ведут работу со знаниями. Базы данных должны постоянно обновляться и корректироваться. В обучающейся организации обучение становится постоянной частью работы, а открытость новым идеям — частью культуры. Ошибка должна рассматриваться как потеря возможности развития ценности знания, а незнание должно служить приглашением к обучению.

ВЛИЯНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

В ближайшие годы возникнет множество новых технических устройств и новых услуг на базе *информационных технологий*. Их быстрое распространение весьма вероятно, поскольку стоимость оборудования будет падать с расширением спроса. Интернет становится главным средством коммуникаций, транзакций и распределения. Интернет-экономика обеспечивает снижение транзакционных издержек и рост «прозрачности» рынка и подчиняется новым законам. Границы рынка и границы предприятия все более стираются.

Благодаря многообразным информационным потокам каждое предприятие имеет возможность мгновенно узнавать о состоянии спроса и предложения, ориентироваться на рынках сырья, труда, инноваций и т.п. Это освобождает производство от расходов на дополнительный персонал, занятый в промежуточных звеньях, складирование и исправление расчетов, неизбежных в прошлом из-за отсутствия необходимых данных. Компьютеры, информационные сети, системы связи непосредственно влияют на производственные и обслуживающие процессы в подразделениях предприятий и повышение их конкурентоспособности.

Информационные сети создают реальные предпосылки для формирования целого ряда новых принципов управления, соответствующих изменениям внешней и внутренней среды предприятия. Суть этих принципов сводится к следующему:

- происходят контакты не руководителя с подчиненными, а равноправных работников;
- каждый сотрудник должен иметь доступ к любой информации о предприятии, к знаниям всех его сотрудников;

- должны действовать группы, работающие либо над определенным проектом, либо с определенным заказчиком или классом клиентов;

- целостность предприятия поддерживается за счет создания сети рабочих групп;

- работа ведется в режиме реального времени, включает «запараллеливание» работ и их итеративно-коммуникационную организацию (вместо последовательной и кооперативной);

- создаются технико-организационные условия для формирования «виртуальных» звеньев, члены которых могут находиться в различных географических точках.

Использование информационных технологий, сети Интернет и всех видов сетевой организации, компьютерных программ не только позволяет оперативно получать информацию и принимать решения, но и вызывает множество коренных организационных изменений. Сокращается бюрократический аппарат, пересматриваются традиционные взгляды на роль и механизм эффективной связи корпораций, открываются безграничные возможности роста финансовых рынков и инвестирования, укрепляется сплоченность персонала. С Интернетом связана реальная диффузия знаний, их доступность в любом уголке Земли, всеобщее приобщение людей к культурным ценностям. Существенно повышаются темпы роста производительности труда. Экономический и управленческий потенциал организации во все большей степени зависит от способности менеджеров контролировать информацию, манипулировать ею, нацеливать персонал на наиболее эффективное использование ресурсов.

Каждая компания имеет возможность создать свой сайт (электронную книгу) в сети Интернет. Если раньше (до использования сетей) эффективность информационных технологий измерялась главным образом ускорением деловых связей и процессов принятия решений, то теперь работа с сайтами открывает новые возможности по многим направлениям деятельности компании, таким, как:

- создание баз данных заказчиков и поставщиков;
- осуществление электронных платежей;
- создание центров реагирования на запросы клиентов;
- осуществление разнообразных методов оплаты продукции и услуг.

О том, по каким направлениям происходят изменения в управлении под влиянием разработки и использования новых технологий, свидетельствуют данные табл. 21.5.

Влияние новых технологий на организацию

<i>Организационное измерение</i>	<i>Изменения в управлении</i>
Накопление и распределение знаний	Новые формы умений и знаний используются для разработки новых технологий; работники более критично относятся к оценке результатов внедрения новых технологий; новые формы интеллектуальной деятельности распространяются в организации
Управленческие отношения	Организационное поведение изменяется в направлении усиления сотрудничества и взаимной ответственности; менеджеры и работники разрывают традиционные функциональные и иерархические отношения и создают новые роли, которые стирают линии власти и принятия решений
Методы координации	Технологии становятся богатым ресурсом, который позволяет использовать инновационные методы распространения и обмена информацией, сотрудничества; широкий доступ к информации создает климат коллективной ответственности, общей собственности и группового решения проблем

Глава 22

РАЗВИТИЕ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ

Организации с жестко регламентированной структурой управления, высокой степенью централизации и формализации деятельности создают большие помехи в использовании знаний и плодотворной работе новаторских коллективов. Для таких организаций характерна медлительность в сборе и использовании знаний, тогда как конкуренция требует стремительного и точного реагирования на их появление. Очевидно, что бюрократические структуры не смогут эффективно противостоять конкурентным организациям. В будущем системы знаний заменят небольшие административные ячейки и каналы связи между ними, произойдет отход от жестко регламентированных структур.

В связи с расширением масштабов управления знаниями используются разные понятия для описания перемен в формах современной организации: реорганизация, смена парадигмы и реформирование. Возникающие организации будущего характеризуются как небольшие, гибкие, быстро реагирующие и высококонкурентоспособные. Многие из присущих новым организациям качеств характеризуются следующим образом: 1) политика формируется руководством компании совместно с ее сотрудниками; 2) требования, предъявляемые к работникам, общепризнаны; 3) все сотрудники продолжают обучение благодаря доступности знаний, информации и свободе выбора; 4) оценка исполнения основана на культуре обсуждения; 5) цель организации — помочь работнику добиться успеха в своей деятельности.

Приобретение знаний, их хранение, распределение и преобразование в форму, удобную для внутрифирменного использования, предполагают осуществление определенных организационных мер. В практической деятельности это нашло выражение в том, что вводятся штатные единицы директора по управлению знаниями, вице-президента по управлению интеллектуальным капиталом, менеджера по интеллектуальным активам, директора по обучению, брокера знаний (координатора предложения и спроса на знания); формируются межфункциональные проектные группы в сфере управления знаниями.

Директор по управлению знаниями. Должность директора по управлению знаниями появилась как ответ на ряд внутренних и

внешних потребностей бизнеса, в том числе требований, обусловленных расширением использования знаний, финансовыми целями, растущей глобализацией и сокращением бизнес-циклов. Директор по управлению знаниями составляет программы, позволяющие предприятиям использовать корпоративные знания, и отвечает за разработку процессов, способствующих передаче знаний. У него две основные обязанности — создание корпоративных информационных систем и развитие внутренней культуры обмена знаниями.

Директор по управлению знаниями — новая должность в корпорации. Он увязывает проекты по управлению знаниями с итогами деятельности компании, общей корпоративной стратегией*. Директора по управлению знаниями разрабатывают всеобъемлющие системы совместного использования знаний, пронизывающие структуру компании, определяют процедуры, призванные координировать и объединять внутрикorporативные сообщества. Они разрабатывают методы объединения информации, хранящейся в базах данных, картотеках и интрасетях, а также неформальных знаний сотрудников.

Указанные руководители изменяют привычные методы работы организации, внедряя стратегию управления знаниями в повседневную жизнь предприятия. Для поощрения обмена «неявными» знаниями создаются центры обучения, оборудуются уголки отдыха и формируются виртуальные пространства, в которых сотрудники могут встречаться и обмениваться идеями. Директора по управлению знаниями выступают как движущая сила изменения культуры компании, способствуют созданию в ней доверительных отношений между сотрудниками и являются гарантами достоверности получаемой информации и того, что предоставляемая информация будет применяться адекватным образом.

Крупное обследование, проведенное в 2002 г. *Conference Board* и *Pricewater House-Coopers* и охватившее 158 корпораций, позволило определить, что 80% компаний ввели систему управления знаниями, 25% — имеют должность главного менеджера по управлению знаниями, 53% — создали специальный аппарат и структуру, 46% — имеют специальный бюджет, 6% — применяют общекорпоративные программы, 60% компаний собираются это делать в ближайшие пять лет. По данным *Meta Group*, более 75% из 2000 крупнейших компаний мира применяют методы и технологии управления знаниями. Системы управления знаниями позволяют находить взаимосвязи в больших массивах разнородных данных, отслеживать события по мере их появления в Интернете, делать сложные выборки.

* Адамс К.А. Пик производительности. — Enterprise Partner, 11 декабря 2001 г.

По оценке компании «Одеон-АСТ» (российского представительства *Convera Technologies*), в 2002 г. лишь пять отечественных предприятий участвовали в проектах по управлению знаниями (для сравнения: в США таких фирм было 1472, в Великобритании — 620). Однако потенциал российского рынка огромен. Еще 150 российских компаний в той или иной мере совершенствовали свои системы документооборота, готовясь к введению управления знаниями. Проекты управления знаниями обычно связаны с сетевыми технологиями, технологиями совместной работы и средствами информационного поиска, с созданием каталогов знаний, систем коллективного обмена знаниями и технической инфраструктуры. Накоплен опыт создания интерактивного хранилища документов, таких, как предложения по выполненным проектам, рациональные подходы к решению задач, протоколы совещаний и т.п., которые могут оказаться полезными для будущих проектов или обучения сотрудников.

Директора по управлению знаниями должны обладать широким спектром знаний и умений. Они должны сочетать глубокие знания в области информационных технологий с пониманием особенностей культуры и межличностного общения, с прагматическим подходом к делу. Им должны быть свойственны деловая хватка, вера в свое видение, навыки межличностного общения и технические знания. Поскольку директору по управлению знаниями отвечают за реализацию теории управления знаниями в корпоративной практике, для этого требуется поддержка в верхних эшелонах руководства компанией. Часто кандидаты на эту должность выбираются из числа старших менеджеров компании и сотрудников, которые пользуются авторитетом.

Организационные формы управления знаниями. В настоящее время большая часть работы на предприятиях, имеющих отношение к созданию материальных и нематериальных благ, главным образом связана со знаниями. Например, на знаниях почти полностью основана деятельность службы по работе с клиентами, информационных систем, отдела маркетинга, конструкторско-технологических служб, отдела стратегического планирования, финансов, трудовых ресурсов и др. В производстве большая часть работ связана с автоматизированным проектированием и управлением технологическими потоками, системами производственного планирования и поставки, что предполагает улучшение использования накопленных знаний и обеспечение поступления новых.

Непосредственный практический интерес представляет характер влияния новой функции управления на организационные структуры компании. В перспективе можно предвидеть разделение крупной организации на малые самоуправляемые структуры. Так, крупный завод подразделяется на малые «целевые фабрики», которые производят небольшие партии разнообразных товаров или

комплектующие для более сложной продукции. Точно так же большие организации, где работают служащие, подразделяются на малые офисы, которые предоставляют определенные услуги. Этот переход от крупномасштабных систем к малым автономным подразделениям минимизирует численность бюрократического аппарата, предполагает тесное взаимодействие между подразделениями и делает изменения более гибкими.

Интеграция операций в единое целое осуществляется с помощью информационных систем. Компьютерно-интегрированное производство использует системы мощных персональных компьютеров для информационного обеспечения всех фаз деятельности — от проектных разработок до производства, управления запасами и распределения. В офисах локальные структуры или соединенные между собой коммуникационные системы позволяют людям «работать на расстоянии» при любом их местонахождении. Организация становится совокупностью отдельных гибких производственных систем, взаимодействующих и управляемых с помощью компьютеров.

Информационно-аналитическая служба является обязательным атрибутом системы анализа и управления предприятием на основе технологий знаний. В кадровый состав информационно-аналитического центра входят*:

- предметные аналитики по направлениям, которые по заданию руководителя подготавливают структурированную информацию для обеспечения оперативного и стратегического принятия решений в относительно узкой предметной области (например, в сфере управления персоналом предприятия);
- системный аналитик, который по заданию руководителя подготавливает структурированную информацию для обеспечения оперативного и стратегического принятия решений, которые требуют системного анализа ситуации во многих сферах деятельности предприятия (например, стратегия перехода на выпуск качественно нового изделия);
- технические специалисты, которые обеспечивают работоспособность телекоммуникационного и компьютерного оборудования, поддерживают базы данных, информационную безопасность и т.д.

* Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием. — СПб.: Наука и техника, 2003. С. 41.



Рис. 22.1. Содержание внутрифирменного управления знаниями

Требования к знаниям аналитика в области информационных технологий достаточно формализованы. Такой специалист должен знать и уметь использовать:

- информационные методы системного анализа;
- принципы построения баз данных и их управления;
- принципы построения программных продуктов для поиска, анализа и обработки информации;
- объектно-ориентированные языки программирования;
- теории экспертных систем и нейронных сетей;
- методы математического анализа;
- теорию случайных процессов;
- теорию игр;
- теории моделирования и управления сложными системами;
- теорию множеств;
- теорию распознавания образов и др.

Каждое подразделение управляется самостоятельной рабочей группой, которой предоставлен почти полный контроль — от проектирования продукции до ее производства, сбыта и оказания сервисных услуг. Компьютеризация обеспечивает необходимую гибкость компании, изготавливающей продукцию по заказу клиента для удовлетворения его индивидуальных требований. Рабочие группы несут ответственность за распределение бюджета; заработной платы, премий и других ресурсов. Они обычно выбирают своих лидеров, используемые операционные системы и механизмы для работы с поставщиками и другими подразделениями. Самоуправляемые рабочие группы особенно эффективны, когда в них достигается высокая дисциплина труда. Рабочие группы должны координировать свою деятельность с другими подразделениями организации.

Указанные выше изменения открывают для организаций новые возможности географического расширения рынков и увеличения производственных линий. Гибкость и способность адаптироваться к изменениям становятся более важными факторами, чем постоянное стремление добиваться результатов любой ценой. Механизм управления знаниями на уровне предприятия в научно-техническом, организационном и правовом плане представлен на рис. 22.1. Здесь указаны основные параметры, задачи, структуры, процессы и рамочные условия внутрифирменного управления знаниями, а также совокупность соответствующих обязанностей руководства.

Имеются системы распространения знаний, где функция управления знаниями объединяет не только сотрудников фирмы, но и партнеров, поставщиков, заказчиков и иногда даже конкурентов. Используемые технологии помогают объединять фирмы и их клиентов, устанавливая между ними партнерские отношения, что идет на пользу всем участникам. На это указывают, в частности, материалы крупных обследований (рис. 22.2).



Рис. 22.2. Технологии, используемые для управления знаниями*: данные указаны в процентах от общего числа респондентов

Новаторские коллективы (команды). Для обеспечения распространения знаний принципиально важно постоянно уделять внимание формированию новаторских коллективов (команд). Если на работу приняты талантливые и технически грамотные люди, то это еще не гарантирует того, что новаторская деятельность, как индивидуальная, так и групповая, будет продуктивной, особенно в тех областях, где у персонала разные технические специальности. Часто забывают о важности человеческого фактора, лидерства и мотивации, а также о необходимости иметь четко сформулированные цели. Упуская из виду эти требования к формированию команды, многие организации оказываются неспособными использовать творческий и новаторский потенциал накопленных знаний.

В современных высокотехнологичных отраслях промышленности, характеризующихся различными вариантами занятости и наличием венчурного капитала, ученые и инженеры имеют много аль-

* KM Research Report 2000 (KPMG Consulting).

тернатив. Организация, которая игнорирует потребности своих научных и технических работников, может потерять специалистов и не суметь привлечь новых.

Цели и ресурсы команд различаются по организациям. В научной организации с функциональной структурой в команды иногда набираются специалисты из одного подразделения, и цели команды формулируются на базе накопленного ими опыта. Однако даже в функционально структурированных организациях в команду чаще подбираются люди из разных подразделений, чтобы иметь возможность использовать практический опыт из различных отраслей знаний и различные технологии. В научных организациях, основанных на рыночных принципах, команды формируются из сотрудников разных специальностей, обладающих техническим опытом и функциональной ориентацией. Следовательно, команда обычно имеет в своем составе специалистов различного профиля из разных функциональных структур, ориентированных на разные типы технологии.

Питер Сенге в своей широко известной книге *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990) сформулировал восемь требований к командам, действующим на принципах самоорганизации.

1. Команда должна иметь свою миссию, поддерживаемую четкими целями.
2. Цели должны быть важными для каждого из членов команды.
3. Команда должна иметь внутренние силы для достижения принятых целей.
4. Команда должна иметь или развить компетентность, отвечающую интересам достижения целей.
5. Команда должна обеспечивать обратную связь — получать информацию из внешней среды, относящуюся к ее целям и степени их достижения.
6. Команда должна быть в состоянии воспринять эту информацию и использовать ее для изменения своих действий, с тем чтобы достигать поставленных целей.
7. Команда должна быть «оппортунистической» и быть в состоянии опережать неожиданные явления.
8. Эффективная команда должна быть группой индивидуумов, которые верят в то, что они нужны друг другу для того, чтобы действовать успешно.

Команды различаются по степени постоянства состава. Некоторые команды расформируются, когда стоявшая перед ними задача выполнена. Другие команды продолжают существовать как часть структуры организации и могут переключаться на те или

иные задания, как только цели проекта достигнуты. У команды, сосредоточенной на отдельной цели, есть четкая ориентация и целеустремленность, но она не имеет гибкости в приобретении знаний, в достижении новых целей и направлений, особенно если она функционирует внутри большой организации. Проектные команды, структурированные по функциональному принципу, более постоянны и гибки. Они могут переключаться на новые цели, когда их усилия ориентированы на новые направления в пределах их функциональной области.

Эффективность деятельности команд, использующих приобретаемые знания, зависит от ряда факторов (технических, организационных, управленческих, культурных), а также от личностей, входящих в команду (их технических знаний, опыта, потребностей и способностей эффективно и продуктивно взаимодействовать друг с другом). Перед тем как набрать членов команды, руководство компании должно составить четкое представление о ее миссии и целях, о знаниях, получении которых увязывается со стратегией организации, состоянии исследований и технологиях, а также коммерческих возможностях инновационной деятельности (рис. 22.3). Цели можно уточнять и дополнять в процессе работы, но их постановка жизненно важна для определения новых задач. Они могут также быть использованы для определения состава дисциплин и знаний внутри команды. Без этого будет трудно подобрать соответствующих членов команды. Поддержка со стороны руководства компании — необходимое условие для создания новаторской и успешно работающей команды.

Климат научной лаборатории, внутри которой функционирует команда, является фактором, определяющим творческий и новаторский потенциал, а также эффективность организации. Здоровый климат в подразделении характеризуется доверием, открытостью и духом дружеского соревнования. Скрытность, недоверие и двусмысленная постановка вопросов — симптомы неэффективной организации, функционирование которой вряд ли сможет повысить уровень знаний в компании.

Опыт показывает, что решение сложной проблемы с привлечением знаний в различных областях обычно проходит путь от общих рассуждений к более частным. Вначале рассматривается какое-то множество возможных альтернатив, после чего выбирается одно или несколько функциональных решений, которым затем придается более конкретный вид. Трудно найти решение, когда проблема требует рассмотреть что-либо хорошо известное в совершенно новом аспекте. Традиционный подход к проблеме, игнорирование новых знаний блокируют путь другим подходам,

Лидеру команды вовсе не обязательно быть специалистом в каждой из дисциплин, представленных в команде. Однако ему необходимо иметь общее понимание различных дисциплин и того, как они могут способствовать успеху проекта, а также способность видеть «картину целиком», чтобы иметь возможность взвесить относительные преимущества в использовании новых знаний. Одной из существенных черт, которой должен обладать лидер команды, — это способность обеспечить благоприятные условия для взаимодействия между членами команды независимо от того, какую дисциплину они представляют. Это же является жизненно важным фактором для эффективности деятельности команды. Лидер способствует взаимодействию и взаимодополнению различных дисциплин проекта. Чтобы обеспечить команде доступ к основным внешним источникам информации, лидер должен наладить общение с учеными и техническими специалистами за пределами организации.

Эффективные научно-исследовательские команды обычно приобретают опыт из общения со специалистами разных дисциплин. Однако когда члены команды — люди разного возраста, жизненного и профессионального опыта — работают в тесной близости друг с другом, могут возникать проблемы общения и конфликты. Лидер команды должен уметь управлять людьми и находить подходы к «трудным» личностям. Он должен стимулировать людей работать с полной отдачей, уметь управлять конфликтными ситуациями, помогать людям расти в творческом плане. Без наличия таких межличностных возможностей и интересов команда начнет функционировать как группа индивидов, а не единое целое.

Необходимыми чертами членов группы являются открытость в общении, заинтересованность, творческая «жилка», новаторство, гибкость и готовность к усвоению знаний. Эти свойства являются функцией от индивидуальных черт характера членов группы и их способности работать друг с другом. Члены группы должны подбираться таким образом, чтобы они образовали единое целое, были объединены общей целью. Подобрать соответствующих людей — сложная задача. Она требует внимания к индивидуальным интересам, знаниям и способностям людей, их мотивационным факторам, технической подготовке и опыту, а также желанию сотрудничать для достижения целей, поставленных перед командой.

Определение источников формирования персонала — важнейший этап в создании команды. Специалисты, работающие в организации, обладают определенными знаниями; некоторых приняли на работу благодаря их знаниям; другие, возможно, приобрели знания со временем. Если членов команды набирать только из

рядов сотрудников, некоторые дисциплины могут оказаться непредставленными. Тогда организация должна предоставить сотрудникам условия для переподготовки. Действующий персонал уже знаком друг с другом и культурой организации, а это снимает трудности межличностного общения. Приглашая сотрудников из внешних организаций, можно подобрать полный комплект специальностей и создать новый климат в компании. Недостатками этих действий являются трудность, с которой «чужак» вписывается в коллектив, и время, необходимое для того, чтобы усвоить культуру организации. Независимо от того, из какой организации придет новый сотрудник, ему, как и всем остальным, придется многое менять в себе, чтобы стать полноценным членом группы, работающей на основе используемых знаний.

В идеале для членов команды должно быть естественным обмениваться идеями (и интересами), проявлять готовность выслушивать других, представлять свои идеи в понятной и убедительной форме. Способность к общению (включая умение слушать собеседника) особенно важна на начальной стадии, когда при обсуждении сложных вопросов требуется достижение согласованности. Команда учится в процессе формирования, обучения «в действии» и совместной работы над проектами. Основные шаги обучения «в действии»:

- 1) организуйтесь в команду для решения определенных проблем;
- 2) привлекайте, если это возможно, специалистов и консультантов широкого профиля;
- 3) используйте небольшое число плановых входных данных, но требуйте информацию по множеству вопросов;
- 4) регулярно встречайтесь для обсуждения вариантов решения проблемы;
- 5) когда проблемы решены, продолжайте встречаться, делая акцент на обучении и коллективном мышлении;
- 6) завершите обучение «в действии», только когда все элементы проекта обучения исчерпаны.

Исследования показывают, что успешные команды сохраняют связь с важнейшими внешними источниками информации, в то время как менее эффективные, как правило, отрезаны от этих источников. Это означает, что внимание должно быть сосредоточено на том, как новая информация и новаторские идеи попадают в организацию и как их можно интегрировать в рабочую среду. Некоторые члены команды должны поддерживать и развивать контакты с более крупными организациями, а также с широким кругом научных и технических специалистов.

В успешной команде ее члены заинтересованы в достижении как общих целей команды, так и своих личных. Обязательно должна быть мотивация, стимулирующая работников использовать возможности, относящиеся к отдельным дисциплинам и областям знаний. В подобной команде всегда есть генераторы идей — творческие личности. Однако такие способности не обязательно иметь каждому члену команды. Команда, состоящая из одних только «мыслителей», где нет людей, призванных что-то «делать», будет сталкиваться с трудностями. «Мыслители» часто не знают, как материализовать идеи, и не всегда имеют терпение выполнять рутинную повседневную работу по проекту. Для эффективности работы команды необходим баланс между людьми с разными способностями.

Самым плодотворным фактором в совершенствовании работы групп является сотрудничество. Вместе с тем команда с налаженным сотрудничеством не означает бесконфликтную группу. В эффективно функционирующей группе разрешение конфликта означает, что после рассмотрения нескольких точек зрения и достижения консенсуса члены команды могут объединять усилия и работать сообща по использованию знаний в интересах достижения общих целей.

Творческие коллективы должны представлять собой системы, способствующие творчеству, в которых организованность и порядок не исключают индивидуальной инициативы. Эта проблема приобретает особое значение по мере роста связей творческих коллективов с организациями, решающими практические задачи, что нередко сопровождается навязыванием этим коллективам организационных форм и обычаев, не учитывающих специфического образа мышления научного работника. Назрела необходимость в создании своеобразной социотехники научных коллективов, использующей основы современной социологии, психологии и педагогики для рациональной организации коллективной работы.

Коллектив, действующий в рамках определенной организации, подчиняющийся ее нормам, реализующий ее цели, согласованные с вышестоящими инстанциями, занимает в науке все более почетное место. В то же время творчество представляет собой явление, относящееся прежде всего к конкретным личностям, явление, требующее индивидуальной свободы и по своей природе антиконформистское. Поэтому столь актуальной является задача согласования требований творчества с требованиями рациональной организации, с одной стороны, и творческой свободы личности с принципами коллективного взаимодействия — с другой.

В рамках творческого коллектива обычно выкристаллизовываются роли отдельных его членов в области реализации общих задач и сфере взаимоотношений. Эти роли определяют место каждого члена коллектива и его конкретный вклад в общие достижения. Отдельные роли находятся в тесной взаимосвязи в соответствии с принципами организации коллектива. Чем меньше и динамичнее коллектив, чем больше он подвержен многочисленным преобразованиям, связанным с изменяющимися условиями деятельности, тем менее формализованными, более гибкими и легко приспособляемыми к конкретной ситуации должны быть роли. Творческая деятельность коллектива требует некоторой эластичности в формировании ролей и принципов их взаимной координации. В подобных случаях жесткость оказывается тормозом для усвоения и распространения знаний.

Модели организаций. Опыт показывает, что с помощью современных коммуникационных систем довольно точно определяются группы специфических интересов и анализируются их действия. Одной из насущных проблем становится создание организаций, в основе которых лежат повышение качества и программы всеобщего управления качеством. Популярна *спиральная модель* организации, которая интегрирует многие концепции, практики и подходы к управлению, свидетельствует о том, что повышение качества управления — процесс непрерывный. В центре спиральной модели — видение организации, фундаментальные принципы культуры, лидерства, планирования и изменений в управлении. Следующий уровень спирали включает динамику управления обязательствами, создание команд, управление производством и стимулы. Последний уровень содержит четыре фактора, связанных с качеством управления: видение, полномочия, оценка и постоянное совершенствование. Отметим, что ни одна модель не является идеальной организационной конструкцией и построение большей части организаций со временем меняется.

В последнее время получили распространение *матричные организации* в результате децентрализации компаний и принятия программ всеобщего управления качеством. Они наиболее приемлемы, когда необходима координация использования знаний в сложной и нестабильной внешней среде. Матричные организации ведут к эффективной расстановке специалистов, своевременно реагируют на изменения внешней среды, дают возможность техническим специалистам взаимодействовать друг с другом, освобождают высшее руководство компании от ежедневной рутины, позволяя ему сосредоточиться на планировании, мотивации индивидуального роста и совершенствования работников. Поскольку промышлен-

ные и проектные группы часто заняты матричным дизайном, многие организации, использующие команды и кружки контроля качества, принимают эту форму организации из-за ее гибкости и адаптивности.

Многие формы организационного построения развились в ответ на динамические изменения внешней среды, связанные с глобальной конкуренцией, децентрализацией, слияниями и поглощениями, радикальными изменениями требований к качеству продукции и др. Одна из таких форм — организация, состоящая из множества частично независимых подразделений, выпускающих разнородную продукцию. Подразделения используют разные производственные методы, но имеют общую информационную, техническую базу, обслуживаются единой центральной лабораторией, занимающейся научной поддержкой их исследований. Эта организационная форма призвана поддерживать баланс между автономией подразделений и контролем над ними. Каждое подразделение должно работать независимо для получения максимального дохода и быть достаточно автономным для своевременного принятия решений. Фирма достигает успеха, когда подразделения сотрудничают в сферах, которые являются общими для всех. Главное заключается в том, чтобы данное сотрудничество способствовало развитию творчества и росту производительности подразделений. Должен достигаться баланс между централизацией и децентрализацией компании.

Сетевые и виртуальные организации. *Сетевая организация* предполагает гибкое, иногда временное взаимодействие между производителями, покупателями, поставщиками и потребителями. Это динамичная структура, в которой основные компоненты могут быть «смонтированы» или «размонтированы» согласно изменившимся конкурентным условиям. Основным преимуществом сети является то, что каждый ее участник может сконцентрировать внимание на том виде деятельности, в котором он добился высших результатов. Участников сетевой организации связывают не традиционные иерархические отношения, а контракты и единые цели.

Отдельные организации довели работу сети до такого уровня, когда практически стираются барьеры между фирмой, ее клиентами и конкурентами. Число участников сети может расширяться по мере надобности. Например, фирма, выходящая на рынок другой страны, может включить в сеть брокера или торговую компанию. Участники, услуги которых в данный момент не нужны, могут быть удалены из сети. Поскольку все участники сети выполняют четко очерченные обязанности, общее качество работы

повышается. Организации могут также ликвидировать те виды деятельности или отдельные операции, которые могут быть выполнены другими участниками сети на более высоком уровне.

Получила практическое распространение организационная модель, которую часто называют *паутиной*. Ее работа координируется из центра, представляющего собой централизованную организацию. Этот центр связан с разными участниками, которые выполняют специализированные функции и взаимосвязаны. Создаются также организации, основанные вокруг ядра руководителей и специалистов и пользующиеся услугами внешних субподрядчиков и работников с неполной занятостью.

К числу наиболее значимых примеров комбинации обширных и разнообразных знаний, достижений в технике и технологиях относится так называемая *виртуальная продукция*. Это, в частности, новые процессы в печати, связанные с использованием лазеров, ксерографии, интегральных схем и микропроцессоров, высокоскоростные коммуникационные процессы, технологии программного обеспечения. Непременным условием для производства виртуальной продукции является интеграция производственных процессов и появление на этой основе компаний нового типа — виртуальных организаций. Для того чтобы создавать виртуальную продукцию, компания должна полностью перестроить свою деятельность, контролировать большие объемы сложной текущей информации, осваивать новые знания и навыки. Термин «*виртуальная корпорация*» применяется для описания временной сетевой структуры независимых организаций, связанных информационной технологией и объединяющихся для эффективного использования динамично меняющихся условий. Деятельность по использованию накопленных знаний и обеспечению поступления новой информации создает предпосылки формирования *обучающейся организации*.

Консорциумы и стратегические альянсы. В условиях усиления международной конкуренции, увеличения затрат на научные исследования и финансирование научных и технических кадров, стремясь разделить риск, связанный с созданием и коммерциализацией технологий, компании объединяются в консорциумы и инновационные стратегические альянсы. Руководители этих организаций нового типа сталкиваются с парадоксом: налицо конкуренция и сотрудничество одновременно.

Консорциумы и стратегические альянсы — это соглашения между организациями о совместной работе для получения доступа к новым знаниям, технологиям и рынкам и о выполнении задач, сулящих взаимную выгоду. Они могут иметь различные организа-

ционные структуры, технологические акценты, механизмы финансирования и состав персонала. К стратегическим альянсам относятся функциональные соглашения (например, по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, развитию производства, совершенствованию продукции, консорциумы и др.), соглашения об участии в активах с созданием новой организации (например, совместные предприятия) и без образования новой организации (обмен акциями, приобретение доли участия).

Организация, имеющая развитую организационную культуру, где получение знаний является нормой, с большей вероятностью будет получать знания от создания стратегических альянсов, чем организация, у которой нет соответствующей культуры. Когда стратегической целью является развитие нового знания и защита материнской компании от утечки информации, совместные предприятия более распространены, чем соглашения об участии в акционерном капитале без образования нового предприятия. Организации, которые активно диверсифицируют свою деятельность, привлекая специалистов различного профиля и создавая международные стратегические альянсы, более восприимчивы к новому знанию, чем организации, имеющие однородную рабочую силу.

Стратегические альянсы и консорциумы организуются для того, чтобы занять соответствующее положение на основных рынках, завоевать новую нишу, облегчить доступ к источникам капитала и человеческих ресурсов, расширить возможности маркетинга и распределения или создать разветвленную сбытовую сеть. Они имеют общую задачу — эффективно управлять знаниями, чтобы ускорить разработку, передачу и коммерциализацию технологий и тем самым ускорить их доступ на новые рынки. Такого рода объединения ставят уникальные задачи перед руководителями компаний, входящих в них. Эти компании могут иметь различную культуру, разные точки зрения на управленческие приоритеты, политику и процедуры и делать ставку на различные, иногда взаимоисключающие задачи. Их руководители сталкиваются со множеством организационных, технологических, стратегических и культурных барьеров на пути управления знаниями. Чтобы преодолеть барьеры, руководители объединившихся организаций должны налаживать коммуникации, способствовать стиранию различий между компаниями и т.п.

В коммуникациях различают пассивные и активные звенья. Пассивные звенья обычно связаны со средствами массовой информации. Это доклады (отчеты), статьи и видеоматериалы. Они приемлемы для синхронной передачи сообщений аудитории, раз-

бросанной по разным местам, и сравнительно дешевы. Однако они безличны и обычно не имеют обратной связи. Активные звенья — это непосредственные взаимодействия людей. Они могут варьироваться от телеконференций до образования целевых групп и демонстраций на рабочем месте. Они стимулируют межличностные коммуникации и имеют оперативную обратную связь. Чем меньше коммуникационных звеньев и чем они пассивнее, тем меньше вероятность, что технологии будут управляться эффективно. Чем больше звеньев и чем они активнее, тем больше шансов на эффективное управление технологиями. Следовательно, консорциумы и стратегические альянсы должны усиливать механизмы активных коммуникаций. Для согласования политики участников этих объединений, выявления расхождений и устранения их на ранней стадии, прежде чем они перерастут в проблемы, выбирается координатор.

В консорциумах и стратегических альянсах, когда принятие решений осуществляется вне границ традиционной корпорации, управление знаниями концентрирует внимание на таких задачах, как:

- создание, сохранение и распределение комплексных глобальных активов, находящихся в совместной собственности;
- выработка процедур принятия решений, необходимых для противостояния кризисам в любой части образованной сети;
- использование новых ролей и обязанностей, таких, например, как экспедиторы решений, единственная функция которых состоит в ускорении процесса принятия решений в обширных и существенно различающихся глобальных сетях;
- многообразие форм (модели управления варьируются для удовлетворения потребностей местных рынков).

Наряду с традиционными управленческими структурами — советом директоров, группой управляющих, руководящими и оперативными комитетами — организация управления стратегическими альянсами предполагает существование ряда новых структурных позиций (экспедиторов решений, альянс-энтузиастов и альянс-менеджеров, персонала, работающего с потребителем).

Экспедиторы решений — отдельные лица или группы, обеспечивающие ускорение принятия решений, наделяются соответствующими полномочиями. Так, экспедитором решений является руководитель подразделения, управляющего функционированием глобальной цепи поставщиков, когда он, реализуя свое право снижать стоимость отгружаемого товара, передает партнерам по альянсу ключевые функции распределения и производства.

Альянс-энтузиасты и *альянс-менеджеры* взаимодействуют с участниками стратегического альянса в целях развития как своей компании, так и всего альянса. Нередко они являются частью группы связи, создаваемой для стыковки систем управления компаний-участников.

Персонал, работающий с потребителем, получает информацию о качестве продукции из первых рук, наделен соответствующими полномочиями для устранения проблем в случае претензий со стороны клиентов. Входит в систему управления, обосновывает и реализует важнейшие решения по взаимоотношениям с клиентами.

Управление в масштабе альянса признает важность как формальных, так и неформальных структур и процедур. В этом его отличие от традиционного управления. Неформальные каналы связи и контроля значительно влияют на качество управления, поскольку формальные каналы управления не охватывают организацию в должной мере или не могут справиться с объемом принимаемых решений. Работники должны с готовностью делиться знаниями, научиться работать с коллегами из других компаний и доверять им, особенно если стороны принадлежат к разным культурам и практикуют разные методы управления. От них требуется умение решать проблемы коллективно и принимать решения в виртуальной среде. И наконец, они должны быть готовы принять на себя ответственность за действия и их результаты. Соответствующие программы найма, обучения и формирования культуры труда помогут привести схемы поведения работников в соответствие с подходами и приоритетами нового управления.

Перспективы развития. Управление знаниями создает условия, при которых образование превращается в разновидность инвестиций, профессиональный опыт становится своего рода активами, а лояльность фирме — основным фактором сплоченности коллектива. В условиях управления знаниями и нового организационного построения корпораций возможности карьерного роста работников становятся более разнообразными. В крупных компаниях по-прежнему будут сохраняться возможности для работы на разных должностях, принятие все большего числа решений будет передаваться отдельным частям организации, а центр оставит за собой посреднические и консультационные функции.

Организации будущего будут использовать интеграционный подход к ведению бизнеса. Используя личностные характеристики сотрудников, организации будут собирать междисциплинарные команды, которые будут заняты ведением всех операций в бизнесе и выполнением обязательств перед клиентами. Они будут иметь доступ в репозитории знаний и глобальные базы данных, чтобы

выяснять, как подобные задания решались раньше. Они будут использовать компьютерную сеть компании и инструменты управления знаниями для получения и хранения важной информации. Экспертные системы будут играть основную роль в предоставлении активного консультирования репозитория знаний и корпоративной памяти.

Компаниям нужно преодолевать «корпоративную амнезию», чтобы сохранять конкурентные преимущества. В организациях, очевидно, будут продолжаться процессы реорганизаций. Прямым результатом этих процессов будет «утечка мозгов» компании из-за организационных перемещений сотрудников. Чтобы избежать этой проблемы, необходимо создать репозитории знаний, чтобы собирать и регистрировать специальные знания до того, как работник уволится из организации. Наравне с этим организациям необходимо выбирать рациональную стратегию бизнеса, опираясь на кооперацию с другими компаниями в производстве продукции и предоставлении услуг.

По мнению одного из высших руководителей компаний *IBM* Лоуренса Прусака «единственное, что придает организации конкурентные преимущества и устойчивость — это то, что она знает, и как она использует то, что знает, и как быстро она узнает что-то новое». И это преимущество, заключенное в знаниях, будет основным конкурентным преимуществом организаций в ближайшие годы.

Известная консультационная компания *McKinsey* дает следующие рекомендации:

- стратегии, в основе которых лежат знания, должны начинаться не со знаний, а со стратегии. Компания обязана знать, какого рода ценности она намерена создавать, кому они предназначены. Только в этом случае она способна объединить свои ресурсы знаний таким образом, чтобы создать совершенно новый продукт;

- стратегии, основанные на знаниях, не являются таковыми до тех пор, пока они не объединены с традиционными методами производства. Если знание не может быть связано с измеряемыми усовершенствованиями в работе, в том числе с улучшениями на уровне производства самого дешевого товара (*bottom-line*), то оно не будет востребовано;

- реализация стратегии на основе знания — это не управление знаниями. Это подготовка работников со знаниями. Люди неохотно будут делиться знаниями с коллегами, если культура организации не поддерживает обучение, кооперацию и открытость;

- организации влияют на знания через связи работников, сотрудничающих между собой, а не через сеть связанных технологий;

- работники влияют на знания посредством организационной привлекательности (*pull*) вместо централизованного информационного давления (*push*).

Важное значение имеет процесс повышения интеллектуального уровня организации. *Организационный интеллект* — это организационная способность целенаправленно обрабатывать, интерпретировать, шифровать, манипулировать знаниями и иметь к ним доступ для повышения адаптационного потенциала во внешней среде. Методология, технологии и инструменты управления знаниями могут облегчать развитие интеллектуального уровня организации. Функции таких должностей, как директор по управлению знаниями, директор по обучению, могут как развивать знания, так и распространять их. Технологии, такие, как системы информационного управления, экспертные системы, могут также облегчать организационное обучение и способствовать развитию интеллектуального уровня организации. Ценные идеи и управленческие знания можно собирать и сохранять в базах данных и репозиториях знаний.

Вопросы для обсуждения

1. Каково значение знаний в деятельности организаций?
2. Каковы разновидности знаний и особенности формирования корпоративной памяти?
3. Почему возникла функция управления знаниями и в чем ее суть?
4. Каковы этапы деятельности по управлению знаниями?
5. О чем свидетельствует опыт управления знаниями?
6. Какие изменения происходят в организационных структурах в связи с осуществлением функции управления знаниями?

Глава 23

АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ

Любой аппарат управления (контора, офис) представляет собой «фабрику информации». Его основная роль заключается в обработке информации подобно, собственно, промышленному предприятию, занимающемуся обработкой материалов и производством энергии.

Аппарат управления получает информацию в самых разных формах. В тех же формах офис и производит информацию. Это могут быть:

- данные, выдаваемые компьютером в электронной форме;
- документы, передающие информацию в численной или цифровой форме;
- устная информация, передаваемая по телефону, часто в электронной форме.

Между процессом получения и распространения информации аппарат выполняет ряд разнообразных действий. Он может: 1) преобразовать информацию (например, информацию о продажах в информацию о полученной выручке и выполненной работе); 2) объединять информацию (например, информацию о продажах с информацией о закупках в информацию о товарно-материальных запасах); 3) накапливать информацию (например, информацию о продажах для составления ежемесячных и годовых отчетов о доходах). Обобщенная схема связей в организации, использующей информационные технологии, показана на рис. 23.1.

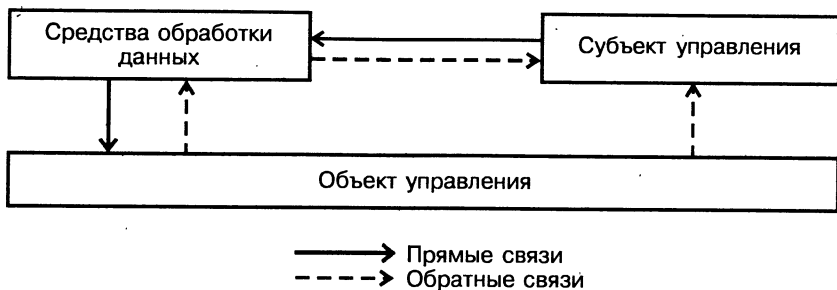


Рис. 23.1. Обобщенная схема связей в современной системе управления, использующей информационные технологии

Как правило, аппарат управления использует полученные данные в качестве основы для производства другой своей важной продукции — решений. Это могут быть решения: а) местного и оперативного характера — такие, как решения, касающиеся закупок и продаж продукции, найма и увольнения работников, повышения или снижения цен; б) долгосрочного, стратегического характера — решения, связанные с расширением предприятия, инвестициями, снятием с производства изделия, вхождением в корпорацию и выходом из нее.

Таким образом, аппарат управления — это «фабрики, обрабатывающие информацию», с выходом продукции двух типов: информации (данные, документы, устная информация) и решений (краткосрочных и долгосрочных). В отдельных случаях аппарат управления специализируется в одной из этих областей. К звеньям аппарата, производящим продукцию первого типа (информацию), относятся: подразделения, которые занимаются подготовкой технических инструкций; бухгалтерия и финансовые подразделения; подразделения, подготавливающие информацию для общественности. К звеньям аппарата, основной продукцией которых является производство решений, относятся: подразделения по управлению производством; подразделения по управлению продажами; аппарат высшего руководства. Звенья аппарата, производящие продукцию и того и другого типа, включают: технические подразделения; офисы, занимающиеся кадровыми вопросами; маркетинговые подразделения.)

Руководство предприятий должно заниматься вопросами продуктивности «фабрик информации» точно так же, как и подразделений по производству продукции. При производстве информации повышение продуктивности означает увеличение стоимости информации на единицу затрат. Это может быть большой

объем информации (например, больше писем или технических инструкций); более высокое качество информации (более читабельные тексты, с меньшим количеством ошибок); более своевременная информация (техническая инструкция составляется одновременно с модификацией продукта). Применительно к решениям повышение продуктивности — это увеличение стоимости решений на единицу затрат. Практически это означает: большее число решений (например, на основе выбора из большего числа вариантов закупок и продаж или предложений рабочей силы); более высокое качество решений (выбор, который приводит к увеличению прибыли или улучшению качества работы подразделения); более своевременные решения (выбор, который оперативнее реагирует на изменение условий).

Оценка продуктивности работы аппарата управления представляет известную сложность. Тщательный анализ и точное измерение часто подменяются экспертными оценками и наблюдениями. Определенный интерес представляет ранжирование информации, используемой в организациях в условиях рыночной экономики. Один из типичных вариантов таких оценок, основанных на материалах крупномасштабных обследований, приводится в табл. 23.1.

Таблица 23.1

Интерес руководителей к деловой информации

№ п/п	Деловая информация	№ п/п	Деловая информация
1	Надежность деловых партнеров	12	Коммерческие предложения
2	Источники деловой информации	13	Состояние товарного рынка, рынка услуг
3	Цены, ценообразование	14	Иностранное участие в российской экономике
4	Хозяйственные договоры и споры, арбитраж	15	Законодательство
5	Банки	16	Выставки и ярмарки
6	Инвестиционные компании	17	Предпринимательские объединения, ассоциации
7	Внешнеэкономическая деятельность	18	Результаты маркетинговых исследований
8	Состояние кредитного рынка	19	Причины преобразований, санации, ликвидации фирм
9	Состояние фондового рынка, рынка ценных бумаг	20	Рекламные агентства
10	Предприятия, фирмы (адреса, показатели работы)	21	Аудиторские фирмы
11	Состояние рынка недвижимости	22	Страховые компании, пенсионные фонды

ЭВОЛЮЦИЯ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДОВ ЕГО РАБОТЫ

Эволюцию аппарата управления можно проследить начиная с древних цивилизаций. Например, древние ассирийцы пользовались клинописью для записи количества произведенной, проданной и заложенной на хранение продукции, а также размера налогов. От клинописи до компьютеров и телекоммуникаций — такую многовековую эволюцию претерпели виды деятельности и методы работы аппарата управления.

«Контора писаря». О существовании таких контор свидетельствуют литературные произведения, созданные свыше 150 лет тому назад. По описаниям Чарльза Диккенса, картину лондонского офиса того времени мы можем представить себе так: за высокой конторкой на табуретке сидит клерк и аккуратно вписывает счета в бухгалтерскую книгу или пишет письма гусиным пером, периодически погружая его в чернильницу. Основными орудиями конторщика того времени были перо, чернильница и бухгалтерская книга, средством связи — личный посыльный или пакетная служба. По современным стандартам, производительность такого офиса выглядит чрезвычайно низкой: каждое письмо отдельно переписывалось от руки. Если сделана ошибка, все письмо переписывалось заново. Счета подсчитывались вручную. Единственной базой для принятия решений были счета, другой информации не было.

«Механизированный офис». Существенное изменение в техническом оснащении аппарата управления произошло примерно 50 лет спустя, в 1880-х годах, с появлением так называемого механизированного офиса. «Механизация офиса» началась с изобретения пишущей машинки и появления ее на широком рынке. Но широкое распространение она получила с появлением телефона, телеграфа, телекса и телетайпа, а также с изменением государственной почтовой системы и железных дорог. Все это вытеснило «контору писаря», на смену которой пришел «механизированный офис»:

- механическим способом написанные под копирку письма (что сократило время на их написание);
- оперативный обмен информацией между офисами посредством почтовой связи, телеграфа и телефона, что позволило принимать решения на базе более полной информации и в более сжатые сроки;
- подготовка квалифицированных кадров с тем, чтобы клерки, бухгалтеры и другие счетные работники не занимались составлением окончательных документов.

В результате этих изменений значительно повысилась продуктивность аппарата управления. С изменением техники происходили изменения в аппарате организации управления и его функциях. Оснащенный техникой аппарат управления создал предпосылки для развития современной бюрократической организации, крупных корпораций, государственных органов, потому что он обеспечивал их жизненно важной информацией и средствами для обработки документов.

«Электрифицированный офис». Индустриальная революция первой половины XX века характеризовалась широкой разработкой промышленных и бытовых орудий труда, работающих на электроэнергию или электрических сигналах. Изменялась техника аппарата управления, особенно в 1940—60-е годы, когда стали широко применяться электрические пишущие машинки с заменяемыми головками, копировальные устройства, работающие с ординарной бумагой, портативные диктофоны и факсимильные устройства. В результате появился так называемый электрифицированный офис.

Основной целью этого ряда нововведений было повышение уровня делопроизводства. Повысилась продуктивность аппарата управления, улучшилось качество документов. Электрическая пишущая машинка отличалась быстродействием и обеспечивала более четкую, качественную печать, а также позволяла варьировать шрифтом. Копировальное устройство, работающее с ординарной бумагой, давало высококачественные копии самых разнообразных материалов при незначительных затратах. При этом существенно повысилась оперативность передачи информации.

Во многих компаниях разных стран «электрифицированный офис» в настоящее время находится на службе аппарата управления.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В общих чертах техническое оснащение деятельности аппарата управления может включать:

- оргтехнические блоки, оснащенные микрокомпьютерами, расположенными на рабочих местах практически каждого служащего — от клерка до руководителя предприятия;
- программы, которые обеспечивают взаимодействие человека и машины, включают необходимые средства для обработки информации и отражают накопленный опыт аппарата управления;

- коммуникационные сети, связывающие оргтехнические блоки между собой и с центральными процессорами, а также с внешними источниками информации:

- устройства совместного пользования, такие, как электронные файлы, печатающие и сканирующие устройства, доступные всем оргтехническим блокам через линии связи.

Оргтехнический блок приходит на смену системам, включающим персональные компьютеры, редактирующие устройства и электронные пишущие машинки. Его сердцевиной становится микрокомпьютер с мощностью обработки, равной по крайней мере мощности современного мини-компьютера, со значительным объемом быстродействующей внутренней памяти, а также внешней памяти большой емкости, такой, как в современных флоппи-дисках. Значительная часть электронной мощности оргтехнического блока используется для обеспечения надежной связи между пользователем и машиной. Средства обменной внешней памяти применяются для ввода новых программ (программное обеспечение) и данных в оргтехнический блок, а также для хранения данных, которые нужны для работы. Устанавливается дисплей с высококачественным черно-белым или цветным изображением с экраном размером в одну страницу или более.

Составной частью оргтехнического блока становится система автоматической связи, которая берет на себя функции современного телефона, с обширным списком номеров. Она позволяет автоматически передавать устные сообщения целому ряду получателей, оргтехнические блоки которых хранят эти сообщения до тех пор, пока они не найдут время прослушать их. Оргтехнические блоки пока обладают очень ограниченной возможностью «распознавать» речь, поэтому она не может быть использована для прямого ввода информации. Клавиатура и указатель дают возможность пользователю вводить в той или иной форме как текстовую, так и графическую информацию, а также реагировать на запросы и другую информацию, поступающую с микрокомпьютера.

Несмотря на то что в целом все оргтехнические блоки будут аналогичными, их компоненты будут отличаться размером и качеством дисплея, пультом и памятью, а также числом и типами дополнительно используемого ими периферийного оборудования (такого, как печатающие устройства) в зависимости от специфики групп офисов. *Оргтехнический блок клерка* включает, главным образом, дисплей и пульт с небольшим печатающим устройством; объем памяти и объем обрабатываемой информации здесь не имеют большого значения. *Оргтехнический блок секретаря* представляет собой высококачественный черно-белый дисплей размером

в развернутый лист, способный показывать разнообразные шрифты, а также локальные печатающие устройства, которые размножают документы и осуществляют их максимальную передачу. Документы офиса хранятся в локальных файлах большой емкости со съемными носителями. Оргтехнический блок секретаря оснащен средствами, работающими по команде, передаваемой с голоса непосредственно или по телефону. Возможно установление распознавательного устройства (способного узнавать буквы) для превращения имеющихся письменных документов в форму, поддающуюся электронной обработке.

Оргтехнические блоки специалистов включают цветные дисплеи и локальные цветные комбинированные устройства для печати и построения графиков. Полезными здесь являются память большой емкости и съемные запоминающие устройства. Большое значение придается пульту с совершенными приспособлениями для ввода графической информации. В основном же эти блоки отличаются программным обеспечением. *Оргтехнические блоки управляющих* включают цветные дисплеи, небольшие пульты и устройства для ввода данных, а также совершенные аннотирующие устройства, работающие по команде с голоса непосредственно и по телефону, а также небольшие локальные файлы. *Оргтехнические блоки руководителей высшего уровня* представляют собой телефонный комплекс, снабженный небольшими высококачественными дисплеями, устройство для выбора абонента связи и компактный пульт для ограниченного ввода данных. Имеются локальные съемные емкости средних размеров для хранения данных, а также такие оргтехнические блоки, которыми можно пользоваться вне офиса. Это портативные блоки с небольшими плоскими дисплеями, помещающимися в портфеле. Ими можно пользоваться в дороге и дома.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ

Современные компании применяют информационные технологии для совершенствования методов работы. В результате изменяется организационная структура компании, разрабатываются новые организационные взаимосвязи, которые ранее экономически были невозможны. Вот почему информационные технологии являются весьма перспективной и эффективной сферой для капиталовложений. Принципиальная схема построения и взаимодействия основных элементов современной информационной системы организации приведена на рис. 24.1.

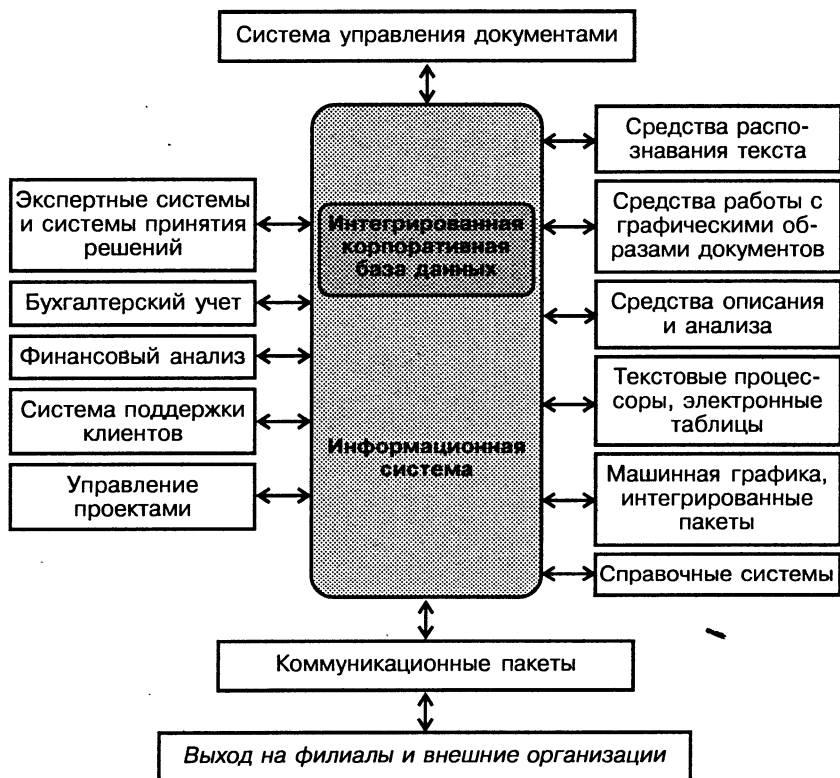


Рис. 24.1. Современная информационная система организации

Изменения в организации и технике управления под влиянием информационных технологий и автоматизированных офисов происходят по следующим направлениям. Во-первых, в корне меняются организация и техника информационного обеспечения руководителя. Особое значение приобретает массовое внедрение мини- и микрокомпьютеров, персональных компьютеров как составных частей информационных систем, связанных с сетью банков данных. При этом работа по сбору, обработке и распространению информации осуществляется удобными интерфейсами «человек — ЭВМ», не требующими специальной подготовки (диалоги на естественном языке, речевой ввод-вывод информации и т.д.). Существенно меняется также техника хранения и обработки информации. Автоматизируются системы принятия, упорядочения, хранения и передачи информации, в которых поддерживается чистота информационных каналов и не допускаются неполнота информации, дублирование, ввод информации, рассчитанной на другие уровни управления, и т.д.

Во-вторых, осуществляется автоматизация отдельных функций руководителя. Выросло количество эффективно функционирующих автоматизированных систем, охватывающих производство, хозяйственную деятельность, организационно-технологические процессы и т.п. Все большая часть работы при составлении планов передается компьютеру. При этом существенно повышается качество планов, разработанных с использованием микрокомпьютеров на более низком уровне управления. Кроме того, четко согласуются планы для отдельных подсистем системы управления. Совершенствуются системы контроля, в том числе дающие возможность обнаружить отклонения от запланированного уровня и обеспечивающие обнаружение причин возникновения таких отклонений.

В-третьих, существенно изменяются и средства коммуникации, не считая обмена сообщениями через сеть микропроцессоров. Особое значение приобретает система телекоммуникаций, которая дает возможность проведения заочных совещаний, телеконференций и т.п. (участники которых могут находиться друг от друга на значительных расстояниях), оперативной передачи информации. Соответственно меняются методы и техника коммуникационных отношений руководителей с подчиненными и вышестоящими органами управления.

Автоматизированный офис предъявляет новые требования к деловым качествам руководителя, среди которых — умение и навыки пользоваться сложной техникой управления, определять стратегию развития системы, руководить коллективом, мотивировать и направлять его деятельность. Особое место занимает уме-

ние разрешать конфликты, оперативно реагировать на возникновение проблемных ситуаций, четко обосновывать принятые решения, своевременно доводить их до исполнителей. Творческий подход к решению управленческих задач, развитие стратегического мышления руководителей предполагают использование новых информационных технологий, возможностей автоматизированных офисов.

При обучении руководителей современным информационным технологиям главное внимание уделяется собственно управлению, а не машинным языкам и математическим методам. В действующих на фирмах системах повышения квалификации важное значение придается базовому курсу — «умению управлять», улучшению стиля работы руководителя, развитию стратегического мышления. Формируется набор методов обучения работе с новыми информационными технологиями, который предусматривает использование специальных обучающих модульных программ, реализованных на микропроцессорах, сетей для передачи информации о новых методах, средствах и технике управления. Наряду с этим проводятся различные занятия через систему телекоммуникаций (анализ ситуаций, деловые игры, дискуссии и т.п.), применяются средства массовой информации (в основном телевидение) с целью мотивации саморазвития руководителей и специалистов, решения некоторых информационных задач обучения, рекламы новых методов, средств и техники управления.

При обучении кадров большое внимание в настоящее время уделяется так называемым *корпоративным системам*, т.е. комплексным информационным системам управления предприятиями. В этом случае электронная обработка данных обеспечивает все стороны управления предприятиями. Находясь на своем рабочем месте, управляющие получают необходимую информацию по новым изделиям, производству, поставкам, финансам, экономике и др. Появление персональных компьютеров, которые могут быть подключены к другим ЭВМ, значительно расширило возможности использования баз данных конкретными пользователями для оперативного получения необходимой информации из больших ее массивов. Персональная ЭВМ дает возможность получать сопоставимые данные, отслеживать динамику изменения показателей, в том числе и в графическом виде.

РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СЕТЕЙ

Современная база индустриальной революции начала XXI века характеризуется разработкой и широким применением компью-

теров, обрабатывающих информацию. Когда в 1950-х годах компьютеры начали распространяться в деловом мире, их применение сводилось к рутинной обработке огромного количества особо важных данных. В 1960-е годы снижение стоимости и уменьшение сложности компьютеров открыли новые возможности их использования. Однако они размещались не в аппарате управления компаниями и были доступны, как правило, лишь для специалистов. Только в 1970-х годах компьютеры впервые стали использоваться в управлении организациями через терминалы, соединенные телефонными линиями с центральным компьютером. В 1980—90-е годы быстрое развитие микроэлектроники снизило стоимость и уменьшило размеры компьютеров в такой степени, что появилась возможность использовать их не только в каждом офисе, но и на каждом рабочем месте.

По расчетам американского исследователя Дж.Б. Делонга, в течение жизни одного поколения в 1970—90-е годы цены на компьютеры (и полупроводники) снизились более чем в 10 раз, т.е. ежегодное снижение цен составило в среднем 30—40%. Такой темп падения цен на компьютеры значительно превосходит все исторические прецеденты. Наряду с удешевлением компьютерной техники она становится более многофункциональной, мощной и эффективной. Темпы развития современных электронных сетей (новых средств связи, обработки информации и коммуникации) продолжают расти. Интересны результаты последних крупномасштабных обследований: люди полагают, что они сегодня тратят столько же времени на использование персональных компьютеров, сколько на телефонные разговоры (8 ч 48 мин в неделю на персональные компьютеры и 9 ч 30 мин — на телефонные разговоры).

«Электронный офис». Появление микрокомпьютера привело к дальнейшему изменению технического оснащения аппарата управления и рождению его нового типа — «электронного офиса». Преобразуя информацию по сложной программе, микрокомпьютер воплощает примитивную форму интеллекта. Изобретение микропроцессора в такой степени снизило стоимость электронных вычислений, что он стал применяться в самых широких сферах.

Отличительной чертой перехода к «электронному офису» является получение возможности использовать технику для обработки содержания информации. Пишущая машинка, телефон, копировальная машина, диктофон и факсимильный аппарат позволяют только менять форму или расположение информации. Они переводят ее из устной формы в письменную, электрическую и передают ее от отправителя к получателю со скоростью света. Но

они не меняют содержания информации (если не вкрадется ошибка или не помешает шум). Тем самым они дополняют функции аппарата управления, которые по своему характеру являются механическими.

Компьютер же меняет содержание поступающей в него информации в соответствии со сложным набором процедур, называемых его программой. Это может материализовать некоторые из видов деятельности, практических навыков и методов работников офиса — специалистов, управленческого персонала и руководителей. Это перемещает технику офиса с периферии деятельности аппарата управления, куда поступает и откуда исходит информация, в центр, где она перерабатывается в новую информацию и решения. В целом структура потоков информации и механизмов ее переработки и анализа может быть представлена в следующем виде (рис. 24.2).

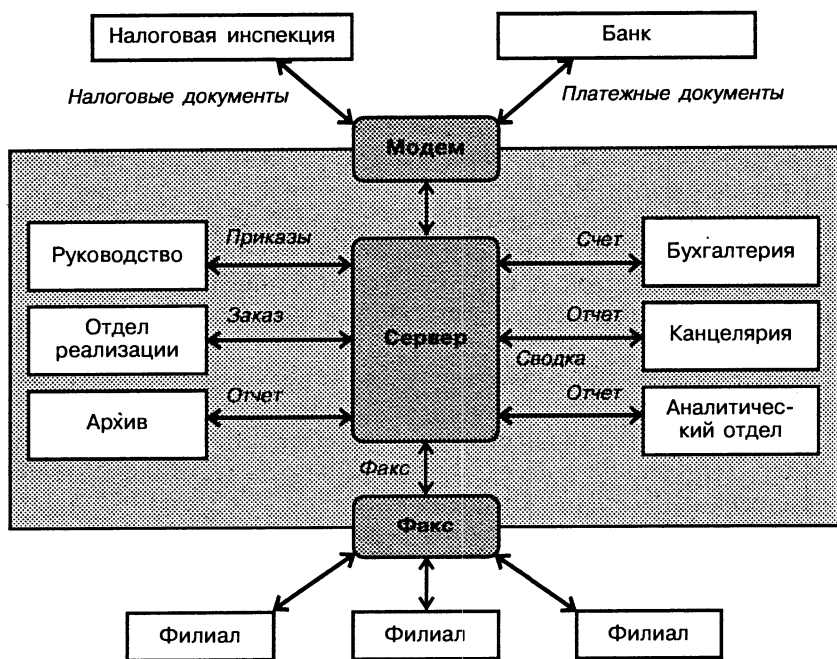


Рис. 24.2. Типичная организация «электронного офиса»

В «электронном офисе» техника используется в деятельности специалистов и руководителей, а также секретаря и клерка. Однако успех микрокомпьютера в офисе зависит от его интеграции с другими частями системы: дисплеями, печатающими средствами и устройствами, средствами хранения информации и коммуникаций и, самое главное, программами, которые ими управляют при выполнении функций аппарата управления.

Благодаря многообразным информационным потокам каждое предприятие имеет возможность мгновенно узнавать о состоянии спроса и предложения, ориентироваться на рынке сырья, труда, инноваций и т.п. Это освобождает производство от расходов на дополнительный персонал, занятый в промежуточных звеньях, от расходов на складирование, исправление расчетов, неизбежных в прошлом из-за отсутствия необходимых данных. Компьютеры, информационные сети, системы связи непосредственно влияют на протекание и интеграцию производственных и обслуживающих процессов в подразделениях предприятия и повышение конкурентоспособности.

Информационные сети создают реальные предпосылки для формирования целого ряда новых принципов управления, соответствующих изменениям внешней и внутренней среды предприятия. Суть этих принципов сводится к следующему:

- происходят контакты не руководителя с подчиненными, а равноправных работников;
- каждый сотрудник должен иметь доступ к любой информации о предприятии, к знаниям любого сотрудника предприятия;
- должны действовать команды, работающие либо над определенным проектом, либо с определенным заказчиком или классом клиентов;
- целостность предприятия поддерживается за счет создания сети команд;
- работа ведется в режиме реального времени, включает в себя «запараллеливание» работ и их итеративно-коммуникационную организацию (вместо последовательной и кооперативной);
- создаются технико-организационные условия для формирования «виртуальных» звеньев, члены которых могут находиться в различных географических точках. >

Использование информационных технологий, сети Интернет и всех видов сетевой организации, бесчисленных компьютерных программ не только позволяет оперативно получать информацию и принимать решения, но и вызывает множество коренных организационных изменений. Сокращается бюрократический аппарат, пересматриваются традиционные взгляды на роль и механизм

эффективной связи корпораций, открываются безграничные возможности финансовых рынков, инвестирования, укрепляется сплоченность персонала. С Интернетом связаны реальная диффузия знаний, их доступность в любом уголке Земли, всеобщее приобщение людей к культурным ценностям. Существенно увеличиваются темпы роста производительности физического и умственного труда. В наибольшей мере информационную экономику олицетворяют инновации и знания. Экономический и управленческий потенциал организации во все большей степени зависит от способности менеджеров контролировать информацию, манипулировать ею, нацеливать персонал на наиболее эффективное использование ресурсов.

По данным 2000 г., постоянные пользователи сети Интернет распределялись по регионам мира следующим образом (табл. 24.1). По прогнозам, к 2005 г. сеть Интернет будут пользоваться во всем мире 1 млрд человек. В ближайшие четыре года пользователями Интернета в режиме *on-line* станут 15% населения Земли.

Таблица 24.1

Постоянные пользователи сети Интернет

Регион мира	Число пользователей, млн чел.	В расчете на 1000 жителей
Северная Америка	148,7	479,1
Западная Европа	86,6	217,5
Азиатско-Тихоокеанский регион	57,6	16,6
Южная и Центральная Америка	10,8	21,1
Восточная Европа	9,5	32,7
Ближний Восток, Африка	7,5	7,2

В соответствии с федеральной целевой программой «Электронная Россия» число компьютеров и объем информационного сервиса в стране к 2005 г. вырастет в 2—3 раза, а к 2010 г. — в 5—6 раз. Число пользователей сети Интернет в России в 2000 г. составляло 2,5 млн человек; по оценке специалистов, к 2005 г. оно достигнет 6 млн человек, а к 2010 г. — 26,1 млн человек. Плотность пользователей Интернета на 100 жителей в 2000 г. составила 1,7%; по прогнозу, к 2005 г. этот показатель возрастет до 4,1%, а к 2010 г. — до 17,9%.

ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС*

РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС

С развитием информационных технологий и расширением сферы использования сети Интернет растет ее влияние на управление компаниями. Появляются новые возможности для привлечения и сбора денежных средств, распространения информации об опыте управления, методах принятия решений, формировании стратегических альянсов, децентрализации структур и т.п. Наряду с этим Интернет ведет к глобальной финансовой трансформации. Существенно снижается стоимость сбережений и заимствований; инвестиционный капитал дешевеет по мере того, как люди получают прямой доступ к рынкам; финансовые инноваторы используют новые возможности, чтобы создавать продукцию и рынки, которые, в свою очередь, снижают стоимость капитала. В целом увеличивается скорость финансовых потоков, меняются рынки капиталов, становится «прозрачной» вся финансовая система. Интернет способствует эффективному продвижению заемщиков и инвесторов на глобальные рынки.

Каждая компания имеет возможность создать свой сайт (электронную книгу) в сети Интернет. Если раньше (до использования сетей) эффективность информационных технологий измерялась главным образом ускорением деловых связей и процессов принятия решений, то теперь работа с сайтами открывает новые возможности по многим направлениям деятельности компании, таким, как:

- отслеживание статистики посещений сайта;
- создание мультимедийного имиджа компании;
- создание базы данных заказчиков (если заказчики взаимодействуют с компанией через ее сайт, то это упрощает коммуникации и позволяет сделать их обслуживание более комплексным);
- осуществление электронных платежей (продукция и услуги компании могут продаваться через ее сайт, платежи также могут полностью или частично осуществляться через сайт);

* Глава «Электронный бизнес» написана Ю.Б. Мильнером и С.Г. Ореховым.

- создание базы данных поставщиков (если поставщики имеют возможность устанавливать контакт с компанией через ее сайт, это существенно расширяет их круг и упрощает коммуникации с ними);

- создание центра реагирования на запросы клиентов (заказчики и поставщики могут получать необходимую информацию с сайта компании или запрашивать ее по электронной почте, что повышает оперативность обслуживания);

- осуществление разнообразных методов оплаты продукции и услуг (сайт может содержать данные обо всех возможных способах оплаты продукции и услуг компании).

Использование на практике этих возможностей, в сущности, формирует новые модели ведения бизнеса, новые принципы управления им. В этих условиях электронный бизнес осуществляется в виде продаж и закупок товаров и услуг в сети Интернет, а также во многих других случаях, где используются средства автоматизации бизнеса и глобальные сети. Он проникает во все сферы деловой активности — от промышленных поставок до приобретения потребительских товаров. Это стало возможным благодаря безналичной электронной оплате товаров и услуг и применению глобальных сетей для проведения операций по всему миру. Если же рассматривать масштаб только электронной коммерции, то в 2001 г. он составил в мире 300 млрд долл., а в 2004 г., по прогнозам, его объем достигнет 6,9 трлн долл.

Интернет — новый рынок. История электронного бизнеса еще слишком коротка, чтобы делать окончательные выводы о роли этого явления в развитии экономики. Тем не менее этот самый молодой бизнес в настоящее время является самым прибыльным. Интернет — это новый рынок, наиболее быстро растущий за всю историю экономики. Причем это рынок потребителей, готовых покупать товары и услуги. Возникает вопрос: увеличивает ли продажа товаров через Интернет покупательную способность населения? В Интернете покупают те же самые люди, которые совершают покупки точно так же и в обычных магазинах. Эти потребители не пришли извне, они переместились в новую среду обитания. Здесь имеет место перераспределение спроса между сетью традиционных и интернет-магазинов.

Под электронным бизнесом подразумеваются любые формы сделок, которые проводятся с помощью информационных сетей. Первые стандарты для проведения сделок электронного бизнеса появились еще в 1968 г. Формат, известный как *Electronic Data Interchange (EDI)*, позволял компаниям технически осуществлять сделки и операции, но был слишком несовершенным и, главное,

малораспространенным. Появление в 1994 г. браузера *netscape*, позволяющего перемещаться по сети с помощью щелчка «мыши», изменило ситуацию. Теперь не обязательно быть программистом для выхода в сеть. В 1998 г. в США объем продаж предприятий, ведущих бизнес только в Интернете, стал сравним с продажами корпораций, не занимающихся электронной коммерцией. Компания *Amazon.com* преодолела барьер в 1 млрд долл. годовых продаж.

Бизнес-модели предприятий электронной коммерции. Данные бизнес-модели принято классифицировать по совокупности двух характеристик: 1) тип участников большинства сделок; 2) способ получения прибыли предприятием электронного бизнеса. Участники электронного бизнеса делятся на два типа — *конечные потребители (customers)* и *компании (business)*. Способы получения прибыли предприятиями электронного бизнеса тоже делятся на два типа: 1) от посреднических услуг (операций); 2) от прямых продаж. Наиболее известные бизнес-модели предприятий электронной коммерции представлены в табл. 25.1.

Таблица 25.1

Основные бизнес-модели предприятий электронной коммерции

Способ получения прибыли	Участники		
	C2C	B2C	B2B
Прямые продажи	Личные сайты	Интернет-магазины	Корпоративные сайты
Посреднические услуги, % от операций	Интернет-аукционы	Торговые площадки	Электронные биржи

Под термином *B2B* подразумеваются операции электронного бизнеса, в которых участвуют предприятия и компании. В сегменте *B2B* обращаются товары и услуги, которые компании продают друг другу и конечными потребителями которых они в большинстве случаев не являются. В настоящей главе не приводится полная классификация всех областей, бизнес-моделей и направлений электронного бизнеса. Дается лишь общее представление об основных особенностях электронного бизнеса на примере наиболее распространенных в настоящее время его форм.

Первая модель C2C «потребитель — потребитель» — это бизнес-модель, подразумевающая получение прибыли от прямых продаж через личные интернет-сайты. Интернет упрощает коммерческие

отношения. Личные сайты позволяют их создателям распространять информацию, в том числе и коммерческого характера. Объявления в Интернете на личных сайтах о продаже того или иного товара (услуги), принадлежащего владельцу сайта, — не редкость. Объем рынка таких продаж оценить невозможно даже приблизительно. Зато тенденция к использованию личных сайтов для решения вопросов коммерческого характера очевидна.

Вторая модель С2С «потребитель — потребитель» — это бизнес-модель, ориентированная на получение прибыли от посреднических услуг, оказываемых в большинстве случаев физическим лицам. Развитие электронных сетей не стало препятствием, а послужило дополнительным толчком для развития сервиса и бизнес-моделей, ориентированных на получение прибыли от посредничества. Стратегия развития бизнеса неразрывно связана с решением задач своевременного получения и эффективного анализа информации. Делегировать функции продаж онлайн-аукциону или перепоручить поиск необходимой информации специальным компаниям зачастую оказывается дешевле создания собственных служб. В Интернете появилось немало онлайн-аукционов, компаний, занимающихся осуществлением электронных платежей, платных до-сок объявлений и коммерческих рассылок.

Ведущий интернет-аукцион в России — *molotok.ru*. Концепция этого предприятия электронного бизнеса заключается в получении процента от сделок между участниками онлайн-аукциона. К сожалению, в связи с неразвитостью электронных платежных систем такой вид получения прибыли пока не обеспечивает окупаемости подобных проектов. В настоящее время в проекте ежедневно участвует 140 тыс. пользователей, представлено около 50 тыс. лотов; оборот аукциона (сумма сделок по успешно завершившимся торгам) — 800 тыс. долл.

Первая модель В2С «бизнес — потребитель» — это бизнес-модель, при которой участниками сделки являются компания, оказывающая услугу (продающая товар), и конечный потребитель услуги (товара). Наиболее часто встречающийся представитель модели В2С — интернет-магазин. Самый быстрорастущий рынок не мог не породить множества легенд о низкой затратности и сверхприбыльности производства. Основанием стало представление о сокращении транзакционных издержек за счет централизации управления и затрат на доставку и складирование. Наиболее перспективной схемой логистики интернет-магазинов считалась организация доставки напрямую от поставщика покупателю, по возможности минуя склад, за счет использования более совершенных механизмов организации доставки и анализа информации.

Случилось совершенно обратное. Интернет-магазины неожиданно столкнулись с расходами, не характерными для традиционных торговых систем (например, затратами на поддержание программного обеспечения, развитие функциональности сайтов). Интернет-маркетинг, хотя и является одним из наиболее таргетированных видов рекламы, требовал затрат, не адекватных объему аудитории Интернета. Схема логистики без использования складских помещений не обеспечивала большого объема продаж и не выдерживала конкуренции со стандартами доставки в магазинах, торгующих с использованием каталогов. Основным преимуществом интернет-магазина над традиционными супермаркетами, с точки зрения потребителя, является сэкономленное время. Сервис, доставка, качество товара — предмет конкуренции с традиционными торговыми системами. Но последние полностью сдают позиции, если рассматривать время, затраченное на поход в магазин, выбор товара на полках супермаркета, стояние в очередях.

Рассмотрим пример магазина *24x7.ru* — победителя конкурса 2001 г. в номинации «Лучший интернет-магазин», проводимого журналом «Компьютерная элита». Магазин *24x7.ru* продает книги, игрушки, аудио- и видеопродукцию. В магазине есть служба доставки, принимаются платежи через электронные платежные системы. Средняя посещаемость магазина составляет около 7 тыс. посетителей в день. Ассортимент, насчитывающий 25 тыс. позиций, сравним с ассортиментом ведущих традиционных продавцов аналогичной продукции. На сайте постоянно обновляются новости о новинках рынка и обзоры от литературных и музыкальных критиков.

На примере магазина *24x7.ru* очевидно, что Интернет задает новые стандарты розничной торговли, и традиционным продавцам придется им следовать, чтобы не уступить в конкурентной борьбе.

Вторая модель В2С «бизнес — потребитель» — это бизнес-модель предприятия, получающего прибыль от посреднических услуг, оказываемых юридическим лицам, ориентированным на розничную продажу товаров конечному потребителю. В Интернет переносятся самые разнообразные формы коммерческой деятельности, и в первую очередь те, в которых преимущество работы в формате электронных сетей очевидно. Электронные торговые площадки — аналог традиционных гипермаркетов и рынков. Представим ситуацию, характерную для любого большого рынка: аналогичные товары продаются в различных местах по разной цене. В электронной сети

это расстояние — один щелчок «мыши», т.е. для сравнения цен и характеристик товаров нужно гораздо меньше времени.

Компаниям, продающим свою продукцию в Интернете, подключение к таким системам принципиально важно. Торговые площадки обеспечивают посещаемость интернет-магазинов и как следствие — заказы. Концепция таких предприятий заключается в предоставлении возможности традиционным магазинам и производителям размещать свои товары в электронной торговой системе. Способ получения дохода — платное размещение участников в торговой системе и получение процента со сделок, совершаемых на торговой площадке. Основные проблемы развития бизнес-модели B2C связаны с неразвитостью систем электронных платежей, о которых речь пойдет ниже. Перспективность данной бизнес-модели не вызывает сомнений, но динамика ее развития напрямую зависит от общей ситуации в банковской сфере.

Рассмотрим пример торговой площадки *torg.ru*, обслуживающей 3 тыс. посетителей в день. На ее сайте размещены 150 тыс. товаров от 150 интернет-магазинов. В день на *torg.ru* производятся покупки на 40 тыс. долл.

Первая модель B2B «бизнес — бизнес» — это бизнес-модель, ориентированная на получение прибыли от прямых продаж юридическим лицам через корпоративный сайт. В настоящее время представительство в Интернете — неременная часть имиджа любой уважающей себя компании. Прямые продажи товаров и услуг компаниям-контрагентам и работа с дистрибьюторами — это лишь отдельные примеры моделей B2B электронного бизнеса, осуществляемого с помощью корпоративных сайтов. На основании последних исследований 89% российских производителей инвестируют капитал или разрабатывают инвестиционные проекты развития информационных технологий. По прогнозу, к 2005 г. объем продаж по сделкам B2B в России превысит 2,5 млрд долл.

Вторая модель B2B «бизнес — бизнес» — это бизнес-модель предприятия, получающего прибыль от посреднических услуг, оказываемых юридическим лицам; ориентированным на оптовую продажу товаров или услуг другим юридическим лицам. Развитие торговли с использованием электронных сетей привело к созданию межкорпоративных электронных торговых площадок и бирж. В реализации бизнес-моделей B2B лидируют нефтегазовая, металлургическая и машиностроительная отрасли. Электронные биржи позиционируются как самостоятельные предприятия, не опирающиеся на поддержку и независимые от участников рынка. Участниками

электронных бирж являются отраслевые компании и фирмы. Концепция электронных бирж заключается в предоставлении участникам бирж комплекса услуг, уменьшающих трансакционные издержки, связанные с услугами посредников. Основные задачи, стоящие перед менеджментом электронных бирж, связаны с созданием бизнес-сообщества в виртуальной среде.

Пример такой системы — *factura.ru*, крупнейшая система оптовой торговли между предприятиями через Интернет, обслуживающая более 1500 предприятий из 72 регионов России. Участниками системы являются поставщики, покупатели и банки. Поставщики получают новый эффективный канал сбыта продукции с гарантированной оплатой сделок. Система позволяет значительно увеличить товарооборот и получать прибыль за счет роста объема продаж. Вступая в систему, поставщик гарантирует, что цены на его товары, размещенные в системе, включают максимальную оптовую скидку. За обслуживание в системе поставщик платит небольшую комиссию от суммы каждой совершенной сделки. Покупатели получают максимальные скидки с цены независимо от количества приобретаемого товара. Предприятия малого и среднего бизнеса могут покупать товары по ценам, которые обычно устанавливаются только для крупных предприятий при большом объеме заказа. Покупатели обслуживаются бесплатно. Банки предоставляют своим клиентам возможность участия в системе — право доступа определяется банком на основании деловой репутации и кредитной истории предприятия. Это обеспечивает доверие между участниками системы. Банки обслуживают расчеты по сделкам в системе. За услуги по приему и перечислению платежей клиентов банк получает вознаграждение в размере до 2,5% от суммы платежа.

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА

Потенциальные потребители товаров и услуг, предлагаемых предприятиями электронного бизнеса, характеризуются общим обязательным признаком — доступом к информационным сетям. При разных вкусах или предпочтениях общим является способ получения информации. Неудивительно, что предприятия электронного бизнеса предпочитают рекламу в сети, поскольку именно там находится целевая аудитория, на которую направлены усилия маркетологов.

Интернет позволяет фокусировать воздействие рекламы на конкретных потребителей — таргетировать ее. В отличие от исследователей, использующих традиционные методы анализа рынка, у маркетологов, изучающих потребителей с помощью средств Интернета, существует намного больше инструментов и возможностей решить поставленные задачи (например, с большой долей

вероятности определить географическую принадлежность посетителя сайта). Ведение статистики по посещениям интернет-сайта позволяет узнать, с какой частотой пользователь посещает данный сайт, какие разделы вызывают у него наибольший интерес, какие действия на сайте он совершал и в какое время. Получение такой информации позволяет добиться максимальной эффективности рекламы и адресовать ее конкретным пользователям, с наибольшей вероятностью попадающим в группу потенциальных потребителей.

Основное преимущество Интернета как рекламного инструмента — интерактивность. Вовлечение пользователей в розыгрыши призов, *обратная связь (feedback)*, подписка на рассылку новостей и т.п. — формы сервиса, получившие полноценное развитие лишь с переносом их применения в Интернет. Построение диалога с потребителем позволяет использовать такое преимущество Интернета, как предоставление информации во всей полноте, поскольку более весомой аргументацией к покупке выглядят рекомендации, подтвержденные полноценным набором сведений о продукте.

Рост рынка интернет-рекламы в России отражает мировые тенденции, с одной стороны, и внутренние позитивные экономические показатели — с другой. В табл. 25.2 приведены данные исследовательской компании *monitoring.ru* об объеме сделок на рынке интернет-рекламы.

Таблица 25.2

Объем сделок на рынке интернет-рекламы
(млн долл.)

Год	Объем сделок	Год	Объем сделок
1998	0,5	2001	16,3
1999	2,0	2002	32,8
2000	5,5	2003	58,6

Нередко инструменты, используемые в сети Интернет, и механизмы взаимодействия субъектов права в электронном бизнесе вступают в противоречие с действующим законодательством.

Приведем пример. Компания в Москве через американский интернет-магазин оформляет заказ на доставляемый электронным способом товар, который будет оплачен с помощью электронной платежной сис-

темы. В российском законодательстве не существует однозначного ответа на ряд вопросов. Каким образом производится и подтверждается оплата, принимая во внимание разницу в финансовых правилах? На каком этапе считается заключенным контракт между этими компаниями? Каков юридический статус этого контракта? Под юрисдикцию какой организации он попадает? Каковы должны быть налоги и таможенные сборы на продукт? Каким образом взимаются эти налоги и сборы?

В настоящее время в России существует ряд законопроектов в области регулирования проведения сделок с использованием электронного документооборота и электронной цифровой подписи, и ни один из них пока не имеет статуса закона. В законодательных актах вообще не фигурирует понятие электронного бизнеса. Такое положение отражает неадекватность законодательства условиям современного развития сети Интернет.

Предприятия электронного бизнеса используют более совершенную систему электронного документооборота и систематизирования данных о потребителях и контрагентах, чем традиционные компании. Эта особенность позитивно влияет на развитие бизнеса, динамику принятия решений, контроль за их исполнением. Глобальное управление заказами, анализ продаж и прогнозирование с использованием средств Интернета становятся более эффективными благодаря оперативности передачи данных, что увеличивает объективность информации.

Особенности *кадровой политики* предприятий электронного бизнеса связаны с высокой стоимостью услуг их персонала, способного обеспечить необходимый уровень поддержки предприятия, его развития. Инвестиционный бум конца 1990-х годов сыграл свою роль в формировании высокого уровня заработной платы сотрудников среднего звена управления и высших менеджеров. В настоящее время интернет-компании полностью укомплектованы специалистами в области электронной коммерции.

Что касается средств электронных платежей, то они делятся на две категории по принципу хранения информации — на основе карт и сетей. К первой категории относятся *смарт-карты*, т.е. карты, на которые деньги были внесены заранее. Они имеют встроенный микропроцессор с записанным эквивалентом счета в банке. Самые распространенные электронные деньги на базе карт — это *Visa* и *EC/МС*. Вторая категория — сетевые деньги. Деньги поступают на виртуальный счет в результате предоплаты, как и в случае со смарт-картами, но управление счетом осуществляется с помощью специального устройства после введения пароля. Деньги становятся виртуальными и не имеют физического эквивалента. Наиболее яркие примеры — *CyberCash* в Америке, *PayCash* и

WebMoney в России. Незрелость системы электронных платежей является следствием общей финансовой нестабильности и сдерживающим фактором в развитии электронного бизнеса в России.

Тем не менее качественно новая форма деловых отношений, каким является электронный бизнес, оказала серьезное воздействие на внутреннюю организацию и методы деятельности фирмы. Прежде всего отметим, что фирмы стали широко практиковать передачу отдельных бизнес-функций и даже частей бизнес-процесса сторонним организациям и лицам. В основе этого лежит объективное представление о том, что всегда существуют компании и лица, производящие определенные работы лучше других и способные выполнять отдельные функции бизнеса с наибольшей эффективностью. На рынках других стран компании широко используют контракты с местными малыми предприятиями и создают гибкую производственно-сбытовую сеть. Предприятия таких компаний разбросаны по всему миру, а контроль за их деятельностью обеспечивается из центрального офиса. Эти компании могут изменять свою структуру, для того чтобы выходить на рынок с новой продукцией. Для связи с производственными, научно-техническими и инфраструктурными звеньями компании используют возможности глобальной сети — электронная почта, телеконференции и др.

С появлением Интернета и других электронных сетей применительно ко многим субъектам хозяйствования и отраслям промышленности экспорт и импорт товаров вытесняются предоставлением разного рода услуг (банковских, образовательных, консультационных, информационных, посреднических, розничной торговли) через сайты, доступные в глобальном масштабе. По мере того как все больше регионов, стран, компаний вовлекается в глобальную сеть, ускоряется процесс внедрения инноваций. С ростом глобальных рынков новые идеи, технологии, методы, знания быстро и беспрепятственно переходят национальные границы. На первый план выступает способность организации быстро генерировать и внедрять инновации, для чего необходимо активно использовать современные рычаги управления во всех звеньях и на всех уровнях организации.

Вопросы для обсуждения

1. По каким основаниям классифицируется управленческая информация?
2. В чем состоит сущность информационных технологий? Назовите этапы развития информационных технологий.
3. Какое влияние информационные технологии оказывают на эффективность деятельности организации?
4. Охарактеризуйте информационные сети Интернет. Каковы новые возможности повышения уровня деловой активности?
5. Каковы основные элементы электронного бизнеса?
6. Каким образом построена расчетная система? Каковы перспективы ее развития?

Глава 26

ВИДЫ СОБСТВЕННОСТИ И ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

В связи с формированием рыночных отношений в России весьма актуальны вопросы о формах управления в условиях многоукладной экономики, об их соответствии тем или иным формам собственности, о способах перехода от вертикальных к горизонтальным связям. Ключевую роль здесь играют процессы *приватизации*, т.е. возмездного отчуждения в собственность физических и юридических лиц имущества, находящегося в собственности государства или муниципальных образований. Всего за 1992—1997 гг. изменили форму собственности 129,5 тыс. предприятий (объектов). Переход к многоукладной экономике, различным формам собственности выдвигает на первый план целый ряд основополагающих вопросов теории управления, и прежде всего проблему соотношения собственности и управления.

ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

В составе ключевых факторов экономического развития следует различать статус управления и статус собственности. *Статус управления* включает весь комплекс структур, связей и коммуникаций, технический, информационный и интеллектуальный потенциал, обеспечивающий необходимые анализ и оценки, принятие и реализацию обоснованных решений. *Статус собственности* означает использование многообразных отношений собственности, обеспечивающих каждому работнику возможность владения и распоряжения принадлежащими ему средствами производства и результатами труда.

Статус собственности — основа всей экономической системы, постоянно действующий фактор развития страны. Сложность и многообразие жестких связей, существовавших в течение десяти-

летий в административно-командной системе, предопределяют, что процесс становления различных форм собственности и основных структур рынка займет длительное время. Для создания же эффективной рыночной экономики, гибкой и динамичной, активно использующей новейшие достижения научно-технического прогресса и нацеленной на повышение благосостояния народа, потребуется довольно продолжительный период.

В условиях приватизации особую практическую значимость приобретает статус управления. В какой бы форме ни происходила передача собственности в негосударственный сектор (разовый выкуп, продажа в рассрочку, аренда с последующим выкупом, акционирование, иностранные инвестиции и др.), во всех случаях нужны радикальные меры по изменению форм, методов и стиля управления. Без этого нельзя рассчитывать на повышение эффективности деятельности предприятий. Речь идет об отходе от административно-командных методов управления, дискредитировавших себя в прошлом, опиравшихся на жесткую систему иерархической подчиненности. И процессы управления, и методы принятия решений, и организационно-распорядительская деятельность должны отвечать главной тенденции современного периода — переходу от прямого управления экономикой, всеми ее звеньями и первичными хозяйствующими субъектами к регулированию их развития экономическими, финансовыми и договорными методами (с возможностью использования при необходимости обоснованных и четко ограниченных административных мер).

Приватизацию собственности следует рассматривать как часть формируемой в условиях рыночной экономики системы управления государственным имуществом. Программа приватизации, разрабатываемая ежегодно, направлена на усиление плановости, публичности и контроля в данной сфере. При этом важнейшим принципом программы становится определение приоритетов в области приватизации государственного имущества. К таким приоритетам следует отнести: осуществление структурных преобразований в экономике; привлечение инвестиций (в том числе иностранных) в российскую экономику; поступление в федеральный бюджет доходов от приватизации; сокращение расходов федерального бюджета на управление федеральным имуществом и др. Приоритетным является и вопрос о сохранении государственного участия в управлении определенными предприятиями в целях обеспечения национальной безопасности, прав и законных интересов граждан. Приватизация предприятий проводится одновременно с приватизацией земельных участков, на которых они расположены, в целях повышения стоимости и инвестиционной привлека-

тельности предприятий. К участию в приватизации привлекаются субъекты малого предпринимательства, не имеющие значительного начального капитала.

Как правило, приватизация государственной собственности включает несколько этапов: 1) определение конечной цели проекта приватизации конкретного предприятия; 2) подготовка программы приватизации; 3) выбор механизма приватизации; 4) оценка ситуации на рынке, маркетинг, поиск потенциальных покупателей акций, продажа акций. По каждому объекту принимаются индивидуальные решения о способе, сроке и начальной цене приватизации имущества. Подобные решения должны основываться на всестороннем анализе экономической ситуации, проведении полной инвентаризации и независимой оценки имущества, аудиторской проверке государственных унитарных предприятий, соотношении стоимости предлагаемого к приватизации федерального имущества и рыночного спроса.

Что же касается поступлений в федеральный бюджет средств от приватизации, то они обеспечиваются в основном за счет продажи пакетов акций акционерных обществ на аукционах, а также путем их размещения на фондовых рынках за пределами России. В последнее время в ходе приватизации используется ряд новых способов (особенно по отношению к субъектам малого предпринимательства, не имеющим значительного начального капитала), к которым относятся продажа имущества предприятий путем публичного предложения, при отсутствии конкурсности, продажа акций по результатам доверительного управления. Причем предусматривается поэтапное применение новых способов приватизации и только в случаях, когда имущество не было продано на аукционе.

Оптимизация структуры федеральной собственности и сокращение расходов государственного бюджета на управление федеральным имуществом достигаются в значительной степени за счет продажи мелких (миноритарных) пакетов акций открытых акционерных обществ, а также приватизации государственных унитарных предприятий, не выполняющих важных для общества и государства функций. В ходе продажи принадлежащих государству акций открытых акционерных обществ происходит активизация фондового рынка. Это достигается путем вовлечения в хозяйственный оборот акций предприятий, привлекательных для инвесторов, и продажи акций через организаторов торговли на рынке ценных бумаг. В открытых акционерных обществах, имеющих важное народно-хозяйственное значение, предусматривается сохранение контрольных или блокирующих пакетов акций в руках государства либо использование им специального права («золотой акции»).

Формы собственности сами по себе не решают задач, стоящих перед экономикой в целом, тем или иным регионом, производственно-хозяйственным комплексом, отдельным предприятием. Ими нужно профессионально управлять применительно к поставленным целям и складывающейся обстановке, используя экономические рычаги, организационные структуры, информационные системы, психологические методы. В этих условиях важнейшими принципами приватизации должны быть:

- сочетание долгосрочных и краткосрочных интересов государства;
- отказ от рассмотрения приватизации как существенного источника доходной части федерального бюджета;
- ориентация на мировой опыт приватизации;
- принятие приватизационных решений на основе анализа долгосрочных планов;
- постоянный мониторинг состояния предприятий после приватизации;
- приватизация предприятий как единого имущественного комплекса;
- единство нормативно-правовой базы, режима и методов регулирования процессов приватизации;
- продажа низколиквидных предприятий (пакетов акций).

Наиболее значимый результат приватизации, проведенной в России в 1990-х годах, состоит в массовом появлении (наряду с государственными предприятиями) предприятий, находящихся в частной собственности. Речь идет о закреплении прав собственности на приватизируемое государственное имущество за ответственными (эффективными) собственниками, приобретшими это имущество на законном основании. Распределение предприятий и организаций по формам собственности на 1 января 2001 г. (по данным Госкомстата России) представлено на рис. 26.1. Распределение занятых в экономике по предприятиям различных форм собственности представлено в табл. 26.1 (по данным 2000 г.).

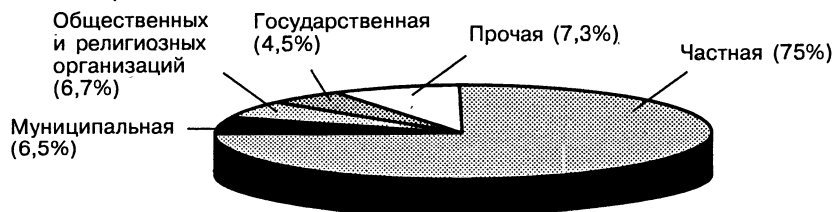


Рис. 26.1. Распределение предприятий и организаций по формам собственности

**Распределение занятых в экономике по предприятиям
различных форм собственности**

<i>Предприятия</i>	<i>Среднегодовая численность занятых, % к итогу</i>
Государственные и муниципальные предприятия	38,1
Частные предприятия	45,0
Предприятия в собственности общественных и религиозных организаций	0,8
Предприятия смешанной (частно-государственной) собственности	14,1
Иностранные и совместные предприятия	2,0

Продажа пакетов акций акционерных обществ ведет к поэтапному разгосударствлению целых отраслей экономики. В отраслевом разрезе процессы разгосударствления в наибольшей степени затронули предприятия топливно-энергетического комплекса, ряд отраслей промышленности, транспорта и связи. По состоянию на сентябрь 2001 г., степень разгосударствления предприятий по отраслям характеризуется следующим образом: в машиностроении — 70%, в металлургии — 80, в химическом комплексе — 90, в лесопромышленном комплексе — 95%. В этих отраслях политика разгосударствления заключается в приближении доли приватизированных предприятий к 100%.

Федеральные государственные предприятия нефтегазового комплекса практически полностью преобразованы в открытые акционерные общества. Из 332 государственных предприятий и производственных объединений нефтяной и нефтеперерабатывающей промышленности, подлежащих приватизации, 326 преобразованы в акционерные общества. Создано и функционирует 17 вертикально интегрированных структур. Из 65 федеральных государственных предприятий газового хозяйства акционированы 64. Предприятия нефтегазового строительства полностью акционированы. В морском, речном и воздушном транспорте доля приватизированных предприятий составляет примерно 80%. В автомобильном транспорте приватизировано до 90% подлежащих приватизации предприятий.

Анализ показывает, что в результате проведения приватизации в России в 1990-е годы поставленные задачи не были решены в

полном объеме, поскольку: 1) не был сформирован широкий слой эффективных частных собственников; 2) структурная перестройка экономики не привела к повышению эффективности деятельности предприятий; 3) привлеченных в процесс приватизации инвестиций оказалось явно недостаточно для производственного, технологического и социального развития предприятий; 4) в ряде отраслей не удалось сохранить конкурентное положение предприятий на отечественном и мировом рынках. Во многом это объясняется тем, что в течение продолжительного периода эффективность приватизации оценивалась по темпам разгосударствления собственности, по числу приватизированных предприятий. При этом целям дальнейшего развития и эффективности функционирования приватизированных объектов в условиях рыночно-ориентированной экономики не уделялось должного внимания. Институциональные реформы не были подкреплены проведением соответствующей государственной политики в сфере приватизации.

Приватизация должна рассматриваться не как изолированный этап решения отдельных задач, связанных с единовременным пополнением бюджета, а как структурный элемент единой государственной политики по управлению государственным имуществом, направленной на получение экономического эффекта в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе в форме расширения налогооблагаемой базы, наполнения отечественного рынка товарами и услугами российских товаропроизводителей, повышения эффективности функционирования всех субъектов хозяйствования.

ТЕНДЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Переход от государственной собственности к иным ее формам несовместим с шаблонным подходом к организационному построению субъектов хозяйственной деятельности. Коренные изменения происходят в структуре управления, когда предприятия преобразуются в акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и другие предприятия с коллективной формой собственности. Меньшую ломку претерпевают формы управления при сдаче предприятий и другого государственного имущества в аренду с правом последующего выкупа трудовыми коллективами и юридическими лицами. Жесткие схемы управления вытесняются коллегиальными, демократическими процедурами при продаже предприятий и производств (прежде всего небольших) трудовым коллективам, а также акционерным обществам, кооперативам, другим юридическим лицам и гражданам. Нетипичные ситуационные решения должны приниматься в условиях постепенного

выкупа имущества государственного предприятия трудовым коллективом, в том числе за счет части остающейся в его распоряжении прибыли.

Приоритетными задачами реформы предприятий в современных условиях являются:

- защита прав акционеров, четкое разграничение ответственности собственников и управляющих, развитие механизмов корпоративного управления;
- расширение участия в корпоративном управлении инвесторов, имеющих долгосрочные цели;
- создание системы защиты контрактов, укрепление контрактного права;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий;
- обеспечение органов управления необходимой информацией и доступа к ней собственников, инвесторов, кредиторов;
- создание эффективного механизма управления предприятиями;
- реструктуризация либо ликвидация неэффективных, убыточных предприятий;
- создание условий для рыночной оценки активов предприятий;
- внесение изменений в амортизационную политику.

Осуществляя реформирование предприятий, необходимо учитывать особенности современного этапа переходного периода и складывающейся внешней среды хозяйственных организаций (табл. 26.2). Весьма актуальны вопросы разработки концепции управления многоотраслевым комплексом, организации управления в условиях диверсификации производства. Возникает необходимость коренного пересмотра и в ряде случаев отказа от отраслевого принципа управления, поскольку предприятия и объединения, ориентированные только на одну отрасль, на один вид производства или продукт, не отвечают современному уровню научно-технического прогресса и требованиям рынка. Диверсификация производства, условия для которой расширяются благодаря приватизации, требует, в свою очередь, гибкого управления взаимосвязанными звеньями: маневрирования ресурсами, своевременного реагирования на многообразные потребности рынка, всемерной поддержки нововведений, рискованных инвестиций и т.п. На этой базе и развиваются горизонтальные межфирменные связи, управление которыми осуществляется экономическими методами на договорной основе.

Особенности работы предприятий в зависимости от состояния внешней среды

Элементы организации управления	Основные характеристики	
	В условиях стабильной среды	В условиях динамичной среды
Главная цель	Выполнение заданий	Обеспечение необходимого уровня прибыли за счет удовлетворения запросов и нужд покупателей
Основная задача	Увеличение объема выпуска продукции	Изменение объема выпуска продукции и ее потребительских свойств в соответствии с изменениями рыночного спроса
Стратегия	Пассивная, выжидающая — «сбыть, что произведено»	Активная с элементами обоснованного риска — «производить, что можно сбыть»
Оценка результатов	По степени точности выполнения заданий	По положению предприятия на рынке относительно конкурентов
Тип организационной структуры	Механистическая, формализованная	Адаптивная (вид структуры определяется в зависимости от условий деятельности предприятия)
Решения по управлению предприятием	Главным образом оперативные (принимаются по ходу возникновения проблем)	Главным образом перспективные (носят стратегический характер и выбираются на основе оценки альтернативных действий)
Стимулирование	В зависимости от выполнения заданий	В зависимости от достигнутых результатов
Стиль управления	Авторитарный	Демократический
Характер власти руководителя	В зависимости «от должности»	В зависимости от личных и профессиональных качеств

Особое значение в статусе управления приобретает функция координации. Чем выше уровень разделения труда и специализации предприятий (и их частей), чем теснее их взаимозависимость в масштабе региона и страны в целом, тем значительнее потребность в координации независимо от формы собственности предприятия. Осуществление координации непосредственно связано со стилем управления, практикуемыми методами подготовки и

реализации хозяйственных решений. Бюрократическая организация независимо от ее масштабов и сферы действия порождает централизованную координацию. Здесь больше формализации, типовых подходов и жестких структур. Демократическому стилю управления адекватна децентрализованная координация, горизонтальная и в известных случаях неформальная. При этом к минимуму сводятся стандартные приемы и методы.

Приватизация государственных предприятий неизбежно приводит к разделению права собственности и функций управления. Профессиональный руководитель становится наемным работником. Решение о его найме и условиях деятельности принимает собственник, владеющий контрольным пакетом акций или основным паем. Главная форма взаимоотношений собственника и руководителя — контракт, в котором определяются система подотчетности последнего и пределы его самостоятельности в принятии и реализации хозяйственных решений. Этот принцип, отражающий объективные потребности профессионального управления, вовсе не исключает того, что при приватизации мелких предприятий в сфере торговли и услуг права собственника и функции руководителя могут совмещаться в одном лице, поскольку незначительные масштабы деловой активности в каждом отдельном случае делают экономически невыгодным формальное отделение функций управления.

НАПРАВЛЕНИЯ ПЕРЕСТРОЙКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Переход от узкой специализации к интеграции вызывает изменения в содержании и характере управленческой деятельности. Проявляется четко выраженная тенденция к уменьшению жесткости и иерархичности сложившихся управленческих структур, расширению использования организационной кооперации, дальнейшему развитию программно-целевого управления. Широко распространен принцип делегирования оперативных полномочий на низшие уровни управления. На высшем уровне сосредоточиваются функции интеграции деятельности фирмы и разработки общих стратегий, связи с внешними организациями и оценки предложений нижних уровней. Такие меры приводят к уменьшению бюрократических процедур и значительному сокращению управленческого аппарата.

Даже самые крупные корпорации практически не могут осуществить организационную перестройку без кооперации с другими компаниями. В частности, создаются и эффективно функционируют межотраслевые группировки компаний, картели по обнов-

лению подотраслей и даже целых отраслей промышленности при финансовой поддержке правительства. Преобразование фирм значительно облегчается и ускоряется с использованием проектных форм организации. Для реализации проектов создаются новые компании, полностью ориентированные на внедряемый тип производства и управления. Это влечет за собой изменение большинства сложившихся технических и организационных систем — строительство новых заводов, освоение системы управления запасами и «плоских организационных структур, развитие технологических центров.

Проведение организационных изменений предполагает повышение уровня компетентности руководителей. Не случайно в современных условиях наиболее эффективными являются капиталовложения в руководителей, их подготовку, тренировку, повышение уровня знаний и совершенствование навыков, развитие предприимчивости, которая проявляется в поиске новых сфер рационализации и выгодного вложения ресурсов, в обоснованном риске. Компетентность увязывается с необходимостью создания инновационного климата, стремлением достигать наилучшего результата на основе применения технических, структурных и иных нововведений.

Образование концернов, хозяйственных ассоциаций, холдингов, консорциумов и других интеграционных структур позволяет формировать организационную систему рыночной экономики, создавать действительную альтернативу вертикально-командным структурам. Объединения предприятий, состав и управление которыми ориентированы на деятельность в условиях рыночной экономики, становятся заметным явлением в хозяйственной жизни России. Существенные изменения в построении и методах управления предприятиями происходят в связи с развитием практики арендных отношений. Такие предприятия расширяют масштабы деятельности, формируя рыночный характер связей и конкурентную среду.

Вопросом принципиальной важности является обеспечение антимонопольной направленности всех организационных преобразований в управлении экономикой, в том числе предотвращение отраслевого и регионального монополизма. Если какие-либо условия ограничивают конкуренцию и доступ на рынок потенциальных продавцов или покупателей, то эти ограничения должны быть устранены в предусмотренном законом порядке. Преодолению доминирующей роли отдельных хозяйствующих субъектов на рынке должно способствовать создание малых предприятий, разукрупнение сложившихся высокомонополизированных фирм

(если это допустимо по производственным и технологическим условиям) и ассоциативных структур. Важное направление рыночных реформ — формирование конкурентной среды, т.е. создание новых предприятий (в том числе и малых), конкурирующих с монополистами. Государство призвано оказывать малым предприятиям всемерное содействие в организации материально-технического и информационного обеспечения, консультирования и подготовки кадров. Это становится важным условием демонополизации производства.

Сохраняется ли в новых условиях функция вертикального управления отраслями, где продолжают функционировать государственные предприятия? Если да, то остается ли эта функция прежней или она претерпевает изменения? Дело в том, что целый ряд базовых отраслей промышленности характеризуется замкнутыми цепями взаимосвязанных и неразделимых технологических процессов, протекающих на огромных территориях в масштабе всей страны, крупных регионов. Это относится к таким секторам экономики, как добыча и транспортировка газа, единые энергетические системы, системы коммуникаций и связи, транспортные системы разных видов и т.п. В подобных отраслях сложились естественные монополии, когда основные технологические процессы осуществляются на базе развитой внутренней кооперации и специализации. Для них характерен режим четкого и единого технологического регулирования, диспетчеризации и маневрирования в использовании производственных мощностей и ресурсов, оперативного предотвращения кризисных ситуаций. Здесь технологический монополизм вызывает монополию организационную.

Однако это вовсе не означает, что управление подобными отраслями предполагает использование только административных методов. Переход этих отраслей в сферу рыночных отношений неизбежен, но его масштабы и методы должны быть специфическими, нестандартными. Система управления крупными хозяйственными образованиями должна строиться на демократических началах и предполагает создание таких органов, как собрание учредителей, правление, контрольный совет и т.п., с соответствующим распределением полномочий между ними. При формировании концернов нового типа необходимо соблюдать принцип полного и безусловного соблюдения прав юридического лица хозяйствующих субъектов, входящих в эти объединения.

Необходимую устойчивость и предсказуемость развитию акционерного общества придает стратегическое планирование и управление. Все многообразие стратегий компаний можно свести к таким вариантам: стратегии расширения, стабилизации, экономии

и комбинированные. Избрав стратегию расширения, компания ориентируется на крупное увеличение масштабов деятельности в рамках определенной миссии или пересматривает свое предназначение путем освоения новой продукции, рынков или технологий. Стратегия расширения обычно требует значительных инвестиций и часто связана с большими рисками. Следуя *стратегии стабилизации*, компания нацелена на постоянные улучшения в оперативной деятельности в соответствии со своей миссией. Она ориентируется на последовательное совершенствование уже осуществляемых операций. Разработав стратегию экономии, компания направляет свою деятельность на улучшения посредством ликвидации убыточных или маловыгодных операций в рамках действующих целевых установок. Указанные установки также могут пересматриваться в связи с прекращением производства некоторых товаров, уходом с определенных рынков или отказом от тех или иных технологий. Этот вид стратегии берется на вооружение как временная мера при решении специфического круга проблем. В условиях же *комбинированной стратегии* компания одновременно осуществляет какие-либо две или даже три перечисленные стратегии. Каждый из видов стратегии учитывает внутренние и внешние аспекты деятельности предприятия.

Наилучшим образом стратегия может быть осуществлена с помощью реализации ряда планов, указанных между собой и отвечающих содержанию стратегии в целом по всем основным областям хозяйственной активности предприятия. Речь прежде всего идет о планах финансовой политики, бухгалтерского учета, маркетинговых, производственно-оперативных, научных исследований и разработок, кадровых, правовых и др. После завершения планового процесса компании устанавливают механизм оценок и контроля, который должен включать определение критериев для оценки результатов, сопоставление фактических показателей с намеченными, анализ отклонений, внесение коррективов в стратегию в случае необходимости. Такой механизм подразумевает наличие системы обратной связи и в зависимости от результатов может служить для пересмотра миссии предприятия, стратегических целей или собственно стратегии.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОНВЕРСИИ

В проводимых экономических реформах и перестройке системы управления важную роль играет реорганизация деятельности предприятий военно-промышленного комплекса. Это — беспрецедентная по масштабам задача. В военно-промышленном ком-

плексе, предприятия которого составляют основную часть государственного сектора экономики, выработаны особые критерии для принятия решения о приватизации:

1) минимальное наличие на предприятии мобилизационных мощностей или их отсутствие;

2) доля государственного оборонного заказа в общем объеме выпускаемой продукции, значительно меньшая 30%. Для продажи акций акционерных обществ критерием является также наличие в федеральной собственности пакета акций размером менее 25% от общего количества акций.

Частичная или полная переориентация предприятий (производственных мощностей, научно-технического потенциала и трудовых ресурсов) с военных на гражданские нужды представляет собой *конверсию*. Практически конверсия означает сокращение производства вооружения и военной техники и увеличение выпуска товаров и услуг для удовлетворения нужд населения и общества в целом. С целью производства конкурентоспособной гражданской продукции для внутреннего и внешнего рынков используются высокие технологии оборонного комплекса. Конверсия не может рассматриваться как процесс, связанный только с экономией финансовых, материальных, трудовых и других ресурсов. Она требует значительных затрат на строительство и реконструкцию цехов, участков, модернизацию и замену оборудования, расширение и техническое перевооружение производства, а также на переподготовку кадров, выплату выходных пособий и т.д. Решение этой задачи предполагает использование методов государственного управления в сочетании с рыночными методами.

Организационная структура отечественной военной промышленности, объем производства которой доходил до общего объема промышленного производства, довольно близка к корпоративной. Многие предприятия создавались и функционировали в составе конкретных технологических цепочек. Это создает реальные предпосылки для межотраслевой интеграции и образования многоотраслевых объединений типа корпораций. Для многих предприятий военно-промышленного комплекса образование корпораций является условием выживания — сохранения кадров, научных подразделений, социальной инфраструктуры, получения заказов, материально-технического обеспечения и сбыта готовой продукции.

Приватизация предприятий военно-промышленного комплекса требует особого государственного регулирования, в первую очередь в решении вопросов управления собственностью тех предприятий, которые должны находиться в прямом государственном

управлении. Кроме того, принципиальное значение имеет представление государственных интересов в акционерных обществах путем закрепления за государством пакетов акций или владения «золотой акцией». Это соответствует мировой практике сочетания государственных и частных интересов при реализации оборонных программ.

К настоящему времени в основном уже сформирована организационная структура гражданского сектора оборонного комплекса, начата реализация новых приоритетов в его развитии. Такими приоритетами в организационной сфере являются:

- формирование национальных научных центров по важнейшим (прорывным) технологиям;
- создание финансово-промышленных групп, технопарков и технополисов, основанных на использовании технологий двойного назначения;
- образование транснациональных компаний, новых производств на основе прорывных и конкурентоспособных технологий (в том числе и в других странах) как форм участия в мировом разделении труда;
- переход в полном объеме к государственной контрактной системе размещения заказов для нужд государства;
- нормативно-правовое обеспечение экономического механизма, соответствующего особенностям организации и экономики военно-промышленного комплекса.

Реконструкция и структурная перестройка предприятий военно-промышленного комплекса, перевод их на выпуск гражданской продукции, оптимальное использование их научно-технического потенциала — ключевой вопрос развития корпоративного управления в России, определяющий его судьбу в будущем.

ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОБОСОБЛЕННОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ

Самостоятельным субъектом хозяйствования, осуществляющим свою деятельность в условиях рыночной экономики, является предприятие. Предприятие создается для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения потребительского спроса и получения прибыли. Оно самостоятельно осуществляет свою деятельность, продает выпускаемую продукцию, использует прибыль, оставшуюся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей. В России могут создаваться и действовать предприятия, находящиеся в федеральной собственности, государственной собственности республик в составе РФ, краев, областей, автономной области, автономных округов, муниципальной и частной собственности. Отношения предприятия с другими предприятиями, организациями, учреждениями, органами государственного и муниципального управления и гражданами регламентируются законодательством.

Учредительными документами предприятия являются его устав, а также решение о его создании и договор учредителей. В уставе определяются организационно-правовая форма предприятия, органы управления и контроля, порядок распределения прибыли и образования фондов. Прекращение деятельности предприятия может осуществляться в виде ликвидации или реорганизации. Формами *реорганизации* предприятия являются слияние, присоединение, разделение, выделение из прежней структуры или преобразование в иную организационно-правовую форму.

Масштабы и характер организационных проблем, встающих перед руководителем, различаются в зависимости от предприятия. Например, организационные проблемы небольших предприятий концентрируются на разделении работ, установлении ответственности и определении объема контроля. Предприятия среднего размера больше заняты использованием функциональной организации, рационализацией штата и координацией. У больших организаций возникают проблемы децентрализации, сбалансирования усилий различных подразделений по мере роста предприятий. Степень вовлеченности предприятий в рыночные формы хозяй-

ствования во многом зависит от его нацеленности на запросы потребителей и производство конкурентоспособной продукции. Хорошо организованные предприятия более эффективны. Если предприятие создано и функционирует на основе современных принципов, то и удовлетворенность его работников результатами труда более высокая. Нерациональная организация требует гораздо больше времени на решение проблем, многие из которых порождаются организацией.

Деятельность предприятия носит циклический характер. Сбои и нарушения в этой деятельности являются симптомами появления проблем в самой организации. Важно изучать эти симптомы, проводить изменения и организационное регулирование, контролировать, как решаются проблемы. С этих позиций организационное построение предприятия должно базироваться на таких принципах, как возможность гибкого реагирования на изменения потребностей рынка, обеспечение оптимального уровня децентрализации управленческих решений, персонафицированная ответственность за организацию и выполнение функций предприятия. Эти принципы должны отражаться в утверждаемом положении об организационной структуре предприятия. Основным кругом вопросов, регламентируемых указанным положением, может быть сведен к следующему:

- основные направления деятельности предприятия;
- основные функции управления предприятием (маркетинг, организация производства, финансы, экономика, бухгалтерский учет, персонал, информационная служба);
- состав обслуживающих функций деятельности предприятия;
- определение типа структуры (линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, комбинированная);
- состав организационных звеньев предприятия, закрепляемые за ними функции и определение порядка работы по их выполнению (права, обязанности, сроки, меры поощрения и наказания);
- выделение самостоятельных подразделений (вспомогательных, обслуживающих), формирование центров прибыли;
- определение порядка контроля соответствия организационной структуры направлениям деятельности предприятия и персонафикация ответственности за выполнение указанной функции контроля.

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, действующим с начала 1995 г., юридические лица, являющиеся

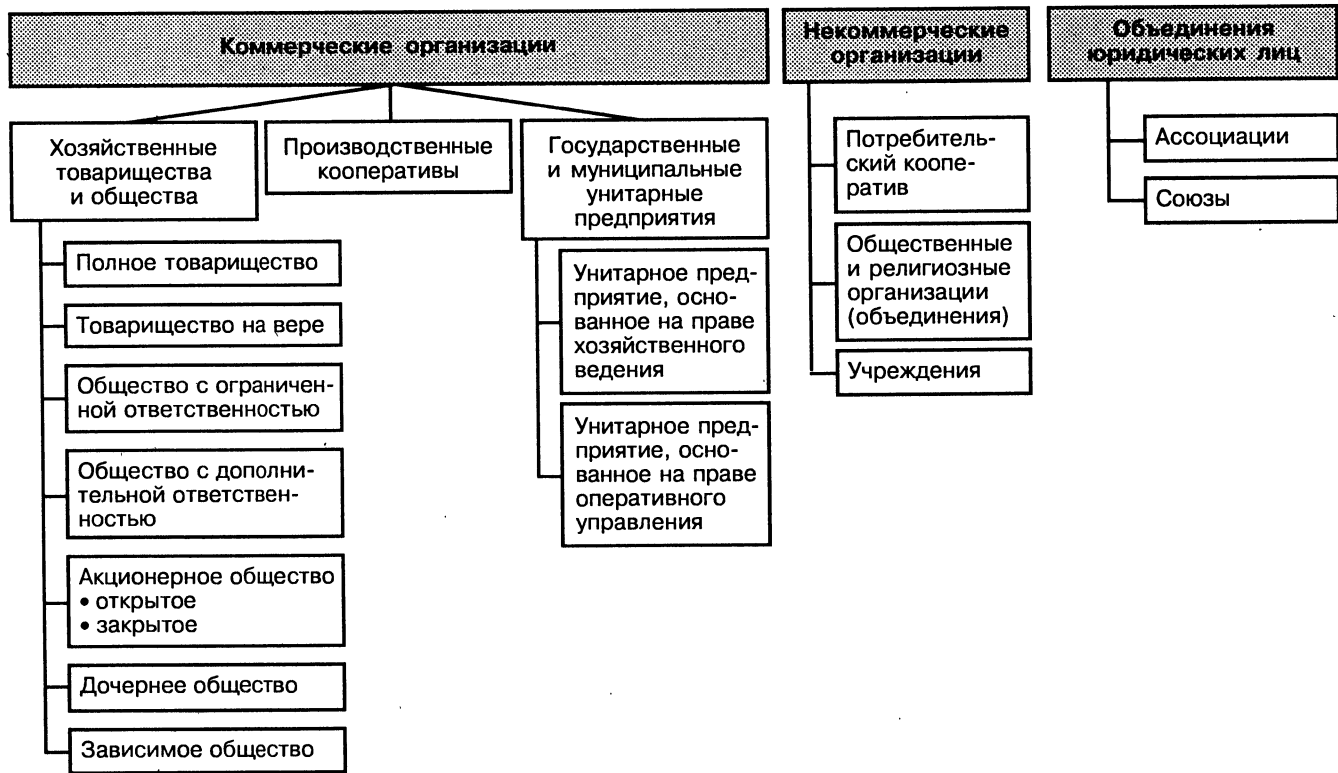


Рис. 27.1. Организационно-правовые формы

ся коммерческими организациями, могут создаваться в различных формах (рис. 27.1). *Хозяйственные товарищества и общества* — это коммерческие организации с уставным (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества). Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью.

Участниками полных товариществ и полными товарищами в товариществах на вере могут быть индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации. Участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществах на вере могут быть граждане и юридические лица. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществах на вере, если иное не предусмотрено законом.

Полное товарищество — это товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество) — это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью — это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Общество с дополнительной ответственностью — это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обя-

зательствам своим имуществом в размере, кратном стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Акционерное общество — это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается *открытым акционерным обществом*. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается *закрытым акционерным обществом*. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.

Производственный кооператив (артель) — это добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении их имущественных паевых взносов.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Некоммерческой организацией является организация, основной целью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на дости-

жение общественных благ. Некоммерческие организации могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций (объединений), некоммерческих партнерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, потребительских кооперативов, а также в других формах, предусмотренных федеральными законами.

В России предприятия с иностранными инвестициями могут создаваться и действовать в виде:

- предприятий с долевым участием иностранных инвестиций (совместных предприятий), а также их дочерних предприятий и филиалов;

- предприятий, полностью принадлежащих иностранным инвесторам (иностранных предприятий), а также их дочерних предприятий и филиалов;

- филиалов иностранных юридических лиц.

Существуют законодательные и нормативно-ориентирующие регуляторы предпринимательских отношений. При этом за государством закрепляются такие функции, как:

- установление нормативных требований к содержанию и качеству предпринимательской деятельности и, соответственно, продукции, товаров, услуг (стандарты качества, экологические, санитарные нормативы и т.д.);

- определение процедур ведения хозяйственных дел путем выдачи лицензий, принятия документов о порядке осуществления хозяйственной деятельности;

- введение запретов и санкций за отступления от норм законодательства;

- осуществление контроля и надзора за соблюдением законности в предпринимательской деятельности.

Действующее законодательство регулирует права и режимы предпринимательской деятельности, предусматривает защиту прав, стимулирование и льготы для предпринимателей. Наряду с созданием экономических, правовых и организационных условий для формирования и успешного функционирования самых разнообразных структур предпринимательской деятельности, важнейшей функцией государства является содействие развитию так называемой *предпринимательской инфраструктуры*, т.е. той среды, в которой осуществляется деловая активность. Продавцы и покупатели, работодатели и наемный персонал, кредиторы и заемщики не могут действовать вне экономической обстановки, политической ситуации, правовой, социально-культурной, технологической и определенной географической среды. Среда, определяя положе-

ние предпринимателей в экономике и обществе в целом, существенно влияет на выбор той или иной организационной формы предприятия.

АДАПТАЦИЯ СТРУКТУР К УСЛОВИЯМ РЫНКА

В связи с переходом к рыночной экономике в корне меняются задачи и характер управленческой деятельности предприятий. На первый план выходит цель максимизации прибыли, увеличения рыночной стоимости предприятий в интересах их владельцев. Приспособление предприятия к рыночным условиям требует как изменения выполняемых функций, так и внутренней организационной перестройки, прежде всего дополнения организационной структуры новыми звеньями, пересмотра всей системы распределения прав, полномочий и ответственности. Оценка реальных потребностей рынка и собственных (наличных и потенциальных) возможностей, ориентация на рыночный спрос — краеугольный камень выработки стратегии предприятия и создания обеспечивающих ее организационных механизмов. Реформирование предприятий с целью приспособления к рынку должно начинаться с перехода к таким видам деятельности, как стратегическое планирование, изучение сложившихся на рынке цен, потенциальной емкости и насыщения рынка, выявление конкурентов, их сильных и слабых сторон, анализ эффективности систем сбыта и снабжения, финансовое управление, анализ издержек предприятия, их структуры и динамики.

В переходной экономике на первый план вышла проблема поиска платежеспособного покупателя и реализации продукции в максимально сжатые сроки, определения роли оптовых посредников в организации сбыта. Основными каналами для решения этой задачи стали: а) контакты с частными посредническими структурами, готовыми взять на себя функции сбыта продукции предприятия; б) создание для этих целей дочерних снабженческо-сбытовых предприятий. Большинство предприятий сохранили свою традиционную специализацию, ориентируясь на расширение ассортимента выпускаемой продукции, поиск новых рынков сбыта, а также выпуск новых видов продукции в рамках существующей специализации. Важное новшество в структуре управления предприятием — образование специального подразделения по маркетингу. Его задача — анализ рынка путем изучения потребительских предпочтений. Именно это создает основу для принятия решений о том, какую продукцию следует производить, в каких количествах, какого уровня качества.

Рыночная специализация трансформируется в специализацию производственную, что, в свою очередь, требует внесения соответствующих уточнений в организацию исследовательских, конструкторско-технологических служб, подразделений технического контроля продукции. Не менее важно организационно обеспечить нормальное функционирование системы гарантийного и иного обслуживания продукции предприятия, а также поддержания бесперебойной работы производственного аппарата. Практически новым видом деятельности и, соответственно, структурной ячейкой является реклама продукции и услуг предприятия, последовательное и целеустремленное завоевывание новых рынков сбыта и покупателей. Наряду с этим принципиальную важность приобретает обеспечение собственников, акционеров, инвесторов и кредиторов достоверной информацией о финансовом положении предприятий. Каждому предприятию в рамках реструктуризации предстоит перейти на международные стандарты бухгалтерского учета, создать организационные условия для существенной перестройки деятельности финансовых служб, в задачи которых входят контроль над финансовым состоянием предприятия и разработка общей финансовой стратегии.

Один из ключевых вопросов организационной перестройки — пересмотр структуры управления фирмой, предоставление большей хозяйственной самостоятельности подразделениям предприятия. Важно создать условия, при которых новые идеи в области производства, проектирования, обслуживания клиентов и т.п. могли бы беспрепятственно поступать в высшие звенья управления предприятием со всех уровней производственной и управленческой структуры, обеспечивая постоянный приток идей и информации. Подразделения предприятия должны располагать достаточно большой автономией.

В свете новых условий функционирования предприятия, определяемых «правилами игры» в системе рыночных отношений, пересмотру и уточнению должны быть подвергнуты организационные принципы и функции деятельности высшего и среднего звеньев управленческой структуры. Организационные функции высшего звена управления предприятием должны включать:

- формирование наиболее приемлемой организационной структуры в соответствии со стратегией деятельности компании, причем каждый служащий компании должен наилучшим образом отвечать предъявляемым к нему производственным требованиям;
- управление, т.е. целенаправленное воздействие на деятельность компании, реализацию планов, преобразование последних в производственные обязанности для персонала компании, сти-

мулирование качественного выполнения работы. Одной из проблем управления является правильный выбор стиля руководства;

- контроль, т.е. обеспечение надлежащего выполнения работы всеми элементами организационной структуры. Системы контроля служат для измерения качества и количества проделанной работы. Главным элементом функции контроля является наличие обратной связи между получаемой информацией о результатах работы и соответствующими планами, стандартами, нормами, с тем чтобы отклонения были проанализированы и устранены;

- координацию, т.е. объединение усилий всех элементов организации. Техническими приемами координации являются соблюдение бюджета, регулярное проведение совещаний, конференций, заседаний различных комиссий. Надлежащее осуществление координации предполагает наличие развитой системы связи.

Перестройка среднего звена управления должна быть направлена на то, чтобы обеспечить: 1) постановку задач и целей на уровне подразделений в соответствии с общими задачами и целями компании, организацию работы подразделения (создание четкой структуры, распределение обязанностей, урегулирование конфликтов); 2) управление производственной деятельностью, стимулирование качественной работы сотрудников, координацию производственного процесса, надлежащую связь.

Каждое предприятие должно разработать и последовательно реализовывать программу мероприятий по реструктуризации своих производств, с тем чтобы наиболее полно адаптироваться к новым условиям хозяйствования. При этом важна последовательность в осуществлении указанной программы. В начале постприватизационного периода основные усилия направляются на выживание предприятия, сохранение основных фондов и ключевых технологий, ядра трудового коллектива. За этим следует освоение новых «правил игры», новых способов производственно-финансовой деятельности предприятия в принципиально иной внешней среде. Самостоятельный выход предприятия на рынки сбыта делает проблему конкурентоспособности продукции весьма важным вопросом. Для решения этой задачи необходима комплексная техническая, технологическая и организационно-управленческая реконструкция предприятия. Ее реализация и должна определить стратегию предприятия в обозримом периоде, на что и должен быть нацелен организационный механизм.

Конечным результатом должно стать создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого *нововведенческого конвейера*. Суть этого подхода заключается в том, чтобы нацелить предприятия, во-первых, на

постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий; во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции; в-третьих, на повышение качественных характеристик продукции при снижении цен на нее. По существу, ставится задача объединить в рамках хозяйственных комплексов нового типа гибкость и адаптивность мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Считается, что такое сочетание позволит обеспечить не только стабилизацию, но и снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытовой цепочки при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

Для того чтобы в наиболее короткие сроки и с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, многие компании сосредоточивают усилия на трех главных направлениях: 1) комплексной автоматизации производственных процессов; 2) совершенствовании форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технико-технологической базы; 3) развитии кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и активности каждого работника. Именно такая концентрация ресурсов считается наиболее перспективной для того, чтобы создать адаптивные производственные системы нового поколения, которые еще недавно существовали только в теории.

В условиях рыночной экономики контроль над предприятием имеет его владелец, который право принятия решений по производственным и финансовым вопросам передает администрации (генеральному директору), сохраняя за собой право распоряжаться чистым доходом. Руководитель предприятия концентрирует в своих руках контроль над предприятием. Он должен обладать специальными знаниями и способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

Контракт, заключаемый владельцем с руководителем предприятия, должен включать следующие основные положения:

- основные права и обязанности руководителя предприятия;
- ограничение совместительства;
- представление декларации о доходах;
- механизм определения заинтересованности руководителя предприятия в совершении сделок от имени фирмы и соответствующий контроль со стороны ее учредителей;
- ответственность за обеспечение своевременной выплаты заработной платы;

- ответственность (дисциплинарная и материальная) руководителя предприятия за нарушение условий контракта;
- процедура отстранения руководителя предприятия от исполнения обязанностей;
- порядок и основания расторжения контракта с руководителем предприятия.

АКЦИОНЕРНЫЕ ОБЩЕСТВА

АКЦИОНЕРНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ, ЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Акционерное общество представляет собой организационно-правовую форму предпринимательской деятельности. Капитал акционерного общества разделен на определенное число акций, приобретенных его участниками (акционерами). Акционерное общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, выступает как самостоятельный субъект права, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Собственностью (капитал) акционерного общества определяется уставным капиталом, равным номинальной стоимости акций общества, которые приобретены акционерами. При этом акции подразделяются на размещенные (приобретенные акционерами), объявленные (которые общество вправе размещать дополнительно в определенном количестве по номинальной стоимости) и оплаченные (приобретенные и полностью оплаченные акции в течение установленного срока). Особенность акционерной собственности заключается в том, что акционерный капитал и другое имущество принадлежат обществу как юридическому лицу и не являются собственностью (совместной и долевой) его акционеров. Право на получение части имущества акционеры приобретают только при ликвидации общества. Акционеры имеют право участвовать в общем собрании с правом голоса, а также право на получение дивидендов.

По сравнению с другими организационно-правовыми формами (например, с обществом с ограниченной ответственностью, которое представляет собой объединение лиц) акционерное общество — это объединение капиталов. Такая особенность акционерной собственности определяет всю систему отношений между акционерным обществом и его учредителями (акционерами), а также порядок управления им. В настоящее время нормативное регулирование организации, деятельности и управления акционер-

ными обществами регламентировано законодательными актами, которые могут быть объединены в три группы:

- нормы общеэкономического регулирования, устанавливающие правила деятельности всех хозяйствующих субъектов в сфере отношений с органами государственного управления, бюджетом, в сфере внешнеэкономических связей, а также по вопросам конкуренции и ограничения монополистической деятельности;
- нормы, регламентирующие преобразование государственных и муниципальных предприятий в акционерные общества;
- нормы, непосредственно регламентирующие организацию, деятельность акционерных обществ и управление ими.

В рамках рассматриваемых проблем наибольшее значение имеют правовые нормы третьей группы. Эти правовые нормы установлены Гражданским кодексом Российской Федерации (введен в действие с 1 января 1995 г.) и Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Федеральный закон «Об акционерных обществах» определяет порядок создания и правовое положение акционерных обществ, права и обязанности акционеров, а также защиту их прав. Положения этого закона развивают соответствующие статьи Гражданского кодекса, дополняют их нормами, необходимыми для правовой регламентации деятельности хозяйствующего субъекта данной организационно-правовой формы. В соответствии с законом предусматриваются такие права акционеров, как право голоса на общем собрании (в зависимости от доли акций), право на получение дивидендов, право созыва внеочередного собрания (пакет влияния), право вето (малый контрольный пакет), право решения вопросов повестки дня собрания акционеров (контрольный и большой контрольный пакеты).

Для обеспечения организационного единства производственных процессов (создания организационного единства технологических цепочек) законом предусматривается слияние двух или нескольких акционерных обществ с переходом всех прав и обязанностей каждого из них к вновь возникшему обществу. *Слияние обществ* может происходить и с целью диверсификации производства, совершенствования обслуживания производственных процессов и т.д. Эти же цели преследует и *присоединение общества*. В этом случае присоединяемые общества прекращают свое существование, а все их права и обязанности передаются другому обществу. Процедура присоединения, таким образом, не требует создания нового общества и предусматривает внесение необходимых изменений в устав и другие документы.

В случае если отсутствует целесообразность организационного объединения различных видов деятельности либо нарушается антимонопольное законодательство, может быть проведено *разделение общества*. При этом признается прекращение деятельности общества, а все его права и обязанности передаются вновь созданным обществам. Для аналогичной реорганизации законом предусмотрена возможность *выделения общества*. В этом случае деятельность акционерного общества не прекращается, а вновь создаваемые (выделяемые) общества приобретают права юридических лиц с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества. В соответствии с законодательством акционерное общество может быть также преобразовано в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив (*преобразование общества*).

Во всех случаях реорганизации общим собранием акционеров определяется порядок конвертации акций общества, а при преобразовании общества — обмена акций на вклады общества с ограниченной ответственностью или паевые взносы членов производственного кооператива. Схематически способы создания акционерного общества путем реорганизации показаны на рис. 28.1.

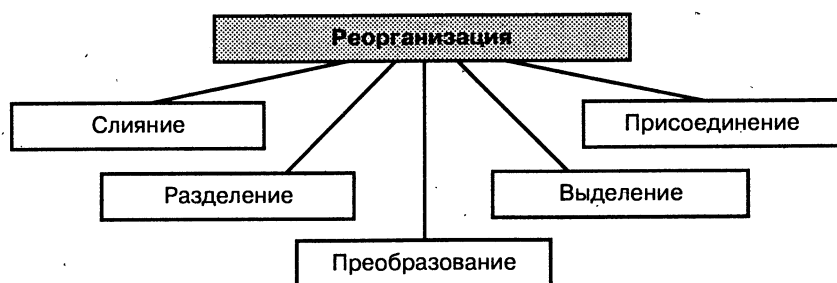


Рис. 28.1. Способы создания акционерного общества путем реорганизации

Законодательно закреплено требование об активном взаимодействии акционерных обществ (особенно крупных) со специализированными внешними организациями, в состав которых входят общества, осуществившие размещение акций, или реестродержатели (специализированные регистраторы), аудиторы, оценщики имущества (в том числе привлекаемые для определения рыночной цены акций), а также средства массовой информации, публикующие информацию об общих собраниях, отчеты акционер-

ных обществ, результаты аудиторских проверок, сведения о реорганизации обществ и т.п.

СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ В ОТКРЫТЫХ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

Действующее законодательство об акционерных обществах предусматривает трехзвенную систему управления, включающую общее собрание акционеров, совет директоров (наблюдательный совет) и исполнительный орган (рис. 28.2). В зависимости от конкретных условий эта система может быть упрощена или видоизменена. Так, имеется возможность использования двухзвенной системы управления, предусматривающей закрепление функций совета директоров за общим собранием, если число акционеров — владельцев голосующих акций не превышает 50 человек. Полномочия исполнительного органа могут быть переданы по договору коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (трастовое управление).

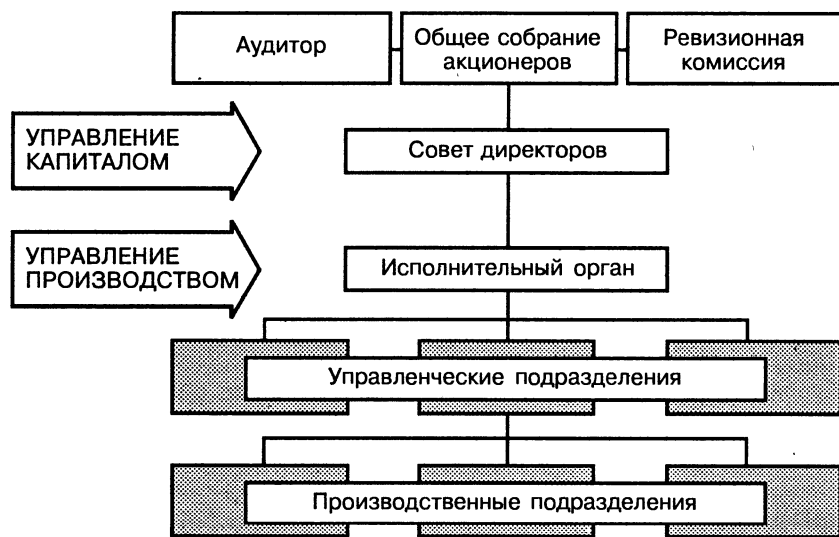


Рис. 28.2. Уровни и сферы управления в акционерном обществе

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления акционерным обществом. Однако оно не может рассматривать вопросы, относящиеся к ведению совета директоров или ис-

полнительного органа, и не вправе принимать решения по этим вопросам. Общее собрание акционеров представляет собой неоднородный орган с точки зрения его состава. В самом общем виде акционеры могут быть разделены на три группы:

1. *Акционеры, приобретающие акции в целях спекуляции или в качестве ратне.* С акционерной компанией их связывает чисто денежный интерес. Это мелкие акционеры, каждому из которых принадлежит небольшая доля собственности; они стремятся к тому, чтобы их доля принесла максимум дохода. При возможности увеличения дохода они продают акции и вкладывают деньги в более выгодные ценные бумаги.

2. *Акционеры — работники предприятия* (включая администрацию). Интересы работника предприятия, как правило, не замыкаются на дивиденде. Ему не безразлична судьба предприятия, от которой зависит его заработная плата, получение ряда социальных льгот и даже социальный престиж. Побудительный мотив работника представляет собой сочетание мотивов денежного вознаграждения и солидаризации с целями фирмы. Вместе с тем работники — владельцы акций скорее держатели и распорядители, чем ответственные собственники.

3. *Крупные акционеры, приобретающие акции из предпринимательских соображений.* Один и тот же инвестор в одних случаях приобретает предприятие (или ряд предприятий) с тем, чтобы развивать производство, в других — налаживает управление, санирует предприятие, а затем продает, в третьих — покупает пакет акций в целях перепродажи. Но в каждом конкретном случае инвестор выступает в определенной роли. В процессе приватизации или продажи крупного пакета акций эта роль должна учитываться исходя из интересов государства.

Влияние указанных категорий акционеров на решения, принимаемые собранием, различно в зависимости от распределения между ними акций. Фактическая реализация права каждого акционера на управление акционерным обществом — проблема, не решенная не только российским законодательством, но и законами других стран. В США, например, проблема обеспечения участия владельцев акционерного капитала в руководстве акционерным обществом обсуждается весьма активно. Предлагается обеспечить инвесторам значительные преимущества перед биржевыми спекулянтами на общем собрании акционеров: право голоса на этом собрании должны иметь акционеры только после двух лет владения акциями, причем на третьем году владения они будут иметь $\frac{1}{3}$ голоса, на четвертом году — $\frac{2}{3}$ голоса и лишь на пятом — полный голос. Полным голосом сразу пользуется лишь лицо, кото-

рое приобрело не менее 20% акционерного капитала. Тем самым резко ограничиваются права биржевых спекулянтов, которые владеют акциями в течение непродолжительного времени.

Необходимо также учитывать угрозу развала национальной экономики путем перепрофилирования приватизированных предприятий в процессе приватизации или дополнительной эмиссии акций. Иными словами, процесс приватизации каждого предприятия должен проходить под контролем государственных органов. Последние должны следить за законностью сделок, тщательно проводить отбор участников конкурса и не менее тщательно разрабатывать условия продажи. При этом необходимо установить ответственность должностных лиц.

Совет директоров (наблюдательный совет)

Общее руководство деятельностью акционерного общества по всем вопросам, не отнесенным к исключительной компетенции общего собрания, осуществляет совет директоров (наблюдательный совет). В зависимости от числа акционеров — владельцев обыкновенных или иных голосующих акций количественный состав совета директоров варьирует от семи или девяти членов.

Введение в действие Закона «Об акционерных обществах» внесло существенные изменения в организацию и деятельность совета директоров. Прежде всего усилена роль этого органа управления. Его члены избираются на один год, хотя могут переизбираться неограниченное число раз. Полномочия любого члена совета директоров решением общего собрания могут быть прекращены досрочно. Усиление роли этого органа управления потребовало повышения ответственности (в некоторых случаях субсидиарной) его членов. Закон ограничивает участие в совете директоров членов коллегиального исполнительного органа акционерного общества, которые не могут составлять в нем большинство. Одновременно установлено, что руководитель единоличного исполнительного органа не может быть одновременно председателем совета директоров. Этим достигается разделение функций стратегического управления и контроля и функций текущего управления (исполнения).

Совет директоров представляет собой не только полноправного представителя акционеров, но и стратегического управляющего по широкому кругу вопросов. Помимо организации общего собрания и вынесения на него вопросов реорганизации общества, дробления и консолидации акций и т.д., совет директоров обладает исключительной компетенцией по следующим вопросам:

- определение приоритетных направлений деятельности общества;

- рост уставного капитала общества путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения обществом акций в пределах количества и категории (типа) объявленных акций, если в соответствии с уставом общества или решением общего собрания акционеров такое право ему предоставлено;

- размещение обществом облигаций и иных ценных бумаг, если иное не предусмотрено уставом общества;

- определение рыночной стоимости имущества;

- приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг;

- образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий, установление размеров выплачиваемых ему вознаграждений и компенсаций, если уставом общества это отнесено к его компетенции;

- принятие рекомендаций по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) общества вознаграждений и компенсаций и определение размера оплаты услуг аудитора;

- принятие рекомендаций по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;

- использование резервного и иных фондов обществом;

- утверждение внутренних документов общества, определяющих порядок деятельности органов управления обществом;

- создание филиалов и открытие представительств общества;

- принятие решения об участии общества в других организациях, за исключением участия в объединениях коммерческих организаций;

- заключение крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением обществом имущества, стоимость которого составляет до 50% балансовой стоимости активов общества (на дату принятия решения о совершении такой сделки), и иные вопросы, предусмотренные уставом.

Таким образом, совету директоров принадлежат широкие права в управлении акционерным обществом, однако законодательство не определяет требований к его членам. Указано лишь, что требования, предъявляемые к лицам, избираемым в состав совета директоров, могут устанавливаться уставом или другим документом, утвержденным общим собранием акционеров. Практически единственной ограничительной нормой является порядок принятия решений о совершении сделки, согласно которому такое решение принимается большинством членов совета директоров (независимых директоров), не заинтересованных в совершении сделки.

Исполнительный орган

Все вопросы управления текущей деятельностью акционерного общества (кроме отнесенных законодательством к исключительной компетенции общего собрания и совета директоров) решает исполнительный орган общества. На него же возложена организация выполнения решений общих собраний и совета директоров. Образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий осуществляются в соответствии с уставом акционерного общества либо общим собранием, либо советом директоров. Существуют два варианта организации исполнительного органа акционерного общества:

- единоличный исполнительный орган (директор, генеральный директор);
- единолично-коллегиальный исполнительный орган (директор, генеральный директор и правление, дирекция).

Компетенция исполнительного органа должна быть определена уставом общества, а также другими документами, утвержденными советом директоров. Права и обязанности единоличного исполнительного органа устанавливаются договором, заключаемым с ним председателем совета директоров от имени общества.

Указанными нормами, по существу, исчерпывается регламентация вопросов управления текущей деятельностью акционерного общества. Если законодательство достаточно полно определяет управление капиталом (посредством норм, определяющих права, обязанности и компетенцию общего собрания акционеров и совета директоров), то решение вопросов организации управления производственно-хозяйственной деятельностью предоставлено акционерным обществам. Такое положение объясняется тем, что указанные вопросы должны решаться самим собственником. Кроме того, наличие акционерных обществ, различных по масштабу, сфере деятельности и другим конкретным характеристикам, практически не позволяет нормативно регламентировать текущее управление.

Во многих случаях правление акционерного общества состоит из двух типов представителей: 1) работающих на фирме (нынешних и бывших) должностных лиц компании; 2) аутсайдеров (посторонних членов правления), которые могут быть акционерами компаний, но не имеют отношения к ее работе. Считается, что аутсайдеры выступают объективными наблюдателями в организации, потенциальными источниками знания, навыков, компетенции и информации и идеально осуществляют мониторинг и надзор. Члены правления, работающие в фирме, могут осуществлять

надзор и экспертизу специальных операционных вопросов, связанных с работой компании.

Правление призвано выполнять следующие основные функции и задачи:

- определять основные цели организации;
- выбирать, контролировать, консультировать, оценивать и оплачивать работу корпоративных руководителей и утверждать их действия;
- обеспечивать защиту корпоративных активов от обесценения;
- контролировать финансовое состояние фирмы и предоставлять акционерам и регулирующим органам необходимые отчеты;
- делегировать полномочия в случае необходимости;
- гарантировать исполнение корпоративного устава, вносить в него изменения по мере необходимости и др.

Теоретически правление должно обеспечивать систему контроля и баланса оппозиционного поведения со стороны менеджмента. Однако на практике оно часто не может гарантировать объективность и независимость своей работы. Отдельные члены правления бывают тесно связаны с высшим руководством фирмы. Многие потенциальные директора выбираются руководством компании и обычно выставляют свои кандидатуры, не имея оппозиции. Акционеры нередко имеют ограниченные шансы получить членство в правлении. Не всегда оправданным является совмещение функций председателя правления и главного исполнительного директора. У некоторых членов правления имеется своя программа, которая не совпадает с программой руководства акционерного общества или собственника фирмы. Иногда члены правления не имеют необходимых навыков и компетентности для осуществления контроля и разработки стратегии фирмы. Возникают разные ситуации: независимое правление полностью обеспечивает контроль над руководством; состав и организация работы правления таковы, что оно оказывается неспособным определять стратегию развития организации и контролировать руководство.

Создание эффективных систем управления текущей производственно-хозяйственной деятельностью в акционерных обществах может осуществляться несколькими путями. Прежде всего при реализации государственной программы приватизации государственных и муниципальных предприятий необходимо предусматривать обязательные требования к перестройке систем управления приватизируемых предприятий. Эти требования должны учитывать конкретные особенности предприятий и устанавливаться на основе специально разработанных схем или других документов рекомендательного характера. Государственные органы могут ока-

зять существенное влияние на перестройку систем управления в акционерных обществах, где преобладающая часть собственности закреплена за государством. В отношении акционерных обществ с незначительной долей государственной собственности, а также без государственного участия, находящихся в кризисном положении в связи с ненадлежащим управлением, может применяться процедура внешнего управления.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ КАПИТАЛОМ

Акционерные общества с государственным капиталом занимают обширный сектор российской экономики. Это выдвигает задачу научиться управлять такими обществами с учетом их специфики, стимулируя при этом в максимально возможной мере предпринимательскую активность. По критерию участия в капитале и влияния государства на управление можно выделить три группы акционерных обществ: 1) со 100-процентным государственным капиталом; 2) с принадлежащим государству контрольным пакетом акций; 3) с государственным пакетом акций, не являющимся контрольным.

Смысл образования акционерных обществ со 100-процентным государственным капиталом заключается в переходе к организационно-правовой форме, создающей более широкие, нежели унитарные предприятия, возможности проявления инициативы и предприимчивости. Форма акционерных обществ по определению предполагает широкую самостоятельность и преобразование организационной структуры компании. Собственником имущества является не государство, а акционерное общество. Оно несет самостоятельную имущественную ответственность, что создает возможность обращения имущества такого предприятия на погашение его долгов. Право собственности на имущество и ответственность по своим долгам создают объективные предпосылки рыночного поведения соответствующих фирм.

Государство-акционер непосредственно не управляет производством, оно лишь ориентирует и контролирует деятельность своих представителей в акционерном обществе. Все это является предпосылкой для коммерциализации деятельности рассматриваемых обществ и повышения эффективности производства. Тем не менее эффективность деятельности акционерного общества со 100-процентным государственным капиталом в значительной степени зависит от влияния аппарата государственного управления на руководящие органы общества. Государственный орган в зависимос-

ти от конкретных обстоятельств может, например, настоять на инвестировании средств в проекты, не обеспечивающие долговременного эффекта, или на выпуске малорентабельной продукции. В этих условиях конкурентоспособность таких предприятий падает, хозяйственные показатели резко снижаются, сама идея создания подобного акционерного общества извращается.

Принципиальное значение для функционирования фирм со 100-процентным государственным капиталом имеет правовой механизм взаимоотношений между государственными органами и органами управления акционерным обществом. Структура управления таким обществом существенно отличается от трехзвенной структуры, закрепленной в Федеральном законе «Об акционерных обществах». В акционерном обществе со 100-процентным государственным капиталом, где государство выступает в качестве единственного акционера, нет собрания акционеров. Его функции может осуществлять совет директоров, полностью сформированный государственным органом. Такой совет контролирует деятельность исполнительного органа общества, также назначаемого (или утверждаемого) государством. Принцип, который должен быть реализован во взаимоотношениях акционерного общества с государственными органами, сводится к разумному сочетанию «свободы рук» государственных представителей в компании с достаточным контролем за их деятельностью со стороны государства.

Более перспективны акционерные общества, в которых государству принадлежит контрольный пакет акций. Такие общества представляют собой компании со смешанной собственностью и решают по крайней мере две задачи. Во-первых, в смешанной собственности находятся обычно крупные предприятия с высокой стоимостью основных фондов. На рынок ценных бумаг поступает значительное количество акций, и создаются условия для широкого привлечения в экономику отечественного и иностранного капитала. Во-вторых, сохраняется возможность воздействия на стратегию и тактику акционированных предприятий в целях обеспечения интересов общества. Существуют производства, перевод которых в частные акционерные общества недопустим либо с точки зрения безопасности страны, либо по другим экономическим или социальным мотивам. Они подвергаются частичной приватизации. В таких обществах, где государственный капитал превалирует или составляет весомую часть, роль государства в управлении возрастает.

Управление акционерными обществами с государственным контрольным пакетом акций осуществляется главным образом представителями государства (как правило, это государственные

служащие). В указанных компаниях существует собрание акционеров, причем для решения некоторых вопросов требуется квалифицированное большинство голосов. В этих, как и в некоторых других случаях, представителям государства приходится считаться с мнением других акционеров. В соответствии с российским законодательством представитель государства назначается в любое акционерное общество, где имеется пусть даже самый малый пакет государственных акций.

Роль представителя государства трудно переоценить. Это не просто контролер, стоящий на страже государственных интересов. Это еще и активный член органов управления акционерным обществом, от которого требуется выработка политики компании, проведение ее в жизнь, принятие решений, участие в разработке стратегии развития. С помощью своих представителей государство оказывает влияние на объем и направление инвестиций и другие вопросы политики акционерного общества. Функции и права представителя государства, управляющего пакетом акций, не являющимся контрольным, имеют определенные отличия, поскольку в данных условиях возрастает роль других акционеров. Не всегда предлагаемые им решения принимаются собранием акционеров или советом директоров.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ АКЦИОНЕРОВ И МЕНЕДЖЕРОВ (ДИРЕКТОРОВ)

Текущее управление собственностью в акционерном обществе нередко затрудняется из-за противоречий между собственниками (акционерами) и управляющими (директорами). Среди основных проблем в сфере защиты прав и интересов акционеров можно выделить следующие:

- широкие права менеджеров акционерных обществ и слабая защита прав «простых» акционеров;
- недостаточный уровень развития рынка ценных бумаг — операции проводятся с акциями лишь нескольких компаний;
- необоснованно большой разрыв (в отдельных случаях до сотен раз) между стоимостью акций, приобретенных мелкими акционерами согласно плану приватизации, и их реальной рыночной стоимостью, даже с учетом переоценки основных фондов после приватизации;
- отсутствие гарантий защиты прав акционера на получение дивидендов, а также права на информацию о деятельности акционерного общества.

При отсутствии эффективных механизмов внутреннего регулирования взаимоотношений собственников и менеджеров, а также институциональной структуры, гарантирующей дисциплину указанных отношений, крупные акционеры, менеджеры либо их аффилированные лица имеют возможность получать доходы нелегальными путями, используя трансфертное ценообразование и бартер, дифференцируя условия контрактов и т.д.

Все эти нерешенные вопросы не только сдерживают активность предпринимателей, но и способствуют появлению условий для незаконного передела собственности. Создание модели корпоративного управления в России позволит обеспечить «прозрачность» структур собственности и компаний, равноправие акционеров (включая мелких и иностранных), возможность всем акционерам прибегать к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав. Большое внимание также должно уделяться вопросам контроля и создания таких институциональных рамок, которые гарантировали бы соблюдение законов. Корпоративное управление призвано сыграть важную роль в привлечении инвестиций (в том числе иностранных) в развитие производства, способствовать росту местных рынков капитала.

Кроме того, назрела необходимость повысить ответственность менеджеров за результаты управления предприятием как имущественным комплексом. Важно законодательно закрепить меры, направленные на предупреждение ненадлежащего руководства организациями и их имуществом, которое может повлечь за собой материальный ущерб и иные негативные последствия. В качестве мер, пресекающих подобные действия, должна быть предусмотрена административная ответственность руководителей в виде штрафов, лишения права занимать руководящие должности и осуществлять деятельность по управлению предприятиями. Такие меры следует применять по отношению к несостоятельным руководителям организаций, членам совета директоров, арбитражным управляющим.

КАДРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

До перехода на рыночные отношения в экономике, в условиях действовавшей в течение многих десятилетий централизации управления государственные органы устанавливали единые требования по таким функциям управленческой деятельности, как планирование производства, оплата труда, техническое развитие производственной базы, порядок материально-технического снабжения и сбыта, состав кооперационных связей, ценообразование на

продукцию и услуги, размещение и размеры предприятий, планирование численности работников всех категорий и т.д. Это не оставляло простора для самостоятельного принятия управленческих решений.

Еще более жестко регламентировались решения стратегического характера — о размерах и направлениях использования капитальных вложений, о номенклатуре продукции, об ее эксплуатационных характеристиках, о показателях качества и надежности. Государственная регламентация всех этих вопросов дополнялась ведомственными нормами, устанавливавшими внутриотраслевую специализацию, коэффициенты использования материалов, организационную структуру предприятий и т.п. В этих условиях руководитель в процессе своего должностного роста приобретал навыки и связи, позволяющие получать централизованные капитальные вложения, корректировать планы выпуска продукции в сторону уменьшения, добиваться льготных условий финансирования и снабжения и т.п.

Ограниченность навыков управленческого корпуса, особенно его высшего звена, дала о себе знать с начала радикальной экономической реформы, направленной на переход к рыночным отношениям. Выяснилось, что многие руководители, в том числе акционерных обществ, не умеют организовать работу в соответствии с запросами потребителей, в интересах удовлетворения спроса, не могут самостоятельно устанавливать эффективные связи по кооперации. Для них оказалось сложным определять возможности и направления использования инвестиционных ресурсов, принимать стратегические решения, ориентироваться на финансовых и товарных рынках, использовать гибкие формы организации труда, производства и управления, выйти из жестких рамок привычных централизованно устанавливаемых регламентов, реализовать главное качество хозяйственного руководителя — предприимчивость. В новых условиях в составе кадров руководителей акционерных обществ должны произойти коренные изменения, отвечающие требованиям и задачам новых социально-экономических отношений.

Кадровый потенциал управления представляет собой сложную структуру, объединяющую работников с различными профессионально-квалификационными характеристиками. Важнейшими составляющими этой структуры в современных условиях являются:

- *руководители низшего звена*, обладающие необходимыми знаниями и опытом непосредственного управления производством и персоналом;

- *руководители среднего звена*, обладающие знаниями и навыками, необходимыми для линейного руководства производственно-структурными подразделениями (цехами, отделами, отделениями, филиалами) и функционального руководства (в области финансов, маркетинга, права);

- *руководители высшего звена*, обладающие профессиональным и личным потенциалом для осуществления стратегического руководства и управления процессом принятия решений;

- *особый корпус руководителей*, способных осуществлять функции внешних управляющих при проведении процедур санации и банкротства.

На данном этапе российских реформ наиболее актуальной является проблема повышения квалификации руководителей высшего звена. Необходимо организовать учебу высших руководителей на специальных курсах (семинарах) с приглашением в качестве преподавателей специалистов ведущих консалтинговых фирм. Основным содержанием такой учебы должны быть основы производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики, финансовый менеджмент, трудовое право, вопросы социальной защиты работников и т.д. Распространению опыта управления акционерными обществами, успешно приспособившимися к новым условиям, могут способствовать публикации в специальной литературе и выступления в средствах массовой информации, проведение конференций и т.п. Заслуживает, в частности, внимательного изучения и уже сложившийся опыт реформирования многих предприятий.

Принципиально важно формировать у высших управленцев позитивную социальную ориентацию. Российской экономике нужны работники нового социального типа, имеющие широкие знания в области финансов, маркетинга, делового администрирования и соответствующий опыт. Необходимо создать особый корпус руководителей, способных осуществлять антикризисное управление, внешнее управление, войти в состав команд сопровождения при смене руководителей. Здесь требуется целевая система отбора и подготовки специалистов.

ОРГАНИЗАЦИЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В последние годы в России были созданы условия для широкого развития такой наиболее динамичной и достаточно эффективной формы предпринимательской деятельности, как малые предприятия. В соответствии с принятой экономической статистикой для определения размерности российских предприятий (крупные, средние, малые) используются следующие основные признаки: численность производственного персонала, объем валовой продукции и стоимость основных производственных фондов. Согласно российскому законодательству выделение, в частности, малых предприятий производится по предельным уровням численности персонала по отраслям: в промышленности, строительстве и на транспорте — 100 человек, в науке и научном обслуживании и в сельском хозяйстве — 60, в оптовой торговле — 50, в розничной торговле и бытовом обслуживании населения — 30, в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности — 50 человек.

В мировой практике нет унифицированного определения малого предприятия. В 75 странах используется более 50 различных статистических показателей, характеризующих малые и средние предприятия. Широко применяются качественные критерии, такие, как личное руководство предприятием, прямой личный контакт руководства с производственным персоналом, клиентурой, поставщиками, самостоятельность, жесткая зависимость от местных рынков и источников сырья и др. Преобладают, однако, количественные критерии: численность работающих, годовой объем хозяйственного оборота, масса прибыли и т.д.

В Великобритании, например, к малым относятся предприятия и фирмы с числом занятых до 200 человек в промышленности и до 25 человек — в строительстве. Во Франции к малым относятся предприятия с количеством занятых от 10 до 50 человек, к ремесленным — с числом работающих до 10 человек. В Болгарии к малым относятся предприятия с числом занятых до 50 человек, к средним — до 200 человек. В Японии к средним и малым предприятиям в добывающей и обрабатывающей промышленности, на транспорте и в строительстве относятся предприятия с уставным капиталом до 0,1 млрд иен и числом работающих до 300 человек. В оптовой торговле соответствующие показатели — до 0,03 млрд иен и до 100 работающих, в розничной торговле и сфере услуг —

до 0,01 млрд иен и 50 работающих. В ФРГ к мелкому и среднему предпринимательству относятся фирмы с числом занятых менее 300 человек и с годовым оборотом до 100 млн марок.

О структуре занятости на предприятиях различного размера в целом ряде развитых стран свидетельствуют данные табл. 29.1.

Таблица 29.1

Структура занятости на предприятиях различного размера
(в процентах от общего числа занятых)

Страна	Менее 20 чел.	20—99 чел.	100—499 чел.	500 чел. и более
США	26,9	29,0	23,9	20,2
Япония	49,4	27,6	11,3	11,7
ФРГ	27,3	22,4	22,6	27,7
Италия	50,7	21,7	14,9	12,7
Швейцария	42,6	26,7	19,6	11,1

В сфере деятельности малых и средних предприятий субъектами экономических отношений являются:

- лица, осуществляющие инициативную деятельность на свой риск и под свою исключительную экономическую и юридическую ответственность;

- коллективы предпринимателей и предпринимательские ассоциации;

- коллективные потребители продукции (работ, услуг), предлагаемой предпринимателями, а также союзы и ассоциации потребителей;

- работники, осуществляющие трудовую деятельность по найму на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы;

- государственные структуры в тех случаях, когда они выступают непосредственными участниками сделок (предоставление заказов предпринимателям, определение состава и размеров льгот при выполнении специальных работ и др.); они же оказывают влияние на субъектов деловых отношений, будучи гарантами осуществления законного предпринимательства.

Разновидности форм организации малых предприятий, отвечающие юридическим нормам российского законодательства, показаны на рис. 29.1.

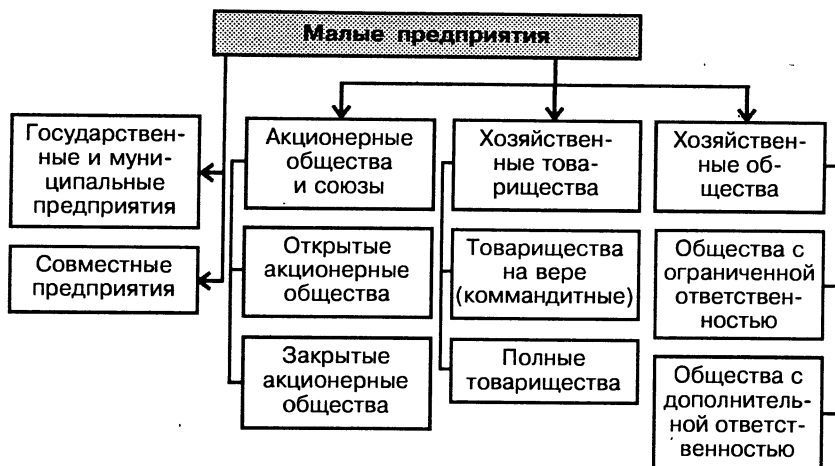


Рис. 29.1. Разновидности форм организации малых предприятий

Объектами регулирования малого и среднего предпринимательства являются:

- регистрация и юридическое (официальное) признание предпринимательства;
- регулирование прав и режимов предпринимательской деятельности;
- стимулирование и льготы для предпринимателя;
- создание условий и государственной поддержки предпринимательства, его обслуживание;
- защита прав предпринимателя;
- ответственность предпринимателя;
- соответствующие полномочия государственных органов и органов местного самоуправления, включая содействие, контроль, надзор.

Для малых предприятий, имеющих юридическую самостоятельность, характерны финансово-хозяйственная независимость, упрощенная организационная структура и способность к быстрой перестройке хозяйственных подразделений. Они создают благоприятные условия для более рациональной производственно-хозяйственной кооперации (включая небольшие звенья в организационной структуре крупных предприятий). О масштабах деятельности малых и средних предприятий в развитых зарубежных странах и России свидетельствуют данные табл. 29.2.

Таблица 29.2

Малые и средние предприятия в развитых зарубежных странах и России

Страна	Число малых и средних фирм		Число занятых, млн чел.	Доля малых и средних фирм, %	
	тыс. ед.	в расчете на 1000 жителей		в общей численности занятых	в ВВП
Великобритания	2930	46	13,6	49	50—53
Германия	2290	37	18,5	46	50—54
Италия	3920	68	16,8	73	57—60
Франция	1980	35	15,2	54	55—62
Страны ЕС, всего	15 777	45	68	72	63—67
США	19 300	74,2	70,2	54	50—52
Япония	6450	49,6	39,5	78	52—55
Россия	890,6	5,65	7,6	9,6	10—11

В США 50—52% валового внутреннего продукта производится малыми и средними предприятиями. Ими создается примерно два из трех новых рабочих мест. Всего же небольших фирм здесь насчитывается около 18 млн, из них семейных — 7 млн. В каждой из производственных программ, которых насчитывается более тысячи, неизменно содержатся разнообразные мероприятия, призванные обеспечить существенный вклад малых предприятий в экономический рост.

В странах Западной Европы 99,9% из 16,4 млн предприятий частного сектора несельскохозяйственных отраслей представляют собой малые и средние предприятия. На их долю приходится около 50% общего объема продаж в промышленности, 67% — в сфере услуг, почти 90% — в строительстве и торговле. Малый и средний бизнес обеспечивает свыше 70% общего числа рабочих мест. Типичным для стран этого региона является микропредприятие с числом занятых до 9 человек, их насчитывается более 14,4 млн.

На рис. 29.2 представлена структура малого бизнеса в России (по данным на начало 2002 г.).

Малые предприятия способны активизировать структурную перестройку экономики, предоставить дополнительные рабочие места, оперативно реагировать на изменения потребительского спроса, расширить поле конкуренции. Законодательство предусматривает их организацию путем передачи, продажи и сдачи в

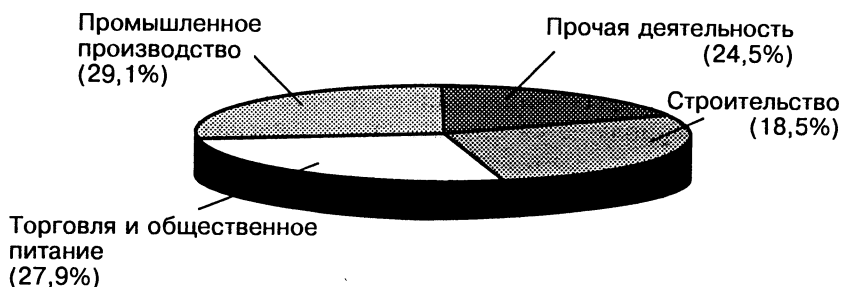


Рис. 29.2. Структура малого бизнеса

аренду неиспользуемых производственных мощностей, машин и оборудования, законсервированных недостроенных объектов и сооружений, выделения из состава действующих предприятий одного или нескольких структурных подразделений, в первую очередь для производства товаров народного потребления и оказания бытовых услуг населению. Они могут создаваться на основе любых форм собственности отдельными гражданами, предприятиями и организациями, государственными органами. Для образования новых и развития действующих малых предприятий создаются целевые фонды за счет добровольных взносов различных предприятий, организаций и граждан, в том числе иностранных.

Нужно время, чтобы появилось достаточно предприимчивых людей, способных развивать экономику на новых принципах. В настоящее время желающие открыть свое дело сталкиваются с огромными трудностями. Для того чтобы малый бизнес действительно составлял 40—50% российской экономики, необходимо радикально (и количественно, и качественно) менять ситуацию. За три последних года государственное регулирование этой сферы заметно либерализовано. Принят первый пакет правовых актов о де бюрократизации экономики. Это законы о государственной регистрации юридических лиц, о лицензировании, о защите прав предпринимателей при проведении государственного контроля и надзора. Обсуждается проект закона «О техническом регулировании».

Проект закона «О техническом регулировании» предполагает наличие технических регламентов для каждого вида деятельности. Их будет примерно 450. В техническом регламенте будут сформулированы обязательные требования, число которых намного сократится, к предпринимателям. Технический регламент станет для предпринимателя руководством, заменяющим множество действующих документов со стандартами, техническими условиями, пра-

вилами, нормами. Принципиально важно изменить организацию технического нормирования. До сих пор сами ведомства формировали нормы и требования. В проекте закона техническим регламентам предполагается придать статус федеральных законов. Только в исключительных обстоятельствах они будут определяться постановлениями правительства или международными соглашениями. Надо учитывать, что технические нормы — это инструмент и экономической политики. Используя их, можно влиять на рынок, малый и крупный бизнес, развитие отраслей.

Малые предприятия, обладая самостоятельностью в осуществлении хозяйственной деятельности, имеют все возможности обеспечивать управление производственными процессами и снабженческо-сбытовыми операциями на основе простых организационных структур при минимальной численности работников административного аппарата и их взаимозаменяемости. По многим функциям управления при отсутствии ряда служб, характерных для больших структур, малые предприятия на договорных началах могут пользоваться услугами специализированных предприятий.

Весьма часто на малых предприятиях право собственности и право распоряжения совмещаются. В таких случаях руководитель принимает на себя решение большинства проблем. Малые предприятия отличает простота организационной структуры, личное участие и заинтересованность руководителя во всех делах компании. Объясняется это небольшим масштабом производства, ограниченностью рынка и незначительным числом партнеров. В этих условиях процесс управления упрощается, появляется возможность гибко реагировать на внешние изменения, быстро приспосабливаться к меняющимся требованиям и ситуациям. Вместе с тем сосредоточение всей полноты власти в одних руках может вызвать трудности для развития предприятия. Поэтому с увеличением масштабов производства, расширением перспектив деловой активности происходят усложнение организационной структуры управления, размежевание прав собственности и управления.

В табл. 29.3 приводятся данные о числе малых предприятий в России по отраслям экономики и формам собственности. В последние годы происходили серьезные качественные изменения в организации и структуре малых предприятий, отвечающие назревшим потребностям развития экономики страны. С одной стороны, малые предприятия не заменяют крупные производства, а дополняют их в интересах удовлетворения потребительского спроса. С другой стороны, наметилась ярко выраженная тенденция к переходу доминанты малого предпринимательства от торговли, сферы услуг и строительства к машиностроению, энергетике, хи-

Таблица 29.3

**Малые предприятия в России по отраслям экономики
и формам собственности**
(на начало 2002 г.)

Отрасли	Общее число малых предприятий, тыс.	Малые предприятия в частной собственности		Малые предприятия в смешанной собственности*	
		тыс.	% к итогу	тыс.	% к итогу
Промышленность	125,1	113,6	90,8	11,5	9,2
Сельское хозяйство	13,4	12,2	91,0	1,2	9,0
Строительство	121,9	115,4	94,7	6,5	5,3
Транспорт	18,8	17,1	91,0	1,7	9,0
Связь	3,7	3,1	88,8	0,6	16,2
Торговля и общественное питание	388,1	373,4	96,2	14,7	3,8
Оптовая торговля продукцией производственно-технического назначения	15,9	14,4	90,6	1,5	9,4
Информационно-вычислительное обслуживание	6,4	6,0	93,7	0,4	6,3
Операции с недвижимым имуществом	14,2	13,2	93,0	1,0	7,0
Общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка	34,7	31,6	91,1	3,1	8,9
Жилищно-коммунальное хозяйство	5,2	4,8	92,3	0,4	7,7
Непроизводственные виды бытового обслуживания населения	9,4	9,1	96,8	0,3	3,2
Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	17,4	15,8	90,8	1,6	9,2
Образование	5,0	4,0	80,0	1,0	20,0
Культура и искусство	7,9	6,9	87,3	1,0	12,7
Наука и научное обслуживание	28,5	24,2	84,9	4,3	15,1
Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	5,6	4,0	71,4	1,6	28,6
Другие отрасли	21,8	20,1	91,4	1,7	8,6
Всего	843,0	788,9	93,6	54,1	6,4

* Смешанная российская и совместная российская и иностранная собственность.

мии, микроэлектронике и другим высокотехнологичным и наукоемким отраслям (табл. 29.4).

Таблица 29.4

Доля российских малых предприятий в выпуске продукции в 2000 г.

Продукция	Доля малых предприятий, %	Продукция	Доля малых предприятий, %
Уголь	0,3	Вывоз древесины	14,7
Тепловая энергия	0,1	Мебель	14,7
Нефть	1,1	Швейные изделия	16,3
Посуда эмалированная	8,7	Хлеб и хлебобулочные изделия	7,3
Изделия из пластмассы	46,0	Безалкогольные напитки	27,5
Товары бытовой химии	5,5	Минеральные воды	55,4
Приборы, средства автоматизации и запчасти к ним	19,9	Колбасные изделия	12,9
Ремонт автомобильных двигателей	95,2	Цельномолочная продукция	12,4
Капитальный ремонт автомобилей	70,0	Печатная продукция	18,1
Оборудование для общепита	82,4	Музыкальные инструменты	87,3

В этих условиях малые предприятия призваны играть существенную роль как в удовлетворении потребительского спроса, так и в обеспечении устойчивого развития экономики в целом. При государственной поддержке они имеют реальную возможность использовать внутренний потенциал развития, способности к выживанию и адаптации в самых неблагоприятных общеэкономических условиях. Малое предпринимательство сглаживает колебания экономической конъюнктуры, обеспечивая особый механизм уравнивания спроса и предложения. Оно развивает конкуренцию, создавая систему сильных мотиваций для более полного использования знаний, умений, энергии и трудолюбия населения. В России сформированы институты государственной поддержки и развития малого предпринимательства, реализуются на практике сотни проектов. Происходит становление негосударственной инфраструктуры.

Среди многообразных функций рыночной инфраструктуры все большее значение приобретают:

- организационное оформление деловых отношений;
- облегчение реализации интересов участников деловых отношений;
- специализация различных субъектов экономики, повышение эффективности и оперативности их работы на основе дифференциации заполняемых ими рыночных ниш;
- упрощение форм юридического и экономического контроля, государственного и общественного регулирования деловой практики.

В рыночной инфраструктуре выделяют организации двух типов: формирующиеся самостоятельно в ходе развития рыночной экономики и формируемые государством или при его участии. К организациям первого типа относятся различные биржи (товарно-сырьевые, фондовые), посреднические организации, коммерческие банки, консалтинговые учреждения и другие, оказывающие различные услуги как в сфере производства, так и в снабжении — сбыте, привлечении кредитных ресурсов и т.д. Формирование рыночной инфраструктуры требует от государства в основном законодательного регламентирования процессов их создания и функционирования. К организациям второго типа относятся инвестиционные и инновационные фонды с государственным или смешанным капиталом, органы государственной контрактной системы, а также органы, регулирующие товаропотоки и формирование хозяйственных связей.

В условиях становления рыночных отношений процесс регулирования товаропотоков и формирования хозяйственных связей должен быть ориентирован в первую очередь на целевую финансовую и кредитную поддержку приоритетных потребителей с целью сохранения их покупательной способности на рынке ресурсов и товаров, установления прямых связей с поставщиками. Вместе с тем должно быть существенно активизировано регулирующее воздействие государства через систему прямых государственных закупок по контрактам.

Применительно к тем или иным элементам рыночной инфраструктуры используются разные формы государственной поддержки. В одних случаях это может быть прямое субсидирование; в других — жесткий контроль и регулирование, в-третьих — исполнение определенных функций и т.п. В частности, обязанность государственных органов состоит в предоставлении всем функционирующим и потенциальным предприятиям исчерпывающей и достоверной информации о действующем законодательстве, его

уточнениях и изменениях, возможных партнерах, биржевых сводках, котировках акций и т.п. по минимально возможным расценкам.

В развитых странах накоплен большой опыт стимулирования малых фирм путем реализации бюджетно-налоговой и кредитной политики государства (установление пониженной ставки налогообложения прибыли, отложенная оплата счетов, составление баланса для расчета налога на добавленную стоимость лишь после оплаты счетов малой фирмы, эффективная система скидок при уплате просроченных ссуд). Малым фирмам предоставляются также льготы при взимании местного налога на имущество. Правительства многих стран поддерживают малый бизнес с помощью специальных программ.

Так, министерство экономики Германии имеет программу по венчурному капиталу для малого предпринимательства. Практикуется выдача субсидий по исследовательским контрактам с научными институтами, оказывается информационная помощь со стороны специальных государственных центров и консалтинговых агентств. Правительство США предоставляет помощь малым фирмам путем осуществления прямых государственных инвестиций в малый бизнес, оказывает содействие в производстве и сбыте, научных исследованиях, маркетинге.

Специфической формой поддержки малого и среднего предпринимательства в Швейцарии являются региональные фонды развития, которые занимаются подготовкой кадров, консультируют и финансируют малые предприятия, тесно сотрудничают с региональными властями и банками. Они также предоставляют кредиты по низким ставкам, дополняющие банковские кредиты. В Великобритании отдельные министерства (торговли и промышленности, занятости, экологии, энергетики) разработали четыре категории программ помощи малому бизнесу: 1) программы консультаций для действующих и вновь образующихся фирм (с этой целью создана специальная «Служба малых фирм»); 2) программы финансовой помощи и гарантирования кредитов; 3) программы Службы совершенствования бизнеса и Европейского регионального фонда развития; 4) программы поощрения экспортной деятельности малых фирм. Осуществляет эти программы специальный орган — «Бюро британской заморской торговли».

Любой начинающий предприниматель после регистрации своего предприятия должен иметь возможность открыть счет в банке, получить кредит (для приобретения оборудования, сырья и материалов), получить информацию о потенциальных партнерах и рынках сбыта, повысить свою квалификацию, обучить рабочих новым профессиям, организовать реализацию изделий предприятия в стране и за рубежом. В настоящее время, решая эти проблемы, предприниматель постоянно наталкивается на препятствия. Преодолеть эти препятствия возможно только при четко организованной государственной поддержке.

В современных условиях принципиальное значение для развития предпринимательства приобретает использование новейших информационных технологий внутри предприятия и для обеспечения его внешних связей. В сочетании с применением электронно-вычислительных машин, способных оперативно обрабатывать множество данных, и технологией спутниковой связи, позволяющей общаться через громадные расстояния, создается возможность глобальной передачи данных, необходимых для развития современной предпринимательской деятельности.

В федеральных программах предусматривается выделение следующих основных направлений и конкретных мероприятий по государственной поддержке малого предпринимательства, осуществляемых на общегосударственном уровне:

- формирование нормативно-правовой базы;
- совершенствование системы финансовой поддержки;
- создание системы информационного обеспечения;
- содействие внешнеэкономической деятельности субъектов малого предпринимательства;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- производственно-технологическая поддержка.

Малые предприятия в сфере своей деятельности поддерживают связи со множеством организаций. Можно выделить такие их деловые связи, как: 1) хозяйственные (кооперативные) связи с поставщиками ресурсов, потребителями продукции и услуг; 2) связи, основанные на отношениях взаимопомощи и сотрудничества, поддержки предпринимательской деятельности; 3) связи, основанные на специфическом переплетении собственности и контроля.

В последнее время получают распространение различные формы интеграции малого предпринимательства. Заметную роль, в частности, начинают играть ассоциации малых предприятий, которые берут на себя выполнение координационных функций, обеспечивают информационную, консалтинговую и рекламную поддержку, оказывают многообразную помощь входящим в них структурам. Ассоциации формируют общества взаимного кредитования и организуют их деятельность, облегчая малому бизнесу доступ к кредитным ресурсам. При ассоциациях создаются фонды взаимного страхования, решающие проблемы возмещения потерь малых предприятий от коммерческих и иных рисков, а также выплаты единовременных компенсаций предпринимателям при ликвидации их бизнеса по собственной инициативе. Еще одной функцией ассоциаций становится организация экспертизы инвестиционных проектов, реализуемых их членами. Другими направ-

лениями деятельности ассоциаций являются содействие малым предприятиям в автоматизации управления, надзор за соблюдением членами ассоциаций предпринимательской этики и содействие повышению общей культуры бизнеса.

Многосторонняя *кооперация* специализированных предприятий, имеющих различный хозяйственно-правовой статус, стала важной тенденцией современного производства. Она приобретает все более широкий масштаб и разнообразные формы — субподряд в промышленности, франчайзинг в торговле и услугах, развитие отдельных видов обслуживания (деловые и профессиональные услуги, автосервис, предприятия быстрого питания и т.д.), совместный выход на внешние рынки, венчурный бизнес и т.п.

Благодаря возможностям кооперации малые предприятия пользуются рыночными преимуществами на основе детального знания потребительских предпочтений и близости к рынкам. Это характерно прежде всего для предприятий, обслуживающих те сегменты рынка, которые из-за малой емкости не слишком интересуют крупные предприятия. К ним относится большая часть производства потребительских товаров, в том числе новейших. Номенклатура продукции здесь отличается нестабильностью, технология производства постоянно меняется, что создает для малых предприятий многочисленные рыночные ниши. Малые предприятия чутко реагируют на растущую зависимость потребительского спроса от колебаний моды, успевая удовлетворять все новые, нередко индивидуальные запросы покупателей (работа на заказ). Аналогичные тенденции присущи сфере услуг, в которой спрос все более определяется качеством и разнообразием сервиса.

Стимулирование конкуренции предпринимательских организаций со стороны государства включает четыре главных направления:

- антимонопольное законодательство, предусматривающее жесткий контроль за предприятиями, которые занимают или могут занять доминирующее положение на рынке;
- введение норм, устанавливающих определенные рамки (правила) для деловой активности;
- определенное регламентирование порядка выхода на рынок самостоятельных предпринимателей;
- последовательная либерализация внешнеэкономических связей.

Развитие сети малых предприятий и их техническое оснащение во многом зависят от крупных производственно-хозяйственных комплексов. По отношению к ним малые предприятия выступают в качестве поставщиков комплектующих элементов готовой про-

дукции. Это позволяет развивать подетальную и технологическую специализацию, а также обеспечивать организацию производства на современной основе. Кооперация между крупными и малыми предприятиями осуществляется также в области распределения продукции и ремонта сложных изделий.

Для привлечения ресурсов крупных предприятий в целях развития малого предпринимательства можно использовать систему контрактных отношений крупных и малых предприятий — *фрай-чазинг*, получающую широкое распространение особенно в торговле и сфере услуг и дающую значительный экономический эффект. Ее суть состоит в том, что крупная головная фирма предоставляет малой фирме за плату исключительное право использовать свою торговую марку, при необходимости выделяет кредит на льготных условиях, оказывает различного рода консультационные услуги, сдает в аренду оборудование и т.п. Подобная система сотрудничества оказывается выгодной обеим сторонам.

Малое предпринимательство обладает заметно большей способностью к нововведениям, чем крупные корпорации. Свобода поиска и поощрения инициативы, отсутствие бюрократизма в рассмотрении вопросов, готовность к риску, быстрая апробация выдвинутых оригинальных предложений — таков неполный перечень отличительных черт научно-технической деятельности небольших компаний. Из-за ограниченности финансовых средств малый бизнес заинтересован в ускоренной разработке технических проектов.

Характерной чертой развития мирового хозяйства является формирование с широким участием малых предприятий территориальных научно-технических и научно-промышленных комплексов, получивших известность как технопарки, технополисы, инкубаторы бизнеса, инновационные центры. Технопарковые структуры оказывают существенное воздействие на развитие экономики по ряду направлений:

- ускоряется появление новых научно-технических предпринимательских структур;
- деятельность по развитию инноваций полнее ориентируется на потребности;
- происходит увеличение занятости и на этой основе улучшение социального положения населения.

В развитых странах разработаны специальные программы поддержки венчурных предприятий. В рамках этих программ определяются направления, размеры и источники финансирования. Программа помощи малому исследовательскому бизнесу укрепляет систему государственного финансирования научно-техничес-

кого прогресса, позволяет существенно расширить поле деятельности малых фирм, использующих эти средства, способствует оживлению финансирования на стадии коммерческого освоения продукции, значительно уменьшает инвестиционный риск вкладчиков. Весьма распространенной формой венчурного финансирования стали фонды крупных корпораций (корпоративные финансовые венчуры). Венчурное финансирование осуществляется крупными корпорациями тремя способами:

- путем непосредственного финансирования создания малых фирм, разрабатывающих новые продукты (массовое производство нового продукта налаживается самой корпорацией, а внедренческие фирмы такого типа называют «парниковым хозяйством» монополий);

- через создание полностью принадлежащих им филиалов — мелких фирм венчурного капитала (в форме инвестиционной венчурной фирмы создается фонд, предоставляющий ссуды на разработку и освоение изобретений, сделанных вне материнских компаний, причем зачастую такие филиальные фонды или инвестиционные фирмы формируются несколькими корпорациями);

- посредством паевого участия корпораций в фирмах венчурного капитала.

Наиболее актуальными направлениями формирования нормальной рыночной системы взаимосвязей крупного и малого предпринимательства являются:

- включение торгово-посреднических малых предприятий в общие снабженческо-сбытовые, маркетинговые схемы работы соответствующих подразделений крупных предприятий;

- налаживание производственной кооперации между малыми и крупными предприятиями, включение малых предприятий в производственные цепочки крупных;

- участие малых предприятий в реструктуризации крупных предприятий, использование малыми предприятиями неиспользуемых площадей и оборудования крупных промышленных предприятий;

- совместная работа, сотрудничество малых и крупных предприятий в сфере научных исследований, технических разработок и инноваций.

Дальнейшее расширение мер производственно-технической поддержки малых предприятий должно быть согласовано с государственными программами и проходить по следующим линиям:

- оснащение малых предприятий современным оборудованием и технологиями;

- создание системы лизинга машин, оборудования и производственных помещений;
- организация передачи предприятиям новых технологий, ноу-хау;
- содействие малым предприятиям в сертификации продукции для выхода на международные рынки;
- развитие института технического консультирования в системе мер поддержки малых предприятий;
- обучение основам управления производственными процессами в системе подготовки кадров для предпринимательской деятельности.

Важное значение в обеспечении рациональной организации и эффективной деятельности малых предприятий имеет воспитание деловой культуры. Это касается безусловного соблюдения норм законодательства и налаживания цивилизованных отношений с партнерами, органами государственной власти. Успех дела здесь во многом зависит от освоения этики деловых отношений, использования в интересах малого предпринимательства информационных, образовательных и консультационных услуг. Благоприятный социальный климат вокруг малого предпринимательства и мониторинг деловой активности становятся существенными условиями дальнейшего развития наиболее динамичных, адаптивных и гибких форм организации предприятий.

Вопросы для обсуждения

1. Какое влияние оказывает изменение форм собственности на организационную структуру?
2. Как внешняя среда и предпринимательская инфраструктура воздействуют на организационные формы?
3. Какие организации формируют инфраструктуру предпринимательской деятельности?
4. Как влияют рыночные механизмы на организационную структуру предприятия? Какие новые структурные звенья возникают в условиях перехода к рынку?
5. Как разделяются функции между собственником и руководителем в условиях рынка?
6. Назовите организационно-правовые формы предприятий. Каковы их характеристики?
7. Какие способы реорганизации акционерных обществ предусмотрены законодательством?
8. Какие особенности характерны для инфраструктуры акционерных обществ?

9. Как распределяются функции управления в органах управления акционерным обществом?
10. Охарактеризуйте субъекты экономических отношений на малых и средних предприятиях.
11. По каким признакам выделяются малые предприятия?
12. Каковы тенденции развития малых предприятий в России?

ЧАСТЬ VIII. ИНТЕГРАЦИЯ

Глава 30

КОРПОРАТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Изменения в организации и методах функционирования предприятий как субъектов хозяйствования обусловлены процессами приватизации собственности и сдвигами в системе управления в результате которых хозяйственное управление отделилось от административного, а контроль за выполнением основных функций перешел от государственных органов к руководителям предприятий. В переходный период с осуществлением денационализации государственного сектора, отходом от директивного руководства и упразднением существовавших вертикальных структур возрастает роль ассоциативных и интегрированных структур управления в соответствии с рыночными принципами ведения хозяйственной деятельности. Формы интеграции хозяйствующих субъектов предприятий в вертикальные структуры реорганизованные из отраслевых структур: 1) на основе формирования групп предприятий; 2) на основе формирования групп образований.

Формирование и усиление кооперативных тенденций развития структуры составляет основу

Тенденция к созданию крупных структур корпоративного типа активно пробивала себе дорогу и в условиях централизованной плановой системы управления. Это и эксперимент по созданию совнархозов, когда многие отраслевые министерства упразднились и вводилась комплексная организация управления взаимосвязанными производствами на территориальной основе, и возврат к отраслевому принципу, однако с созданием при этом государственных комитетов межотраслевого значения, и, наконец, крупномасштабная практика образования производственных, торгово-производственных объединений, агропромышленных и территориально-производственных комплексов. Нельзя не упомянуть и о государственных производственных объединениях, создававшихся уже в период перестройки. Даже при резком спаде производства крупные предприятия (с численностью промышленно-производственного персонала более 500 человек) обеспечивали подавляющую часть всего объема выпуска продукции в стране.

Все эти формы интеграции предприятий, позволявшие формально организовывать совместную производственно-хозяйственную деятельность, оказались заблокированными тем, что в условиях господства государственной собственности и предельной централизации управления невозможно было обеспечить реальное слияние финансового и промышленного капитала, их органическую взаимозависимость, использование рыночных механизмов конкуренции, ценового регулирования. Не разрушение, а трансформация этих форм интеграции в рыночные структуры могла дать реальный шанс появлению холдингов, консорциумов, хозяйственных объединений — современных корпораций ассоциативного типа.

Помимо общемировых тенденций корпоративного развития в России действуют специфические факторы, диктующие необходимость коренного поворота к формированию корпоративного звена. Поиск новых форм кооперации и актуальность интеграционных процессов обусловлены обвальным падением спроса и объемов производства, нехваткой инвестиций и оборотных средств, сокращением государственных заказов и неопределенностью перспектив. К числу специфических российских факторов, побуждающих предприятия к объединению в крупные структуры, можно отнести и такой, как рост транзакционных издержек в результате отказа от прямого государственного управления и изменения характера взаимоотношений между предприятиями в ходе экономической реформы. Восстановление разрушенных производственно-технологических связей и структурная перестройка производства невозможны без координации деятельности всех звеньев техноло-

гической цепочки и привлечения крупных финансовых ресурсов. Организационное построение интегрированной промышленной компании в условиях рыночных отношений рассмотрим на примере хозяйствующих субъектов нефтяного сектора.

В последние годы произошли структурные преобразования нефтяного сектора России путем создания нефтяных акционерных компаний, обеспечивающих добычу нефти, ее переработку, а также сбыт нефти и нефтепродуктов, в целях формирования конкурентного рынка и защиты интересов потребителей. Структурная перестройка предусматривает создание вертикально интегрированных нефтяных компаний путем консолидации принадлежащих государству акций акционерных обществ по добыче нефти, ее переработке и сбыту нефтепродуктов. Нефтяные компании объединяют входящие в их состав акционерные общества, отделения, филиалы и представительства, используя механизмы планирования, финансирования, координации и контроля при сохранении операционной самостоятельности подконтрольных предприятий.

Основными критериями формирования нефтяных компаний являются производственно-технологическая целесообразность их создания, обеспечивающая сбалансированность объема добычи нефти, ее переработки и покрытия потребностей экономики и хозяйственных связей, сохранение сложившихся транспортных потоков и хозяйственных связей, обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий на внутреннем и внешнем рынках нефти и нефтепродуктов. Обязательным условием создания вертикально интегрированной нефтяной компании является включение в ее состав акционерных обществ по добыче нефти, ее переработке и сбыту нефтепродуктов. Кроме них в состав нефтяных компаний могут быть включены отраслевые машиностроительные предприятия, научно-исследовательские организации, а также геолого-разведочные организации, организации строительства в нефтегазовых отраслях и др. Нефтяные компании и подконтрольные им акционерные общества могут участвовать в финансово-промышленных группах. Контракты на поставку нефти, продуктов ее переработки и нефтяного газа для федеральных нужд и по межправительственным соглашениям заключаются государственными заказчиками с нефтяными компаниями и другими юридическими лицами.

Нефтяные компании могут создаваться в форме:

- акционерных обществ (компаний) без непосредственного закрепления за государством части их собственности;
- акционерных обществ (компаний) с частичным закреплением за государством их собственности;
- государственных компаний при полном закреплении их активов в государственной собственности.

Форма собственности компаний не может служить основанием для получения любых экономических и финансовых льгот либо привилегий. Деятельность нефтяных компаний регулируется едиными государственными нормативами и рыночными условиями. Организационная структура нефтяной компании показана на рис. 30.1.

Таким образом, используется двухуровневая структура управления нефтяным комплексом: первый уровень (нижний) — нефтяные компании, обеспечивающие управление группой подконтрольных акционерных обществ за счет владения пакетами их акций; второй уровень (верхний) — федеральные органы управления, обеспечивающие управление нефтяными компаниями через своих представителей в советах директоров этих компаний, государственное участие в их капитале.



Рис. 30.1. Организационная структура вертикально интегрированной нефтяной компании

В последующих разделах данной главы рассматриваются основные формы интеграции предприятий, получившие развитие в современных условиях. Наиболее широко распространенным структурам, таким, как финансово-промышленные группы, транснациональные корпорации и международные совместные предприятия, посвящены главы 31—33.

КОРПОРАЦИЯ

В практике стран с развитой рыночной экономикой корпорация является наиболее распространенной формой организации управления крупным производством. *Корпорация* (акционерное об-

щество) — это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий участников и образующая самостоятельное юридическое лицо. Корпоративное законодательство устанавливает за корпорацией право выступать в качестве юридического лица независимо от ее владельцев. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т.д., причем отдельные акционеры не несут ответственности за ее действия. Такое юридически независимое существование корпорации крайне необходимо для того, чтобы компания могла нормально функционировать при наличии огромного числа индивидуальных акционеров. О главных ориентирах корпоративной формы управления можно судить по приводимому в табл. 30.1. перечню проблем, выдвигавшихся на первый план в развитии мировой экономики в разные периоды второй половины XX века.

Современная корпорация — это, как правило, материнская компания с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности. Поэтому принципиальное значение имеют формы и методы управления корпорацией.

Таблица 30.1

Ориентация корпоративного управления

<i>Период</i>	<i>Доминирующие проблемы</i>
1950-е годы	Организация и оснащение производства
1960-е годы	Продукты
1970-е годы	Рынки
1980-е годы	Конкурентные преимущества
1990-е годы	Внешняя среда (экология, общественные перемены, технологические тенденции)

Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями, главным образом используя право своего голоса. Акции корпорации обычно являются голосующими, т.е. предоставляют их обладателю определенное число голосов в корпорации. Как правило, акционеры избирают совет представителей (совет директоров, правление), который, в свою очередь, контролирует деятельность руководства. Совет обычно правомочен не

только нанимать и увольнять управляющих, но и пересматривать и даже отменять их решения. По корпоративному законодательству правление обязано представлять интересы избирающих его пайщиков, но не администрации. Одной из важнейших особенностей большинства корпораций является то, что их акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке.

Корпорации способствуют решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики. Первая проблема заключается в привлечении капитала для осуществления крупных проектов. В странах с развитой рыночной экономикой корпорация сама способна изыскать необходимые средства, привлекая сбережения тысяч и даже миллионов индивидуальных инвесторов. Участие в корпорации имеет ряд выгод: во-первых, четко определяется доля собственности, которую впоследствии можно продать, и, во-вторых, акционеры несут лишь ограниченную ответственность по обязательствам корпорации.

Вторая проблема заключается в диверсификации риска, т.е. его распределении. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестор предпочитает поделить свой сбережения на части, вложив их в большое число компаний, и таким образом снизить степень риска. Существование корпораций, акции которых свободно покупаются и продаются, создает благоприятные условия для диверсификации риска.

В современных условиях определяющей тенденцией в управлении корпорациями становится применение как традиционных, линейно-функциональных и других структур, так и современных форм, использующих новейшие технические средства и предусматривающих переход от централизованного руководства к децентрализованным системам управления. Основные черты этого процесса: организация в компаниях отделений по видам выпускаемой продукции; назначение высших управляющих по координации производственно-хозяйственной деятельности нескольких отделений или компаний; подчинение функциональных органов высшему корпоративному руководству. Децентрализация структуры управления корпорациями основана на отделении общекорпорационного уровня от производственно-хозяйственного. В этом случае аппарат управления отделениями наделяется достаточно широкими полномочиями, на него возлагается ответственность за результаты производственно-хозяйственной деятельности, конкурентоспособность продукции компании. Для высшего руководства создаются возможности заниматься долгосрочным прогнозированием, развитием внешних контактов, организацией деятельности совета директоров.

В рамках корпорации права и ответственность разделяются между разными органами, управляющими маркетингом, техническими разработками, снабжением, производством и сбытом. Такой подход возможен, в частности, для компаний со стабильным выпуском ограниченного числа однородных продуктов, где экономия на масштабе производства настолько велика, что целесообразно сконцентрировать производство в одном подразделении (например, добыча нефти, металлургическое производство). Другим примером может служить ситуация, когда рынок отличается высокой степенью концентрации потребления. В этих условиях становится целесообразным объединить всю сбытовую деятельность (например, аэрокосмическая промышленность).

Развитие диверсификации производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств, борьба за рынки сбыта продукции во многих случаях исключают использование чисто функциональных форм управления. С ростом размеров монополистических корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессах управления возникают конфликты из-за приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций. Отход от строго функциональных схем управления корпорациями в пользу структур, организованных по отделениям, отчетливо прослеживается с повышением уровня диверсификации производства. Причем с переходом к выпуску более разнородной продукции функциональная структура заменяется организацией управления по автономным децентрализованным отделениям, которые образуются по признаку выпускаемой продукции.

Укрепление первичных производственно-хозяйственных звеньев, установление пределов децентрализации в корпорациях во многом объясняются необходимостью сокращения издержек производства и накладных расходов. Усилению влияния высшего звена руководства способствуют ужесточение финансового контроля и тесная увязка организационной структуры управления с процессом общекорпорационного планирования производственно-хозяйственной деятельности. Главная черта происходящих изменений в организации высшего звена управления — освобождение его от выполнения значительного числа функций оперативного руководства, которые могут быть организационно отделены от задач стратегического, перспективного характера. Уменьшается число под-

разделений, находящихся в прямом подчинении главного руководителя и не связанных непосредственно с решаемыми им общими задачами. Эти подразделения переходят в подчинение руководителей групп, отделений или отдельных членов высшего руководства.

Должности высшего управленческого персонала корпорации дифференцируются следующим образом: президент или председатель, вице-президенты, председатель исполнительного комитета и др. Все чаще в структуру управления корпорациями вводится должность советника президента или генерального управляющего, независимого эксперта, рассматривающего деятельность компании в широком стратегическом плане и дающего объективные оценки и рекомендации, которые оказывают существенное влияние на принятие решений. Одной из разновидностей такой независимой экспертизы служит введение в совет директоров компаний ученых, специализирующихся на вопросах экономики, рыночных отношений, финансов, капиталовложений, управления.

В ряде крупных промышленных компаний, связанных преимущественно с перспективными направлениями технического прогресса, в последние годы практикуется создание при высшем руководстве специальных штабных групп, разрабатывающих новые технические идеи и стимулирующих их реализацию в сжатые сроки. В организации и направлениях деятельности функциональных штабных служб произошли значительные изменения. Эти изменения связаны с развитием специализации одних функциональных служб на оказании услуг различным подразделениям корпорации, а других — на планировании и контроле. В структуре управления компанией появляются и органы, занимающиеся проблемами внешней среды, отношениями с потребителем и т.д.

Рост выпуска продукции, развитие диверсификации производства, усложнение рыночных отношений, большая территориальная разобщенность предприятий корпорации приводят к децентрализации практически всех основных корпорационных штабных служб. Уменьшается число функциональных подразделений на уровне корпорации, и вместе с тем в отделениях организуются штабные органы по руководству производством, сбытом, исследовательскими и проектно-конструкторскими работами, материально-техническим снабжением, транспортировкой сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции. Одна из примечательных тенденций — появление функций организационного развития корпорации. Их содержанием являются перспективное планирование организационной структуры управления, проектирование степени централизации и децентрализации.

В практике управления корпорациями важные последствия имеет процесс создания суперотделений. Этот процесс протекает двояким образом: в одних случаях объединяются два или несколько отделений и на их основе создается крупное самостоятельное подразделение корпорации, в других — штабной орган, образованный из сотрудников в аппарате высшего звена управления, непосредственно руководит производственно-хозяйственной деятельностью ряда отделений. Образование крупных производственно-хозяйственных групп (суперотделений) часто связано с тем, что разработка и освоение новых видов изделий, эффективное обслуживание определенных потребителей продукции требуют использования технического, производственного и управленческого потенциала нескольких отделений. Основная деятельность штабного органа такой группы состоит в финансовом контроле, долгосрочном планировании производства и сбыта продукции, организации и стимулировании научных исследований и технических разработок. Важным элементом всех новых форм организации являются информационные системы управления, работающие на базе ЭВМ.

Экономика индустриально развитых стран опирается на деятельность мощных корпораций, а мировой рынок — это рынок транснациональных корпораций, разделенный между ними. Организационная структура российской промышленности довольно близка к корпоративной. Многие смежные предприятия создавались и функционировали в составе определенной технологической цепочки и рационально организованных хозяйственных связей. В советский период именно отраслевая система управления была тормозом для процесса межотраслевой интеграции и образования многоотраслевых объединений типа корпорации. В настоящее время с ликвидацией ведомственных барьеров межотраслевые формы организации производства должны получить необходимое развитие.

Перестройка организационной структуры российской экономики на базе крупных межотраслевых корпораций стала настоящей практической задачей. Для многих современных предприятий образование корпораций является условием выживания: сохранения кадров, научных подразделений, социальной инфраструктуры, получения заказов, обеспечения материально-технического снабжения и сбыта готовой продукции. Для экономики в целом такое направление организационного развития стало предпосылкой подъема и прогресса.

ХОЛДИНГ

Холдинг (холдинговая, или держательская, компания) представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка. По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и смешанные, или оперативные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно-управленческими функциями по отношению к дочерним обществам, а смешанные, помимо названных, могут выполнять и разнообразные функции, связанные с предпринимательством в промышленной, торговой, транспортной и других сферах.

В настоящее время существуют как минимум три типа холдинговых структур: 1) интегрированные промышленные компании; 2) конгломераты; 3) банковские холдинги. Их особенностью является то, что в них участвует государственный капитал. В отраслях, являющихся естественными монополистами, такой контроль себя оправдывает. Государство практически во всех индустриально развитых странах регулирует либо назначает тарифы на электроэнергию. Кроме того, оно принимает решения о национализации или приватизации, разукрупнении или слиянии естественных монополий. Поэтому акционерный контроль над этими отраслями объективно обусловлен. Однако методы государственного регулирования таких институтов рынка, как естественные монополии, не следует распространять на отрасли, которые должны развиваться по рыночным законам.

Холдинг может быть создан либо в результате вычленения определенной организационной структуры с последующей передачей ей контрольных пакетов акций уже существующих фирм, либо путем образования самим холдингом новых акционерных обществ при условии сохранения за ним контрольных пакетов акций этих обществ. В современных условиях крупные компании (в основном конгломератного типа) могут создавать и так называемые промежуточные холдинги — отдельные общества или подразделения в структуре компании, выполняющие строго определенные задачи (например, патентный и лицензионный холдинг, холдинг по оказанию услуг, инвестиционный холдинг и т.д.). Цель создания промежуточных холдингов, или субхолдингов, состоит в сосредоточении всех видов ресурсов, интеллектуального потенциала на конкретных участках работ, что позволяет с максимальным

эффектом использовать выделенные группы факторов в интересах компании. Данная тенденция особенно характерна для современных наукоемких производств.

Функционирование холдинговых систем на рынке имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми компаниями: возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя, экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах, использование преимуществ диверсификации производства, единая налоговая и кредитно-финансовая политика, возможность варьирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинговой системы. Кроме того, каждое предприятие, войдя в холдинговую систему и получив акции холдинга в обмен на переданную ему долю своих акций, становится экономически заинтересованным в эффективной деятельности всех субъектов холдинга.

Холдинговые компании могут объединять под своим контролем, с одной стороны, промышленные и торговые предприятия, финансовые институты, а с другой стороны, функции холдинговой компании с помощью финансово-кредитных рычагов могут осуществлять крупные банки и иные финансовые институты, контролирующие производственные и коммерческие подразделения, инвестиционные фонды, страховые компании. Появляется тенденция к формированию так называемых холдингов-рантье, которые, управляя пакетами акций промышленных предприятий, не занимаются производственными вопросами, а специализируются на организации залоговых аукционов. Эти компании прилагают усилия для захвата контрольного пакета, а потом значительная доля этого пакета распродается на залоговых аукционах по заниженным ценам. Такие холдинги создаются не без участия государственного капитала, но в то же время не всегда приносят государственному бюджету реальную пользу.

Холдинг может контролировать значительное число компаний, различных по сфере деятельности и отраслевой принадлежности, суммарный капитал которых значительно превышает активы материнской компании. Высшим органом управления холдинговой компании является общее собрание акционеров, а ее исполнительным органом — правление. Как правило, правление, состоящее из директоров дочерних обществ, направляет политику и контролирует деятельность холдинговой системы в целом в соответствии с теми пакетами акций, которыми оно владеет. Советы директоров дочерних предприятий назначаются руководством холдинга и действуют в качестве их доверенных лиц. В ведении головной компании холдинга находятся вопросы выработки стратегии, форму-

лировка целей развития, осуществление координационных и коммуникационных связей между субъектами холдинговой системы, единое финансовое руководство в целях оптимального распределения и использования ресурсов и привлечения капитала, подбор и утверждение высшего управленческого персонала, аудиторская деятельность, управление всеми видами ресурсов. Тактические вопросы деятельности компании находятся в ведении ее дочерних обществ, имеющих самостоятельность в принятии решений, касающихся их оперативной деятельности на рынке.

Холдинговые компании осуществляют общее стратегическое руководство, вырабатывают рекомендации, распоряжения и директивы, используют своих представителей, участвующих в наблюдательных советах дочерних обществ, для реализации своей стратегической линии, обладают правом вето, используют разнообразные экономические и финансово-кредитные рычаги воздействия на дочерние фирмы. К преимуществам холдинга относятся: 1) холдинг является более простым с юридической точки зрения и менее дорогостоящим способом обретения контроля над другой фирмой, чем слияние, поглощение или покупка активов другой фирмы; 2) при создании холдинга материнская компания учитывает добровольность и мнение дочернего общества; 3) создание дочерних обществ, контролируемых холдингом, позволяет корпорации получить юридические основания для проникновения на рынки стран, где деятельность корпоративных структур ограничена.

Функционирование холдинговых компаний может принести максимальную отдачу для экономики в следующих случаях:

- в отраслях промышленности с высокой концентрацией производства (например, в черной и цветной металлургии);
- в отраслях, являющихся естественными монополиями (газовая промышленность, энергетика);
- в тех отраслях, где происходит конгломератная интеграция предприятий, объединенных общей технологической цепочкой (например, нефтедобыча и нефтепереработка);
- в случае, когда происходит неконтролируемая скупка контрольных пакетов акций предприятий криминальными коммерческими структурами (здесь необходима передача контрольных пакетов акций государственным холдинговым компаниям).

Дифференцированный подход со стороны государства к образованию и поддержке холдинговых компаний позволяет повысить эффективность подобных структур. Холдинговая компания должна быть зарегистрирована в законодательном порядке. С момента регистрации она приобретает все права юридического лица. Хол-

динги могут от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права. Доходы холдинговых компаний формируются за счет дивидендов по акциям и процентов по иным ценным бумагам, находящимся в их портфеле, а также за счет предпринимательской деятельности (для смешанных холдингов) и той части прибыли дочерних обществ, которая перечисляется на счет холдинговой компании.

В современных условиях получил значительное распространение такой метод, как взаимное холдинговое владение акциями, практикуемое между различными компаниями одной страны или разных стран. Интернационализация деятельности холдингов проявляется также в том, что большинство крупных компаний стремятся открывать филиалы, представительства, дочерние общества в различных странах и регионах. При этом региональные подразделения управляются соответствующими региональными субхолдингами (чистыми или оперативными), подконтрольными головной компании холдинга. Как свидетельствует мировой опыт, холдинговые компании столь активно развиваются, что можно говорить о формировании сети холдингов, контролирующей крупнейшие корпорации. Характерно, что вопрос о месте размещения субхолдингов решается головной холдинговой компанией на основе учета комплекса факторов, где помимо чисто практических задач производственного и коммерческого характера немалое место занимает сравнительная характеристика уровней налогообложения в различных странах.

Холдинговая компания называется диверсифицированной, если ее дочерние общества не имеют между собой функциональных и технологических связей и относятся к разнообразным отраслям экономики. Такая холдинговая компания осуществляет исключительно финансовое управление деятельностью дочерних обществ, а все оперативные вопросы решаются управленческим персоналом каждого дочернего общества самостоятельно.

По формам собственности холдинги могут подразделяться на государственные, частные и смешанные государственно-частные структуры. Государственные холдинги обеспечивают выполнение разнообразных задач, ставящихся государством перед хозяйствующими субъектами, входящими в холдинг, в соответствии с национальными интересами (содействие реорганизации отраслей промышленности, модернизации производства, инновационной деятельности, завоеванию рынков сбыта и т.д.). Государственные холдинги осуществляют свою деятельность в различных отраслях через субхолдинги, управляющие акционерными компаниями отдельных отраслей. В современных условиях на передний план

выдвигаются частные холдинговые компании или смешанные частно-государственные структуры.

КОНСОРЦИУМ

Консорциум представляет собой одну из форм объединений, создаваемых на основе соглашения между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами, государствами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению науко- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Благодаря этому происходит сращивание банковского и промышленного капитала, однако партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая касается целей консорциума. Консорциумы организуются для усиления конкурентных позиций его участников.

Консорциумы обычно создаются в форме товариществ с ограниченной ответственностью, акционерных обществ и др. Они могут быть временными и постоянными. Временные консорциумы образуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов на сравнительно небольшие суммы, а также для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы, как правило, осуществляют операции по размещению займов определенной страны или группы стран, с ценными бумагами отдельных акционерных обществ, используемыми для реализации финансовых, коммерческих и инвестиционных проектов значительного масштаба.

Консорциум, как правило, возглавляется крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения — консортов, разрабатывают условия займа или организации акционерного общества, занимаются юридическим оформлением документации, введением займов в биржевую котировку, размещают акции и облигации среди покупателей. Ведущая монополия имеет обширную сеть различных филиалов и агентств, обеспечивающих реализацию выпускаемых консорциумом ценных бумаг. Члены консорциума резервируют за собой право на получение коммиссионного вознаграждения, размеры которого определяются долей их участия в размещении займа, объеме эмиссии акций или общей стоимости реализуемых консорциумом акций и других ценных бумаг.

В конце XIX — начале XX века консорциумы в основном представляли собой соглашения между банками для осуществления

финансовых операций на национальном и международном рынках. В середине XX века консорциумы широко распространяются в сфере промышленности и служат целям реализации крупных промышленных, научно-технических, строительных и других проектов. Так, консорциумы создавались крупнейшими объединениями промышленников для строительства атомных электростанций. Участниками консорциума могут быть частные и государственные структуры. На современном этапе развития научно-технического прогресса консорциумы практикуются в отраслях, связанных с новыми технологиями, на стыке различных сфер деятельности и отраслей. Характерной особенностью современных консорциумов является совместное проведение научно-исследовательских работ.

Управление консорциумом организуется таким образом, что из числа его членов выбирается лидер, который координирует их совместную деятельность. Лидер представляет интересы консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность же по договорным обязательствам несут члены консорциума в размере их доли в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты ответственности, например долевая, солидарная. Каждый член консорциума обеспечивает финансирование определенной доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своих обязательств.

Существенной стороной деятельности консорциумов становится их интернационализация. В частности, целью консорциумов может быть сотрудничество банковских монополий разных стран в вопросах финансирования развития мировой торговли и межотраслевого движения капиталов. Основная его функция — размещение займов для финансирования капитальных проектов в любой стране мира. Такой консорциум также предоставляет кредиты средним и крупным экспортерам, привлекает срочные вклады во всех валютах. Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство. Появились и консорциумы нового типа, в которых в качестве участников выступают целые государства, например ИНТЕЛСАТ — Международный консорциум спутниковой связи.

КОНГЛОМЕРАТ

Конгломерат представляет собой организационную форму объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальных или верти-

кальных связей. Конгломератные слияния подразделяются на несколько типов: 1) функциональные; 2) рыночно ориентированные; 3) чисто конгломератные.

Как правило, конгломераты представляют собой образования, ориентированные на развитие и максимизацию прибыли независимо от сфер их деятельности. Как новейшая форма монополистических объединений они возникли в 1960-х годах и получили распространение в виде интеграции предприятий различных отраслей, не имеющих производственной общности. В настоящее время распространены конгломераты, объединяющие под единым финансовым контролем со стороны холдинговой компании сеть разнородных предприятий. Эти предприятия не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности холдинга. Поэтому профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или отсутствует вовсе.

Основными способами образования конгломератов являются слияние и поглощение фирм различной производственной и коммерческой ориентации. Слияние в данном случае означает объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. Возможны три метода слияний: 1) компания *A* покупает активы компании *B* с оплатой наличными или ценными бумагами, выпущенными компанией-покупателем; 2) компания *A* может купить контрольный пакет акций компании *B*, став при этом холдингом для компании *B*, которая продолжает функционировать как самостоятельная единица; 3) акции компании *A* могут быть выпущены специально для собственников компании *B*, в результате чего компания *A* приобретает активы и пассивы компании *B*, а компания *B* теряет право на существование.

Слияние отличается от *объединения*, при котором новая компания образуется на основе нескольких прежних фирм, полностью утрачивающих свою самостоятельность. Новая компания, образовавшаяся на основе объединения, берет под свой контроль и управление все активы и обязательства компаний — участников объединения, после чего последние распускаются. Например, если компания *A* объединяется с компаниями *B*, *B*, *Г*, то в результате на рынке может появиться новая компания *Д*, а все остальные распускаются. Несмотря на некоторые различия между слияниями и объединениями, экономические последствия этих процессов одни и те же — создание условий для объединения деятельности под общим централизованным контролем.

Конгломераты как новейшая форма монополистических объединений появились в период усиления общеэкономических тенденций к диверсификации производства, роста концентрации и централизации капитала крупнейших фирм, ищущего своего применения на рынке, на гребне бурного развития научно-технической революции, в условиях динамичных изменений конъюнктуры рынка, спроса и предложения. Конгломераты, сфера деятельности которых распространяется на фирмы различных, не связанных друг с другом ни функционально, ни технологически отраслей, не тождественны, тем не менее, диверсифицированным концернам, поскольку обладают рядом специфических особенностей в организации управления.

Конгломератам свойственна значительная децентрализация управления. Отделения конгломератов пользуются существенно большей свободой и автономией в определении всех аспектов своей деятельности, чем аналогичные структурные подразделения традиционных диверсифицированных концернов. В условиях децентрализации в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании. Специфика деятельности конгломерата на рынке вызывает необходимость формирования в его структуре особого финансового ядра, куда помимо холдинговой компании входят крупные финансовые инвестиционные компании. Подобные структуры конгломератов придают им большую устойчивость в конкурентной борьбе и уменьшают риск убытков от конъюнктурных, структурных и циклических колебаний.

Главной сферой интересов конгломератных слияний становятся молодые, передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, сверхсложной техники. При конгломератных слияниях происходит поглощение перспективных фирм, которые обменивают свои акции на акции конгломерата на выгодных для себя условиях. Кроме того, стимулируется обмен акций конгломерата на акции поглощаемых фирм путем предоставления кредитов на эти цели, частичного освобождения от налогов на сумму задолженности по процентам за кредит.

Тактика покупки конгломератом различных фирм в кредит, будучи довольно успешной в периоды экономического подъема, оказывается малоперспективной во время спада производства, с наступлением кризиса, а превышение стоимости акций купленных фирм над их рыночной стоимостью усиливает вероятность

обесценения акций конгломератов и их биржевого краха. В этом главная слабость монополистических объединений конгломератного типа. Создание конгломератов в странах с развитой рыночной экономикой происходит неравномерно, волны конгломератных слияний сменяют периоды спада их активности. Характерно, в частности, то, что в отличие от США, где конгломераты поглощают крупные фирмы, в Европе поглощаются мелкие и средние компании, семейные фирмы, небольшие акционерные общества смежных отраслей.

КАРТЕЛЬ

В течение последних десятилетий весьма распространенной формой объединения ряда предприятий одной отрасли является картель. *При образовании картеля его участники не утрачивают производственной и коммерческой самостоятельности; между ними заключается соглашение по ряду вопросов: цены на производимую продукцию, квоты, разграничение рынков сбыта, условия найма рабочей силы и т.д.* Наиболее часто картельное соглашение предусматривает взаимные обязательства сторон по условиям сбыта продукции.

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам не ниже предусмотренных соглашением; о производстве и сбыте продукции по строго определенным нормам — квотам каждого участника в общем объеме производства или сбыта конкретного вида продукции; о разграничении рынков сбыта. Нарушение соглашения в виде превышения квоты или вторжения на чужие рынки сбыта влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу. Картельные соглашения содержат также пункты об условиях найма рабочей силы. На более поздних стадиях развития картельные соглашения стали предусматривать патентные соглашения, договоры о взаимном обмене научно-технической информацией, ноу-хау и др.

Картели возникли в результате концентрации производства и централизации капитала в конце XIX века. Картелированию промышленности способствовали протекционистская политика правительств, ведущая к ограничению иностранной конкуренции, и стремление бизнесменов к объединению усилий с целью захвата внешних рынков. В экономической литературе по формам собственности различают частные и государственные картели. Деятельность государственных картелей строится на основе инструкций и правил, вырабатываемых правительством с учетом интересов про-

мышленников картелированной отрасли. Частные картели основываются на соглашениях между частными собственниками, могут по своему усмотрению учитывать или не учитывать требования государственных органов власти в зависимости от типа заключенного соглашения, места и времени основания картеля, особенностей национального законодательства и т.д. Большинство картелей относится к соглашениям международного типа. Причем только некоторые международные картели были созданы как частные монополии, в основном это соглашения между национальными правительствами.

Современная форма картеля предполагает максимизацию прибыли его участников на основе такого распределения квот производства, при котором минимизируются затраты. Как правило, участники картеля имеют различный технико-экономический уровень производства, что в конечном счете ведет к закрытию наименее эффективных производств. Традиционно частные картели могут осуществлять дотирование недостаточно эффективных производств. Существенным признаком картелей является наличие системы принуждения, включающей выявление нарушений и санкции к нарушителям. Легче всего нарушения выявляются на открытых аукционах, где к нарушителям сразу же могут быть применены соответствующие санкции. Закрытые же аукционы усложняют данную процедуру, что связано с необходимостью получения открытой информации по изменениям квот соответствующих участников картеля и цен на их продукцию.

Обычно фирмы с низким уровнем издержек обладают более выгодными рыночными перспективами вне картельного соглашения. Если они будут определять картельную цену, то она может оказаться ниже, чем монополярная цена фирм той же отрасли. На картельную цену могут оказывать влияние и мелкие фирмы. Фирма, которая слишком мала, чтобы к ней применялось картельное соглашение, может продавать продукцию со скидкой по отношению к цене, устанавливаемой картелем. Такая малая фирма, став членом картеля, склонна поддерживать картельную цену на высоком уровне с тем, чтобы затем иметь возможность делать по отношению к ней скидку. Появление достаточно большой массы таких малых фирм ведет либо к необходимости применения к ним дисциплинарного воздействия со стороны крупных компаний — субъектов соглашения, либо в конечном счете разрушает само картельное соглашение.

Государственные картели во многом отличаются от частных. Немало случаев, когда государственные картели осуществляли квотирование в интересах малых и высокозатратных фирм, в про-

тивоположность практике преуспевающих частных картелей. Как правило, эффективные картели приводят к расширению емкости рынка по ряду причин. Перспективы получения сверхприбылей привлекают дополнительных субъектов рынка. Высокие цены позволяют извлекать дополнительные доходы постоянно, в отличие от того, что происходило бы в условиях совершенной конкуренции. Фирмы, действующие на данном рынке, часто вводят резервы производственных мощностей, если это способствует увеличению продаж, так как при ценах, значительно превышающих предельные затраты, дополнительные продажи компенсируют возросшие расходы фирмы. Равновесие картельных цен достигается в том случае, когда введение дополнительных производственных мощностей повышает стоимость продукции до такой степени, при которой начинается снижение прибыли до нормального уровня, и, следовательно, расширение производства более не является привлекательным для производителя. Проблема ввода резервных производственных мощностей существует также и для частных картелей.

Во многих странах допускается создание картелей определенных видов в соответствии с общественными интересами. Большинство индустриально развитых стран оказывает содействие экспортным картелям, которые способствуют защите национальных интересов на международных рынках. Национальный доход этих стран, таким образом, может увеличиваться в результате укрепления позиций таких картелей за рубежом. Однако если большинство стран будет проводить подобную стратегию, то это в конечном счете может привести к общим для всех стран потерям. Создание государственных картелей практически всегда сопутствует установлению импортных квот. Лицензии на импорт распределяются правительством на основе ограничений на торговлю. В настоящее время главными целями установления импортных квот являются протекционизм и распределение дефицитной иностранной валюты.

Ряд стран использует картели в качестве помощи отраслям, переживающим спад. Предприятия таких отраслей могут на один год или даже более короткий срок создавать картели при одобрении со стороны соответствующего государственного органа. Такой временный картель может стать одним из наименее дорогостоящих способов помощи отраслям, серьезно пострадавшим в результате общего спада в экономике. Считается, что разорение плохо работающих фирм во время подъема и экономического процветания, способствующее переливу капитала из менее эффективных к более эффективным производителям, не имеет ничего общего с

финансовыми трудностями отдельных производств в период депрессии, поэтому «депрессивный» картель выполняет положительную роль в экономике.

СИНДИКАТ

Синдикат — организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли. Предприятия, входящие в синдикат, сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но при этом утрачивают коммерческую самостоятельность. Сбыт продукции всеми участниками синдиката осуществляется через единый орган — сбытовую контору. Этим достигается продажа всей однородной продукции по монопольно высоким ценам. Сбытовая контора принимает продукцию предприятий по ценам, заранее установленным синдикатом.

В функции сбытовой конторы может входить также концентрация всех заказов с последующим распределением их между участниками соглашения в строгом соответствии с установленными квотами. Кроме того, синдикат может осуществлять закупки сырья для его участников по монопольно низким ценам. Таким образом, концентрация торговых операций позволяет участникам синдиката получать непосредственную выгоду от закупки сырья по заниженным ценам и продажи продукции по завышенным, а также диктовать цены на рынке, проводить товарный демпинг и др.

Синдикаты обычно создаются в форме акционерных обществ. Наряду с отдельными предприятиями участниками синдиката могут быть отдельные тресты и концерны. Последние стали играть доминирующую роль в синдикатах на поздних стадиях их развития, что было вызвано необходимостью усиления контроля над мелкими и средними предприятиями на внутреннем рынке, а также осуществления экспансии на внешний рынок. Синдикаты вступают в конкурентную борьбу с фирмами, производящими аналогичную продукцию, с предприятиями-аутсайдерами. Взаимоотношения участников соглашения также носят конкурентный характер, проявляющийся, в частности, в борьбе за заказы и квоты, что в конечном счете ведет к ослаблению синдиката и нередко к его распаду.

Наибольшее распространение синдикаты получили в России, Германии, Франции в начале XX века. Одним из первых монополистических объединений в России был синдикат сахарозавод-

чиков, образованный в 1887 г. В период 1900—1903 гг. возник ряд крупнейших синдикатов в тяжелой промышленности. В СССР в период нэпа синдикат рассматривался как добровольный союз государственных промышленных трестов, основанный на соглашениях между ними. В современных условиях синдикат как форма монополистического объединения одноотраслевого профиля утрачивает свое значение, уступая место более сложным и гибким формам — конгломератам, корпорациям, концернам.

ТРЕСТ

Трестом принято считать объединение собственности и управления предприятий одной или нескольких отраслей, полностью утрачивающих их производственную и коммерческую самостоятельность. Тресты обычно создаются в форме акционерной компании. Предприниматели — владельцы предприятия, вступая в трест, становятся его акционерами, при этом их предприятия подчиняются единому руководству.

Во главе треста стоит правление, руководящее производством, сбытом продукции, финансовыми операциями всех предприятий, входящих в объединение. Каждый участник треста получает определенный пакет акций в соответствии со своей долей капитала. Соответственно этому он получает право на участие в делах треста и на определенную долю прибыли. Более высокая, чем в картеле и синдикате, концентрация капитала обеспечивает тресту повышение уровня конкурентоспособности, а его участникам — более высокую прибыль. Однако незавершенность процесса централизации капитала в тресте выражается в распределении общей прибыли в соответствии с долевым участием каждого члена соглашения, что препятствует созданию единого инвестиционного фонда.

Тресты имеют разновидности. По уровню слияния тресты могут подразделяться на объединения полностью слившихся предприятий и на объединения, участники которых сохраняют формальную самостоятельность при фактическом подчинении главному финансовому центру — холдинговой компании. Контроль над предприятиями, входящими в трест, обеспечивает обладание контрольным пакетом акций или особым доверительным сертификатом. Кроме того, тресты могут быть образованы из предприятий одной или различных связанных друг с другом отраслей (вертикальное трестирование), представляя собой разновидность комбинатов. Комбинаты имеют преимущества перед другими видами объединений. Во-первых, доходы комбинатов более устойчивы вследствие объединения предприятий различных отраслей и воз-

можностей варьирования материальными, финансовыми и другими ресурсами. Во-вторых, возможность создания технологических цепочек по выпуску готовой продукции и снижения в результате этого издержек ведет к росту прибыли объединения.

В прошлом в России тресты получили распространение в сахарной, металлургической и некоторых других отраслях промышленности, в строительстве. Создавались и международные тресты. В индустриально развитых странах Запада было введено антитрестовское законодательство. Под влиянием антитрестовского законодательства формы претерпели изменения. На смену трестам пришли концерны, конгломераты и иные, более развитые формы объединений. В современных условиях тресты утратили свое значение как организационная форма управления промышленностью.

ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ ГРУППЫ

Современные *финансово-промышленные группы* (ФПГ) представляют собой диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала их участников. Развитие финансово-промышленных групп становится перспективным путем формирования современного крупного производства.

Характерной чертой нынешнего этапа развития финансово-промышленных групп является их многоотраслевая направленность, что позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Вместе с тем, несмотря на устойчивую тенденцию к диверсификации деятельности, наблюдается создание и функционирование финансово-промышленных групп с выраженной специализацией. Речь идет прежде всего о формировании финансово-промышленных групп на основе технологически связанных предприятий. Благодаря этому максимально концентрируются материальные и финансовые ресурсы на каком-либо одном или нескольких направлениях, дающих наибольший эффект, и отсекаются второстепенные, малоэффективные сферы деятельности. Такой подход достаточно оправдан в случаях формирования ФПГ на основе наиболее передовых, наукоемких отраслей, определяющих приоритетные направления научно-технического прогресса (например, в топливно-энергетическом комплексе, электронной промышленности и ряде других). Он позволяет, не нарушая отраслевой специализации, расширять сферу функционирования ФПГ за счет проникновения в смежные сферы деятельности.

Разновидности финансово-промышленных групп и критерии их образования показаны на рис. 31.1. Характер деятельности ФПГ, степень ее универсализации предопределяются экономической целесообразностью, с одной стороны, и степенью развитости рыночных отношений в стране, с другой. Как показывает опыт,

Финансово-промышленные группы

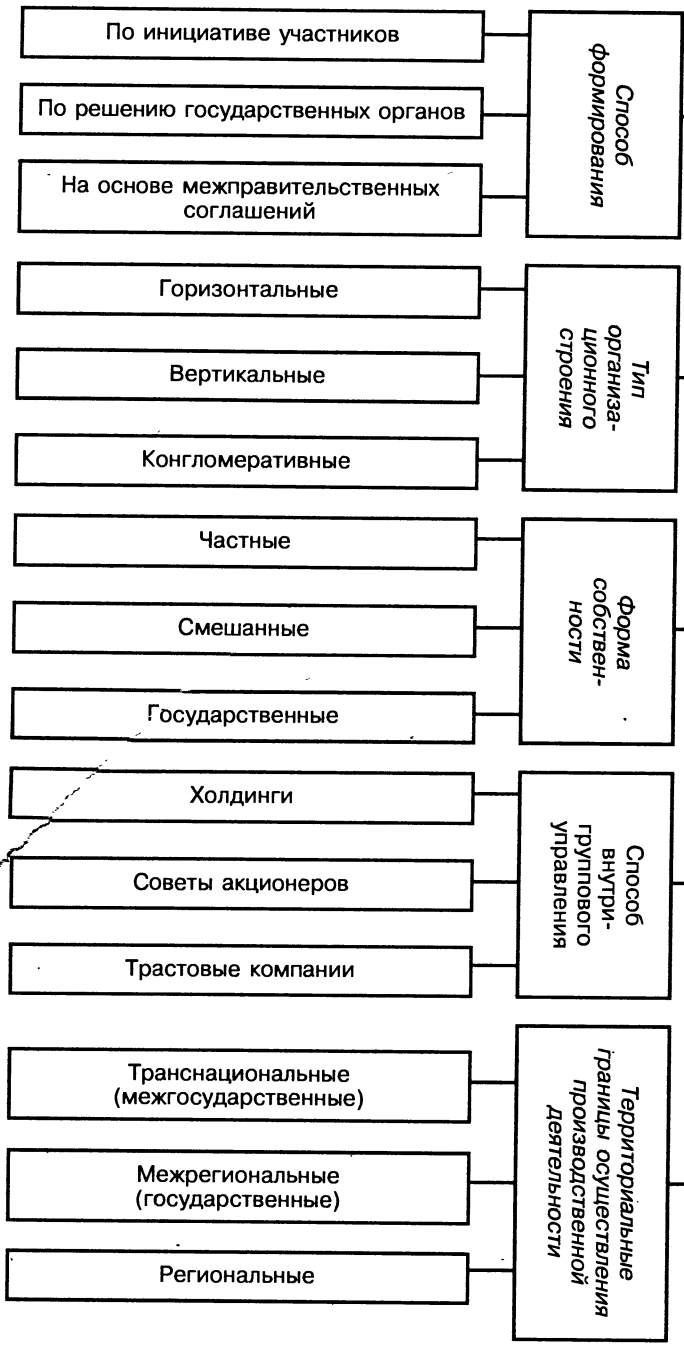


Рис. 31.1. Классификация финансово-промышленных групп

в настоящее время сохраняется устойчивая тенденция к универсализации ведущих ФПГ.

Создание финансово-промышленных групп осуществляется несколькими способами: по инициативе участников, по решению государственных органов, по межправительственным соглашениям. Наиболее распространенным является добровольное объединение капиталов отдельных участников и учреждение акционерного общества, представляющего собой вновь созданную организационную структуру со всеми экономико-правовыми полномочиями и соответствующей юридической и хозяйственной ответственностью. Вторым способом является добровольная передача участникам создаваемой финансово-промышленной группы пакетов своих акций в управление одному из участников группы — как правило, банку или финансово-кредитному институту. Третий способ состоит в приобретении одним из участников группы пакетов акций других предприятий и организаций, которые в результате этого становятся участниками финансово-промышленной группы. Подобное приобретение пакетов акций не всегда носит добровольный характер и может быть органически связано с процессами слияний и поглощений одних компаний другими.

Тенденции формирования финансово-промышленных групп отражают закономерности развития мирового производства и носят универсальный характер. К таким закономерностям относятся: концентрация капитала (слияние и поглощение, создание стратегических альянсов), интеграция промышленного и финансового капитала, диверсификация форм и направлений деятельности. В этом же ряду находятся глобализация деятельности (распространение товаров и услуг, создание дочерних структур на наиболее привлекательных зарубежных рынках), интернационализация капитала (рост транснациональных компаний, привлечение зарубежных инвестиций). Необходимо выделить и секьюритизацию активов компаний, использование новейших информационных технологий, распространение международных стандартов регулирования национальных рынков (капитала, товаров, услуг, труда).

Международная финансово-промышленная группа представляет собой структуру, состоящую из головной компании и отделений, филиалов, дочерних обществ в других странах. Чем выше степень интернационализации капитала ФПГ, тем (при прочих равных условиях) большее число зарубежных отделений входит в ее структуру. Характерно, что за рубеж выносятся не только производственные подразделения финансово-промышленных групп, как это наблюдалось ранее, но и их финансовые звенья, что способствует ускорению проведения финансовых операций группы,

позволяет использовать особенности рыночной конъюнктуры в различных странах с максимальным эффектом (разные курсы валют, неодинаковые темпы инфляции, налоговые льготы и т.д.).

Финансово-промышленные группы — это крупные интегральные структуры разных видов, в которых финансовые институты играют не меньшую роль, чем производственные. Они организуются как по принципу горизонтальной — объединение многопрофильных производств (рис. 31.2), так и вертикальной интеграции — по технологическим цепочкам (рис. 31.3). Создание ФПГ подразумевает объединение под одной крышей трех структур: *финансовой* — банк, инвестиционная компания, пенсионный фонд, консалтинговая фирма, брокерские конторы, внешнеэкономические, информационно-рекламные подразделения; *производственной* — производственные предприятия; *коммерческой* — внешнеторговые компании, товарно-сырьевая биржа, страховая, транспортная и сервисные фирмы.



Рис. 31.2. Ассоциативная форма объединения организаций (горизонтальный тип интеграции)

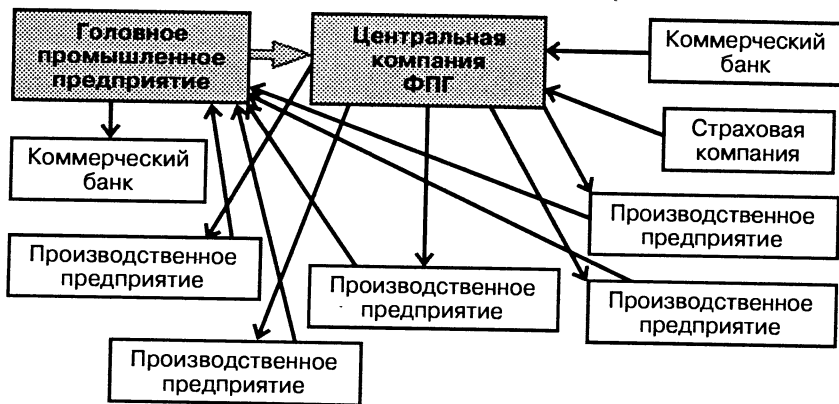


Рис. 31.3. Вертикально интегрированная финансово-промышленная группа с одним ведущим звеном

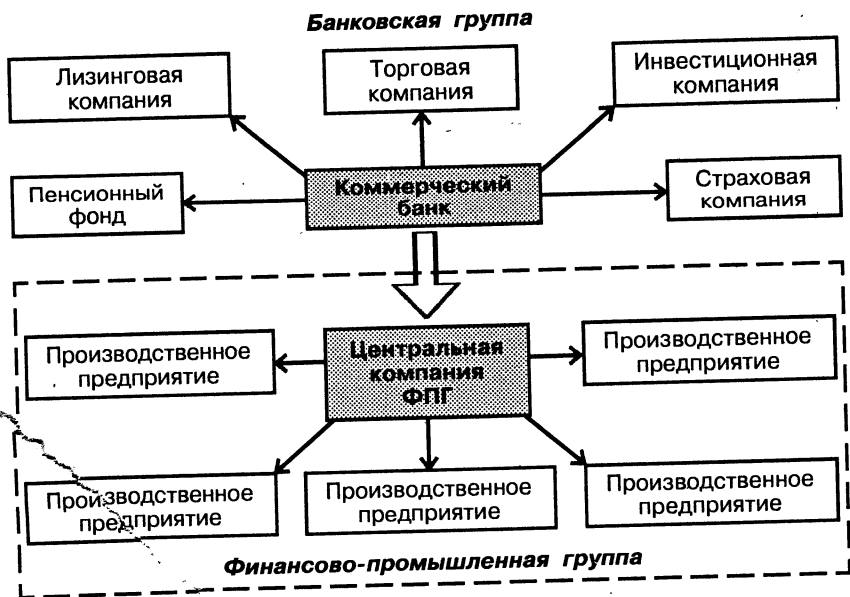


Рис. 31.4. Условное организационное строение «банковских» ФПГ

В развитых странах банки являются центрами финансово-промышленных структур (рис. 31.4). Работая на определенный круг предприятий, банк хорошо осведомлен о процессах движения их фондов. В случае возникновения каких-либо проблем он тут же принимает необходимые меры, ведь результаты того или иного производственного процесса затрагивают его собственные экономические интересы. С другой стороны, нормативно-правовая система предполагает ответственность банка перед обществом: при ухудшении финансового положения предприятия — участника ФПГ банк принимает активное участие в санации, т.е. проведении структурных изменений и определенных денежных вливаний, требующих от банка устойчивого финансового положения. Финансовая устойчивость может быть различной и складывается под воздействием комбинации многих факторов, но только она создает благоприятный климат для интеграции банковского и промышленного капитала. Уровень финансовой устойчивости банка определяет уровень его «компетенции» как участника ФПГ. В вертикальных ФПГ, функционирующих по принципу замкнутой технологической цепочки, а также горизонтальных объединениях картельного типа банк предназначается сугубо для внутренних расчетов.

Создание и функционирование ФПГ дает возможность решать вопросы более эффективного инвестирования предприятий за счет привлечения внутренних и внешних инвестиций путем получения кредитов, размещения выпусков ценных бумаг, концентрации средств участников группы в целях производства конкурентоспособной продукции. Современной финансово-промышленной группе присущи оперативность и маневренность в управлении потоками финансовых ресурсов как между головной компанией и филиалами, так и между самими филиалами (подразделениями). Выбор варианта финансирования какой-либо операции — из центра (головной компании) или на уровне филиалов — предопределяется общей стратегией фирмы, а также тактическими предпочтениями в области организации внутренних финансовых потоков. Расширение масштабов финансово-промышленных групп за счет роста числа зарубежных подразделений может осуществляться по-средством увеличения прямых заграничных инвестиций. Это может быть финансирование строительства новых производственных мощностей за границей или покупка контрольного пакета акций действующих предприятий.

Финансово-промышленные группы имеют ряд преимуществ перед другими субъектами рынка в экономическом и финансовом отношении:

- происходит укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска конечной продукции, усиливается интегрированность производства;
- диверсификация деятельности придает большую устойчивость предприятиям группы и повышает конкурентоспособность их продукции;
- создаются реальные предпосылки и возможности для структурной перестройки производства;
- появляются перспективы аккумуляирования значительного капитала для достижения поставленных производственных и финансовых целей;
- возникают реальные возможности маневрирования финансовыми ресурсами как в рамках самой ФПГ, так и вне ее, расширения масштабов деятельности и сфер влияния;
- происходит перераспределение капитала между различными подразделениями ФПГ в соответствии со стратегическим выбором группы;
- увеличиваются финансовая мощь группы, ее финансовая устойчивость и способность с максимальной эффективностью использовать авансированный капитал.

Организационное построение ФПГ отличается децентрализацией управления при одновременном повышении эффективности организационных структур отдельных звеньев, входящих в группу, четким распределением полномочий и ответственности, надежными механизмами принятия согласованных управленческих решений. За счет включения научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделений в структуру ФПГ, а следовательно, их приближения к непосредственному потребителю сокращаются сроки внедрения научно-технических разработок в производство. Благодаря наличию единой маркетинговой службы устраняются разрывы в снабженческо-сбытовой цепочке, что способствует ускорению оборота капитала.

Принятие экономически целесообразных инвестиционных решений имеет существенное значение для устойчивости финансового положения группы в целом. Поэтому в структуре ФПГ, как правило, имеются специальные аналитические подразделения, в состав которых входят высококвалифицированные эксперты, отвечающие за оценку инвестиционных проектов и обоснованность принятия решений. Среди направлений деятельности, способствующих оживлению инвестиционных процессов, большую роль призваны сыграть:

- формирование в рамках ФПГ инвестиционных компаний, создаваемых по принципу прямого финансирования, т.е. под долговые ценные бумаги. Чтобы повысить заинтересованность в этом процессе кредитруемых организаций, необходимо предусмотреть возможность последующего выкупа ценных бумаг;
- создание за счет средств всех участников ФПГ венчурных фондов, задачей которых является финансирование наиболее рискованных инвестиционных проектов;
- широкое использование механизма создания совместных и дочерних организаций с целью органического соединения финансовых ресурсов членов ФПГ.

Для повышения эффективности ФПГ целесообразным является решение следующих задач:

- активно включать в состав ФПГ не только крупные, но и средние и даже мелкие предприятия, превращая их в крупных сателлитов и развивая тесные кооперационные связи;
- расширять механизм создания в рамках ФПГ дочерних и совместных предприятий, в том числе и с привлечением иностранного капитала;
- расширять концерновую основу создания ФПГ, что позволит на надежной экономической базе восстанавливать технологические цепочки и развивать кооперирование предприятий;

- разнообразить виды и формы деятельности финансовых организаций в рамках групп, включая в их состав не только универсальные, но и специализированные банки, инвестиционные фонды и финансовые компании, позволяющие широко привлекать временно свободные финансовые ресурсы с уменьшением риска потерь;

- расширять участие государственных средств в инвестировании проектов в рамках ФПГ, но не через прямое выделение бюджетных ассигнований, а через межбанковский кредит;

- активизировать создание региональных ФПГ с привлечением средств местных бюджетов и региональных отделений банков.

Опыт показывает, что в последнее время резко усилилась мотивация предприятий к вхождению в финансово-промышленные группы. Это связано с возможностью обеспечить акционерный контроль над предприятиями и финансово-кредитными учреждениями в интересах налаживания выгодных технологических и хозяйственных связей. Многих привлекает перспектива совместной реализации приоритетных федеральных и региональных программ, получения необходимой государственной поддержки, ресурсов на пополнение оборотных средств и техническое перевооружение производства, освоения долгосрочных и перспективных инвестиционных проектов.

Стимулами к созданию финансово-промышленных групп в настоящее время служат:

- стремление осуществить реальные инвестиции в производство в результате объединения с финансово-кредитными учреждениями;

- государственные гарантии под внешние инвестиции;

- возможность получить государственную поддержку, предусмотренную законодательством;

- попытка восстановить или сохранить кооперационные связи с предприятиями-партнерами других отраслей и стран СНГ.

Действующие ФПГ отличаются широкой диверсифицированностью: они охватывают около 100 направлений промышленной деятельности. Приоритетными направлениями являются производство легковых автомобилей, самолетостроение, выпуск чугуна и металлопродукции, производство железорудного концентрата, цветная металлургия (производство никеля, меди, алюминия), выпуск металлопроката, трубное производство, выпуск химической продукции и др.

Формирование российских ФПГ происходит на основе холдинга или объединения капиталов (системы участия). Холдинг предполагает наличие материнской и дочерних компаний, где первая владеет контрольными пакетами акций других. Это достигается

двумя путями: 1) созданием новых предприятий с решающим правом голоса в структуре управления ФПГ; 2) скупкой контрольных пакетов акций действующих предприятий напрямую или через дочерние структуры. Идея создания холдинговой компании состоит в таком соединении различных видов бизнеса, чтобы между ними возникла синергия или усилилось их взаимное влияние. Одной из разновидностей подобного объединения является формирование под контролем банка промышленно-финансовой группы холдингового типа. В этом случае предприятия как бы обретают эффективного собственника, способного обеспечить их устойчивое развитие и располагающего необходимыми для этого ресурсами. Для координации инвестиционной деятельности группы образуется единая холдинговая компания, осуществляющая контроль через советы директоров банков и предприятий. Существует ряд разновидностей холдингов: государственные холдинг-структуры, холдинги в интегрированных компаниях, холдинги в конгломератах, банковские холдинг-структуры.

Российские ФПГ формируются главным образом путем объединения крупных предприятий, уже имеющих доминирующее или значимое положение в определенных сегментах рынка, но постепенно утрачивающих его, по крайней мере по отношению к западным производителям. Объединяясь в финансово-промышленные группы, предприятия получают возможность контролировать определенные секторы экономики. Однако вхождение в состав ФПГ в основном крупных предприятий отрицательно сказывается на гибкости и динамичности их структуры управления.

В ряде случаев финансово-промышленные группы в России создаются по инициативе государственных органов и являются отражением селективной политики государства в области структурной перестройки экономики. Государство стремится сделать ФПГ опорными пунктами промышленной политики, чтобы, влияя на их деятельность, осуществлять макроэкономическую политику. Кроме того, ФПГ является структурой, позволяющей в силу особого положения на рынке перераспределять инвестиционные средства из развитых отраслей в отстающие (при условии соблюдения принципов взаимодействия между ФПГ и государством). Чтобы ФПГ реально выполняли функцию структурообразующего элемента современной российской экономики, необходимо исходить из следующих принципов государственной политики:

- создание благоприятной среды и особая селективная поддержка образования ФПГ в соответствии со стратегическими направ-

лениями промышленной и социальной политики, задачами подъема и выравнивания уровня жизни в различных регионах;

- обеспечение публично-правового характера деятельности ФПГ;
- разработка особого механизма воздействия и сотрудничества государства и ФПГ, основанного не столько на предоставлении льгот и прямых дотаций, сколько на системе соблюдения взаимных прав и обязательств.

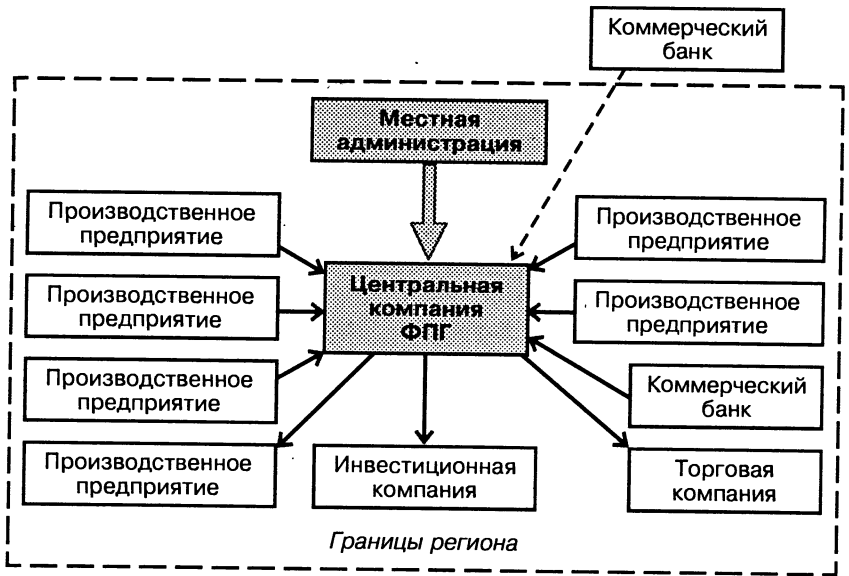


Рис. 31.5. Условное организационное строение «региональных» ФПГ

Нередко по инициативе местной администрации и под ее контролем создаются финансово-промышленные группы для решения социально-экономических проблем региона (рис. 31.5). Местная администрация при этом предусматривает систему мер финансовой поддержки ФПГ:

- освобождение полностью или частично от налогов на имущество;
- льготная аренда или передача во временное безвозмездное пользование имущества, являющегося собственностью области;
- передача в доверительное управление пакетов акций (находящихся в региональной собственности) предприятий, технологически связанных с основной деятельностью группы, но не входящих в ее состав;
- предоставление инвестиционного налогового кредита.

Основными источниками финансирования деятельности финансово-промышленной группы выступают инвестиционные кредиты банков-участников, финансирование из бюджета по целевым программам, кредиты и прямые инвестиции банков, не являющихся участниками данной ФПГ, собственные средства предприятий.

Мировой опыт свидетельствует, что финансово-промышленные группы, охватывающие промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы и банки, многие ассоциативные структуры, основанные на внутренних договорных отношениях, стали своеобразным каркасом рыночной экономики целого ряда стран. Именно на этом уровне организации производственного потенциала обеспечиваются рациональные партнерские, договорные связи с государственными органами, осуществляются подготовка, координация и контроль выполнения корпоративных планов и программ совместной деятельности ряда хозяйствующих субъектов. При этом активизируются привлечение внешних инвесторов, разработка и реализация корпоративной стратегии деятельности на фондовом рынке, выполнение других управленческих функций, связанных с реализацией и защитой интересов акционеров.

В эффективной рыночной экономике финансово-промышленные группы являются, в сущности говоря, ретрансляторами управляющего воздействия государства на микроэкономику. Таким образом, повышается уровень макроэкономического регулирования производства, обеспечивается устойчивость международного экономического сотрудничества. Финансово-промышленные группы являются партнерами государства в выработке и реализации стратегии форсированной модернизации экономики.

ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ

Транснациональная корпорация (ТНК) представляет собой особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества. Это национальная компания с зарубежными активами, т.е. национальная по капиталу и контролю, но международная по сфере своей деятельности. Образование подконтрольных зарубежных предприятий (дочерних обществ и филиалов) происходит на основе экспорта капитала крупнейшими национальными корпорациями. В современных условиях ТНК превратились в одного из основных субъектов мирового рынка. Развитие транснациональных корпораций является свидетельством усиления интернационализации хозяйственной жизни.

Транснациональные корпорации выступают преимущественно в форме международных трестов и концернов, которые создают обширную сеть подконтрольных зарубежных предприятий. Их следует отличать от межнациональных корпораций, которые образуются в результате слияния капитала различного национального происхождения. Характерной особенностью транснациональных корпораций является их производственная направленность. Первые транснациональные корпорации возникли в конце XIX — начале XX века, когда на базе вывоза капитала крупнейшими монополиями начали создаваться зарубежные производственные филиалы. К концу XX века транснациональные корпорации заняли существенное место в системе международных экономических отношений. Об их роли в мировой экономике можно судить по данным, приведенным ниже.

Роль корпоративного звена в мировой экономике

- В мире насчитывается более 40 тыс. материнских ТНК, которые контролируют около 250 тыс. дочерних компаний и отделений.
- На них работают 73 млн человек, т.е. каждый десятый занятый в мире, включая сельское хозяйство.
- На ТНК приходится свыше 30% мирового валового продукта, их годовая оборот составляет около 6 трлн долл.
- Число ТНК за последнюю четверть века возросло более чем в 5 раз.
- 500 самых мощных ТНК реализуют 80% всей продукции электроники и химии, 95% продукции фармацевтики, 76% продукции машиностроения.

- 85 ТНК контролируют 70% всех заграничных инвестиций.
- Отраслевая структура ТНК: 60% — в сфере производства, 37 — в сфере услуг, 3% — в добывающей промышленности и сельском хозяйстве.

Организационные структуры управления транснациональными корпорациями прямо связаны с их сущностными характеристиками. Несмотря на обширную сеть зарубежных филиалов, представительств и дочерних фирм, транснациональные корпорации имеют определенную страну базирования или страну официальной юридической регистрации головного офиса. Высший управленческий состав компании наделен полномочиями по осуществлению контроля за всей «пирамидой» компании, в том числе за ее зарубежными подразделениями. Это придает системе управления жестко централизованный характер.

С усилением процессов децентрализации управления в национальных компаниях транснациональные корпорации также пытаются внедрять новые методы управления, делегируя часть прежних функций высшего уровня своим зарубежным подразделениям, в особенности в области оперативного управления. В децентрализованных транснациональных корпорациях основным хозяйственным звеном становятся так называемые *центры прибыли*, или автономные подразделения, ведущие самостоятельный учет соотношения произведенных затрат и выручки от реализации продукции, товаров, услуг своего подразделения. В ряде случаев осуществляется разделение структуры управления по *стратегическим хозяйственным центрам*, в которых (помимо перечисленных выше функций контроля) осуществляется также стратегическое планирование развития данного подразделения с учетом анализа динамики рынка, маркетинговых исследований и т.д.

Децентрализация управления вызвала сокращение финансово-экономического контроля со стороны высшего звена и повышение маневренности зарубежных подразделений в принятии решений. Несмотря на это, централизация управления, существовавшая в течение многих лет, привела к тому, что многие транснациональные корпорации имеют по-прежнему четко выраженную вертикальную структуру управления с жесткой иерархичностью и делегированием полномочий от высшего звена управления к низшему. Вертикальная интеграция позволяет транснациональным корпорациям управлять как основной деятельностью компании, так и сопряженными с ней сферами интересов преимущественно на технологически последовательных стадиях производства. Необходимость диверсификации производства, внедрения в новые

сферы деятельности вызвала изменения в структуре управления ряда транснациональных корпораций. В компаниях стала успешно внедряться матричная структура управления. При этом ряд транснациональных корпораций сочли эту форму управления излишне громоздкой, что побудило к возврату к более простым формам вертикального и горизонтального соподчинения.

Современная перестройка управления транснациональными корпорациями непосредственно связана с развитием науки и техники и в первую очередь — с компьютеризацией функций внутри компании. Использование электронной почты, электронной передачи данных позволяет гибко и активно управлять глобальными процессами в компании, давая возможность вместе с тем осуществлять маневренное оперативное управление на местах. Организационные формы управления транснациональными корпорациями изменяются в процессе адаптации к новым условиям хозяйствования.

В мировой литературе по организации и управлению проводятся различия между многонациональными, глобальными, международными и собственно транснациональными компаниями. Суть этих различий представлена в табл. 32.1. Транснациональная компания в широком смысле понимается как компания, ведущая операции в глобальном масштабе через свои филиалы и дочерние предприятия. Это предприятия, которые являются собственниками средств производства или контролируют производственные мощности, находящиеся вне пределов страны, где расположена штаб-квартира ТНК. Такие предприятия не всегда являются акционерными или частными, они могут быть также кооперативными или государственными организациями.

Таблица 32.2

Различия между многонациональными, глобальными, международными и транснациональными компаниями

Тип компании	Основные характеристики
Многонациональная	Правление определяет финансовую политику, но в то же время предоставляет дочерней компании значительную автономию при разработке стиля управления и при решении местных производственных и рыночных проблем
Глобальная	Централизует свою стратегическую, управленческую и маркетинговую политику. Выгода достигается за счет экономии на масштабе и деятельности на глобальном уровне. Продукция разрабатывается для удовлетворения потребностей целого ряда стран. Специфические местные потребности нередко игнорируются

Тип компании	Основные характеристики
Международная	Правление сохраняет значительный контроль над системами управления дочерней компании и маркетинговой политикой, но в меньшей степени, чем в глобальной компании. Продукция и технологии разрабатываются для внутреннего рынка, распространяются на другие страны со схожими рыночными характеристиками, затем распространяются повсюду. Гибкое управление жизненным циклом продукции
Транснациональная	Сочетает свойства многонациональной, глобальной и международной компаний. Продукты должны быть конкурентоспособны в мировом масштабе, однако видоизменяются и адаптируются в соответствии с требованиями местных рынков. Наряду с централизацией одних ресурсов в главном правлении другие ресурсы распределяются среди дочерних компаний и интегрируются в результате их взаимодействия

Когда транснациональная компания принимает решение о расширении деятельности за рубежом, она выбирает страну и конкретный регион на основе таких факторов, как рыночные условия, факторы производства и рабочей силы, затраты и квалификация кадров, коммуникации и другие инфраструктурные системы, коммунальные услуги, экономические и финансовые условия, восприятие культуры, рисковые ситуации, включая политический риск (рис. 32.1). Если оценка этих факторов положительная, то страна привлекает капитал широкого круга компаний, возможно целого ряда отраслей промышленности. В противном случае страна (или регион) будет испытывать большие трудности с притоком внешних инвестиций.

Большинство стран заинтересовано в иностранных инвестициях и стимулирует их привлечение. Типичными примерами стимулирования являются налоговые льготы и скидки на ранней стадии деятельности иностранных компаний, поощрение размещения в наименее развитых районах страны, защита от экспроприации, гарантии от дискриминационного применения законов. На деятельность некоторых иностранных компаний в данной стране местные власти могут наложить запрет. Это относится к компаниям, имеющим плохую международную репутацию, не желающим осуществлять значительные финансовые вложения в экономику этой страны, представляющим угрозу для ее развития. От транснациональной компании требуется инвестировать капитал в местные отрасли и (или) участвовать в общих проектах с местными

ми партнерами, нанимать на руководящие должности местных работников, передавать технологии, способствовать развитию местных рынков, обеспечивать занятость населения и обучение работников.

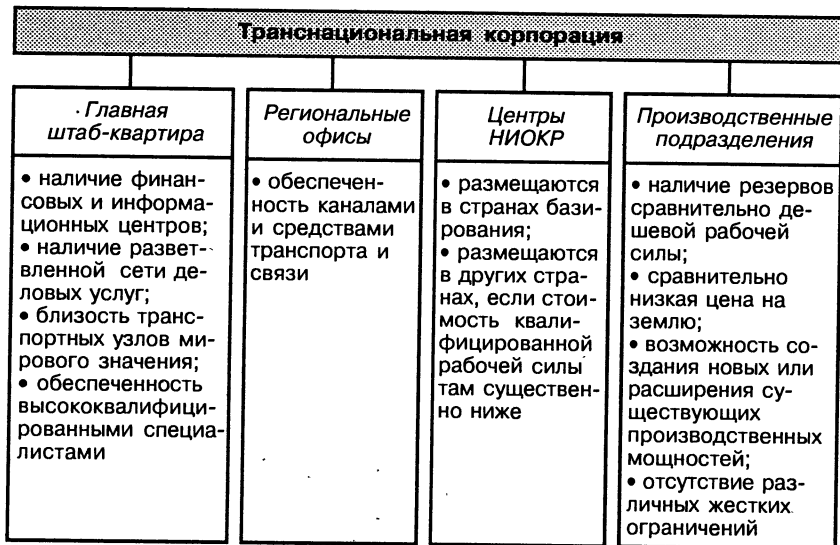


Рис. 32.1. Условия размещения основных подразделений транснациональных корпораций

Дочерняя компания иностранной фирмы не получает поддержки правительства, когда она не в состоянии выполнить свои первоначальные обязательства. С другой стороны, нередки случаи, когда дочерняя компания не может обеспечить достаточного участия местных граждан в акционерном капитале предприятия, не нанимает местных управляющих для работы на высших руководящих постах, не уважает национальных законов и трудовых традиций. В таких случаях власти предпринимаяют действия для ограничения деятельности дочерней компании.

Когда компания ведет деятельность в разных странах, она обычно набирает персонал на различных рынках труда. Когда в одном коллективе работают люди разных культур, компания сталкивается с проблемой дифференциации интересов работников и их согласования с целями компании. Большинство транснациональных компаний обычно предпочитают нанимать на руководящую работу в иностранных филиалах местных управляющих. Благодаря этому дочерняя компания имеет больше возможностей для самоконтроля; местные руководители обладают более широкими

знаниями местных рынков, более восприимчивы к поведению местного персонала; отсутствуют расходы на перевозку персонала; уменьшаются расходы по обучению работников и их приобщению к местной культуре.

Взаимоотношения между главным правлением и дочерней компанией определяются рыночными факторами. Если транснациональная компания продает технологии на рынках разных стран, дочерняя фирма должна иметь реальную возможность оперативно реагировать на местные рыночные потребности. Она действует как ориентированное на новые технологии структурное подразделение ТНК, результаты деятельности которого измеряются размером полученной прибыли.

Дочерняя компания нередко проявляет озабоченность тем, что главное правление может пренебрегать местными интересами в пользу осуществления глобальной политики и что могут игнорироваться особенности местной культуры, не учитываться различия между национальными культурами разных стран. Поэтому поощряется эффективный обмен информацией между главным правлением и дочерней компанией. По мере роста транснациональной компании увеличивается значение эффективного взаимодействия главного правления и дочерней компании. Входящие и исходящие информационные потоки поступают параллельно. Рыночная информация распространяется незамедлительно. Если руководящие должности в дочерней компании занимают местные граждане с небольшим опытом совместной работы с главным правлением, эффективный обмен информацией помогает преодолеть культурные барьеры. Для успешной деятельности транснациональных компаний принципиальное значение имеет решение проблем, касающихся взаимоотношений между руководством главного правления и дочерней компании, обеспечения функций контроля со стороны главного правления, поддержания равновесия между привлечением к руководству филиалом местных работников и кадровых сотрудников ТНК, а также развития систем обмена информацией внутри компании.

Многие транснациональные компании накопили огромный опыт организационного развития. Транснациональные компании добиваются успехов в управлении зарубежными предприятиями, сочетая международную интеграцию производства и локальную гибкость управления. Они опираются на взаимозависимость ресурсов и функций подразделений организации, набор эффективных интеграционных механизмов их взаимодействия, мощную корпоративную поддержку и хорошо продуманную стратегию управления в глобальном масштабе. Транснациональные компа-

нии достигают такой взаимозависимости между их подразделениями, поощряя распределение между ними не только потоков материальных ресурсов, готовой продукции и капитала, но и опыта и знаний. Развитие рынков на транснациональной основе во многом зависит от уровня профессионализма руководителей, способных управлять интегрированным производством мирового масштаба.

Особые требования предъявляются к трудовым ресурсам, к расширению числа квалифицированных работников, которые должны обладать:

- широким профессиональным опытом и знанием других функциональных сфер, представленных в глобальной организации;
- способностью устанавливать хорошие личные взаимоотношения в масштабе всей организации;
- богатым опытом общения и обмена информацией;
- способностью гибко мыслить с точки зрения взаимосвязей между подразделениями организации;
- способностью обучаться и применять полученные знания;
- восприимчивостью к различиям в культуре;
- репутацией прямого и честного человека.

Деятельность транснациональной компании строится на основе взаимодействий ее подразделений. Принципиально важно, чтобы ТНК расширяла практику приглашения потенциальных руководителей высшего звена из своих дочерних компаний и не ограничивалась рамками рынка труда страны размещения главного правления. Управляющий, который уверенно себя чувствует в ситуации неопределенности, способен лучше справиться с неоднозначностью решения проблем транснационального управления. Он должен уметь общаться с людьми, слушать собеседника и учиться у других, уметь принимать решения при отсутствии контроля сверху. Управляющий не должен быть связанным коллективным внутригрупповым или внегрупповым мышлением, если это ограничивает его способность взаимодействовать с другими филиалами на равноправной основе.

Глава 33

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Совместное предприятие представляет собой международную фирму, создающуюся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности. Оно является разновидностью предприятий с иностранными инвестициями и в соответствии с действующим российским законодательством определяется как предприятие с долевым участием российских и иностранных инвесторов. Важным признаком совместного предприятия следует считать наличие в числе его учредителей (участников) наряду с национальным хотя бы одного иностранного инвестора.

Появлению и распространению совместных предприятий как одной из форм согласованной деятельности двух и более партнеров, направленной на достижение общей цели, способствовали процессы интернационализации экономики разных стран, увеличение экспорта капитала. Определенное влияние на развитие совместных предприятий оказывают интеграционные тенденции в области специализации и кооперирования производства. Совместные предприятия как одна из перспективных организационных форм хозяйствования получили распространение в 1970—80-х годах в странах Западной Европы и Азии, а затем — в странах Центральной и Восточной Европы, а также СНГ.

Совместные предприятия стали средством привлечения передовой иностранной технологии и современного управленческого опыта. Благодаря им облегчается экспорт капитала, в том числе в его производительной форме, реализуются инвестиционные проекты, осуществление которых не под силу одной компании. Кроме того, рынки в новых регионах легче осваивать с помощью местных партнеров, тем более что предприятия с долевым участием иностранных и национальных инвесторов часто пользуются налоговыми льготами. Являясь международными по форме, совместные предприятия приобрели особый статус в стране официальной юридической регистрации. Во всех странах деятельность совместных предприятий регулируется специальным законодательством, в том числе налоговым, хозяйственным и др.

Огромная емкость российского рынка, разнообразные природные ресурсы, квалифицированная рабочая сила являются привлекательными факторами для иностранного инвестирования в российскую экономику. В соответствии с действующим российским законодательством совместные предприятия могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ. По своей организационной структуре совместные предприятия могут подразделяться на закрытые или открытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и т.д. При этом доля каждой из сторон в уставном капитале совместного предприятия строго оговорена в учредительных документах. Распределение прибыли происходит, как правило, пропорционально доле участия в уставном капитале компании.

Отличительной особенностью структуры управления совместным предприятием является равноправие сторон в процессах принятия решений, контроле за деятельностью фирмы, стратегическом планировании. Оперативно-тактическое руководство осуществляется высшим органом управления компанией, назначаемым совладельцами совместного предприятия. Паритетные начала управления компанией позволяют каждой из сторон извлекать наибольшую выгоду от совместной деятельности и способствовать развитию делового сотрудничества. Структура управления совместным предприятием укладывается в рамки традиционных схем управления компаниями (функциональная, продуктовая, дивизиональная, матричная, региональная и др.) и зависит от характера деятельности, числа сторон, принявших участие в создании компании, степени диверсификации производства и предоставляемых услуг.

Являясь достаточно гибкой организационной формой управления и имея возможность использовать опыт, финансовые и прочие ресурсы компаний различных стран, совместные предприятия становятся своего рода точками роста новых форм хозяйствования. Использование ресурсов различных стран позволяет минимизировать расходы и максимизировать прибыль, тем самым способствуя повышению отдачи на вложенный капитал партнеров. Создание совместных предприятий за границей требует решения многих проблем управления, учета особенностей внешней среды, стимулирования рабочей силы. Необходимо принимать во внимание значительные различия в культурной, коммерческой, экономической и других сферах стран, участвующих в создании совместного предприятия. Кадровый состав материнских компаний по-разному оценивает производительность труда, уровни вознаграждения, безопасность труда и вкладывает разные оценки в понятие субordi-

нации. Могут иметь место и большие различия в организационных культурах двух материнских компаний, в стратегии использования человеческих ресурсов. Культурные различия влияют на формирование совместного предприятия, поскольку они отражены в различиях подходов к целям, стратегиям, политике человеческих ресурсов, возможностям и трудностям развития, организационным взаимоотношениям, коммуникационным приоритетам.

Практика последних десятилетий выработала много различных форм организации международных совместных предприятий. Назовем основные из них:

- образование международных совместных предприятий;
- создание дочерней компании в другой стране;
- приобретение действующей компании и превращение ее в собственную дочернюю фирму;
- подписание лицензионного контракта с местной фирмой;
- соглашение о размещении производства и реализации продукции;
- соглашение о технологиях;
- соглашение о научных исследованиях;
- соглашение по разработке продукции и услуг;
- соглашение об управлении;
- соглашение на сдачу объекта «под ключ» (т.е. подписание контракта о строительстве и (или) поставке «готовых к работе» производственных систем, завода и т.п.).

Указанные альянсы нередко принимают очень сложные формы организации. Например, соглашение о научных исследованиях вовлекает одного партнера в проведение исследований для другого. Создается возможность выполнения совместной исследовательской программы, требующей от партнеров координации усилий и общего вклада как в собственно исследования, так и в создание условий для них (привлечение квалифицированного персонала, помещения, оборудования и т.п.).

Существует множество определений международных совместных предприятий. Ниже приводятся основные характеристики таких предприятий, охватывающие разные аспекты их организации и деятельности:

- международное совместное предприятие создается с помощью инвестиций двух или большего числа материнских фирм;
- это юридически самостоятельная организационная единица, не принадлежащая полностью ни одной из материнских фирм;
- контроль осуществляется совместно материнскими фирмами;

- указанные материнские фирмы юридически не зависят друг от друга;

- главное правление (по крайней мере, одной из материнских фирм) размещено вне пределов страны, в которой данное международное совместное предприятие функционирует.

Очевидно, что создание международных совместных предприятий связано с определенным риском. В связи с этим возникает несколько вопросов. Почему образуются такие предприятия? По какой причине (кроме краткосрочных финансовых выгод) компания может входить в них? Какие причины могут препятствовать созданию международных совместных предприятий? Наряду с увеличением текущего денежного дохода образование совместного предприятия может привести к успеху, наиболее вероятно, в случаях развития смежных областей деятельности, проникновения в смежные отрасли, а также создания вертикально интегрированной организации. Долгосрочные же аргументы в пользу вхождения в международные совместные предприятия охватывают достаточно большой перечень возможностей:

- усиление позиций на рынке путем объединения ресурсов компаний (эффект масштаба);

- сокращение риска путем его деления;

- выход на новые рынки;

- приобретение информации и технологий;

- кооперирование и предотвращение конкуренции, которая влечет за собой более высокие затраты;

- получение конкурентных преимуществ;

- приобретение опыта и знаний.

Интересы иностранного партнера могут состоять в том, что он получает возможность экспортировать продукцию на защищенный протекционистскими мерами местный рынок, обеспечивает свои потребности в местных материальных ресурсах и рабочей силе. Местная материнская компания, в свою очередь, реализует свои интересы, связанные с получением дохода в твердой (конвертируемой) валюте и развитием смежных производств. Местные власти стремятся содействовать иностранным инвестициям, ограничивая, однако, иностранного инвестора долей участия в акционерном капитале, которая не дает контроля над предприятием, и устанавливая жесткие условия найма местной рабочей силы, передачи технологий, покупки местных материалов и т.д.

У материнских компаний могут быть различные побудительные причины при принятии решений по инвестированию, которые заставляют рассматривать альтернативные варианты для оценки совместных проектов. Например, иностранная материнская

компания может иметь долгосрочный стратегический интерес для проникновения на местный рынок; в то же время ее местный партнер сосредоточивает внимание на увеличении своих текущих производственных возможностей. Условия, в результате которых компания принимает решение не входить в международное совместное предприятие, как правило, связаны с тем, что чистая прибыль, по прогнозам, ожидается ниже, чем по другим вариантам соглашений; риск конфликта с другой компанией чрезмерно высок; у компании существует опасение потери контроля над своими технологиями и рыночной информацией; рыночные условия крайне неустойчивы и др.

Основной определяющий фактор успеха совместных предприятий — это выбор партнера. Потенциал партнера должен отвечать основным целям планируемого предприятия, их основные характеристики должны наилучшим образом взаимно дополнять друг друга. Отношения компаний-партнеров и их руководителей должны строиться на взаимном доверии и уважении. Причинами недоверия могут быть проблемы, возникающие в сфере коммуникаций как на личном, так и на организационном уровне; различия, связанные с национальными и культурными особенностями; отсутствие сплоченности компании. Нередко местные сотрудники международного совместного предприятия не доверяют иностранным партнерам и скрывают необходимую информацию. Конфликты возникают из-за политики использования человеческих ресурсов и новых технологий, из-за выяснения того, кто за что отвечает, какие использует ресурсы, до какого времени. Критической проблемой совместных предприятий, где партнеры обладают примерно одинаковым потенциалом, является уважение статуса друг друга. Очень важно, чтобы главное исполнительное лицо предприятия не имело личных пристрастий к одному партнеру в ущерб другому. Главное исполнительное лицо должно руководить предприятием, учитывая взаимоотношения между материнскими компаниями.

Проблемы баланса интересов материнских компаний нельзя недооценивать. Когда материнские компании участвуют в капитале поровну, возможность возникновения напряжения между ними самая высокая, так же как и давление на главное исполнительное лицо. Материнские компании доверяют друг другу, когда каждая из них проявляет намерения выполнять свои обязательства по ресурсам. Материнские компании должны иметь схожие деловые интересы и относиться к областям деятельности, дополняющим друг друга. Компании, принадлежащие к одной области, создают альянсы, в которых надеются получить выгоду от до-

ступа к технологиям, производственным системам партнера, рынкам и т.д.

Предприятие, скорее всего, будет успешным, если материнские компании разделяют общие цели совместной деятельности и у них имеются взаимодополняющие долгосрочные задачи. Если же одна материнская фирма ориентирована на мировой рынок, а другая только озабочена разработкой продукции для внутреннего рынка, то очевидно, что их стратегические цели входят в конфликт. Размер компаний, создающих совместное предприятие, имеет существенное значение, когда одна из них использует значительные ресурсы, чтобы доминировать в проекте и направить его результаты в свою пользу. Это вступает в конфликт с интересами партнера — компании небольшого размера.

Материнские компании должны также разделять интересы по периодам времени. Если каждая из них несет расходы по проекту, например, в течение пяти лет, то проект считается честным. Они должны иметь один и тот же временной горизонт, один и тот же период времени, в течение которого прогнозируют выполнение проекта. Конфликт по масштабу времени возникает, когда, например, один партнер должен был добиться получения доходов в течение двух лет, а другой готов ждать десять лет. Различия во временных периодах отражают различные деловые интересы и стратегии и часто различные временные ориентиры. Это отражает культурные особенности участников совместного предприятия, когда одни из них обычно принимают долгосрочные ориентиры по проектам, а другие — сравнительно краткосрочные. Соответствующие пределы могут изменяться, поэтому партнеры используют первоначально ограниченный союз для того, чтобы испытать возможности для принятия на себя более значительных обязательств.

К факторам внешней среды, которые оказывают влияние на успех и неудачи совместного предприятия, относятся политические факторы (как международные, так и национальные), экономические и производственные условия, рыночные условия (включая факторы спроса и предложения, рынки материальных ресурсов и труда, конкуренцию), условия внешней среды, доступ к технологиям, культура. Эти условия меняются. Нередко ситуации неопределенности и изменений внешней среды могут служить аргументами в пользу только краткосрочных альянсов с очень специфическими целями.

Шансы на успех совместного предприятия значительно возрастают, когда материнские компании приходят к соглашению по процедурам принятия решений и эти процедуры ясно определе-

ны. Каждая материнская компания предполагает контролировать такое число операций, которое необходимо для защиты ее интересов и достижения стратегических целей. Важно добиваться того, чтобы партнеры достигали баланса ответственности за управление совместным предприятием и принимаемые решения. Если один партнер будет пытаться доминировать над другим в принятии решений по текущим проблемам, то это приведет к провалу совместного предприятия. Каждая материнская компания должна принимать на себя ответственность по осуществлению руководства в тех областях, в которых у нее более сильные позиции.

Материнская компания осуществляет контроль, производя назначения на ответственные должности в областях деятельности, которые отвечают ее интересам. Факторы, определяющие, какой из партнеров осуществляет высшее руководство, вытекают из целей международного совместного предприятия, из того, кто из них несет большие технологические затраты (владеет торговой маркой и патентами), вносит большой вклад, привлекая к работе специалистов высокой квалификации, осуществляет большие инвестиции. Местные власти могут требовать назначения граждан своей страны на контролирующие должности в совместных предприятиях.

Важным фактором успеха международного совместного предприятия является согласие его работников в вопросах интерпретации целей и задач проекта, интересов в проекте, ожиданий от результатов проекта, влияния личного участия в проекте на долгосрочные перспективы карьеры. Когда существуют значительные расхождения по всем этим факторам, конфликты наиболее вероятны. Международные совместные предприятия используют различные варианты набора сотрудников. Это могут быть следующие категории работников:

- сотрудники, временно переведенные местной материнской компанией;
- сотрудники, временно переведенные иностранной материнской компанией;
- местные национальные кадры, набранные по контракту на время существования проекта;
- рабочие страны иностранной материнской компании, набранные по контракту на время действия проекта;
- рабочие третьих стран, набранные по контракту на период выполнения проекта.

Дифференциация интересов работников угрожает возникновением конфликта между ними, так как они привносят в компанию различные организационные и культурные ценности. То, каким

образом осуществляются кадровые соглашения, серьезно влияет на отношения между сотрудниками совместных предприятий и между материнскими компаниями.

Шансы на успех международных совместных предприятий во многом зависят от атмосферы доверия, которая создается руководством материнских компаний и совместного предприятия. Еще до подписания соглашения о создании совместного предприятия обеими материнскими компаниями формируются группы политики и планирования, которые осуществляют совместную разработку планов. Специалисты компаний обмениваются технологической и деловой информацией. Персонал, направляемый на работу по проекту, участвует в совместных общественных мероприятиях. Такая подготовительная работа является важной.

Руководители совместных предприятий, назначаемые каждой из материнских компаний, лучше могут сработать вместе, если их национальные культуры совместимы. Культурные ценности руководителей влияют на их способности приходить к соглашениям по общим вопросам на всех стадиях управленческого процесса — от планирования до конечной оценки результатов. Вопросы, подлежащие согласованию, включают: структурные приоритеты и схемы структур, предназначенные для расширения или ограничения участия лиц в принятии решений; стиль управления; систему для коммуникаций между совместным предприятием и его материнскими компаниями; систему мотиваций, вознаграждений, наказаний; взаимоотношения между руководителями, специалистами и рядовым персоналом, между различными половозрастными группами. Существенную роль играют планы по управлению организационной культурой, понимание необходимости организационных изменений, оценка проекта на текущий момент и оценка его окончательных результатов.

Проект создания международного совместного предприятия может существенно влиять на культуру материнской компании, формируя в ней отношения интернационализма. Это приносит пользу, если персонал управления получает приток новых идей и технологий; расширяется его представление о рыночной среде, ее потенциальных возможностях и т.п. На структуру и систему управления материнской компании может также влиять деятельность совместного предприятия и работа по ее планированию. Для того чтобы эффективно реагировать на возможности, открываемые совместными предприятиями, проводится соответствующая реорганизация компании. Международные обязательства оказывают влияние на компании, заставляя их идти на децентрализацию, развивать структуры, в которых обладание опытом и инфор-

мацией относится к организационным приоритетам. Число рабочих мест сокращается, структурная взаимозависимость упрощается. Повышение эффективности всех видов коммуникаций и надежности информации становится одним из ключевых условий общего улучшения качества организации и управления, повышения конкурентоспособности как материнских компаний, так и международного совместного предприятия.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите общемировые тенденции организационного развития корпоративных структур.
2. Назовите основные черты корпорации как организационной формы интеграции предприятий.
3. Какие тенденции характерны для развития крупных корпораций в последние годы?
4. Какие методы использует государство при регулировании монополий?
5. Как распределены функции управления в холдинговых структурах?
6. Назовите преимущества холдинга перед другими формами контроля над компаниями.
7. Как можно классифицировать холдинги по принципам интеграции, профилю деятельности и формам собственности?
8. Каково назначение консорциумов? Перечислите их особенности.
9. Каковы особенности структуры конгломератов и их управления?
10. Какие современные условия характерны для организации и деятельности картелей?
11. Как распределяются полномочия в управлении между участниками синдиката?
12. Какие отношения устанавливаются между участниками треста?
13. Какие преимущества имеют компании, объединяющиеся в финансово-промышленные группы?
14. Как можно классифицировать финансово-промышленные группы?
15. Каковы отличия многонациональных, глобальных, международных и транснациональных корпораций?
16. Какие экономические процессы способствуют развитию международных совместных предприятий?
17. Каковы особенности управления международными совместными предприятиями?
18. Какие тенденции развития организационных структур характерны для современной России?

Глава 34

ОРГАНИЗАЦИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

ЦЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Государственное устройство России имеет три уровня публичной власти: федеральный центр, субъекты Федерации и местное самоуправление. Каждый уровень обладает собственной исключительной компетенцией, вторгаться в которую органы иного уровня власти не вправе. Кроме того, государственная власть разделяется на законодательную, исполнительную и судебную. Государственная целостность, единство системы государственной власти, с одной стороны, и разграничение предметов ведения и полномочий между федеральными органами государственной власти и органами власти субъектов Федерации — с другой, являются основами федеративного устройства России. Организационное построение и функции исполнительной власти непосредственно предопределяются системой целей государственного управления (рис. 34.1). С позиций государственного управления общество рассматривается в качестве сложной системы с множеством уровней иерархии. Каждый уровень является открытой системой, имеет вход и выход, зависит от внешней среды.

Функционирование государства предполагает наличие гражданского общества, институциональной основой которого является совокупность независимых от государства объединений граждан как носителей определенной идеологии и культуры, склонных к проявлению инициативы и солидарности, к сотрудничеству и самоорганизации. Наиболее адекватно характеризует гражданское общество Всеобщая декларация прав человека, в которой выделены его основные черты:

- демократия;
- как правило, республиканская форма правления;

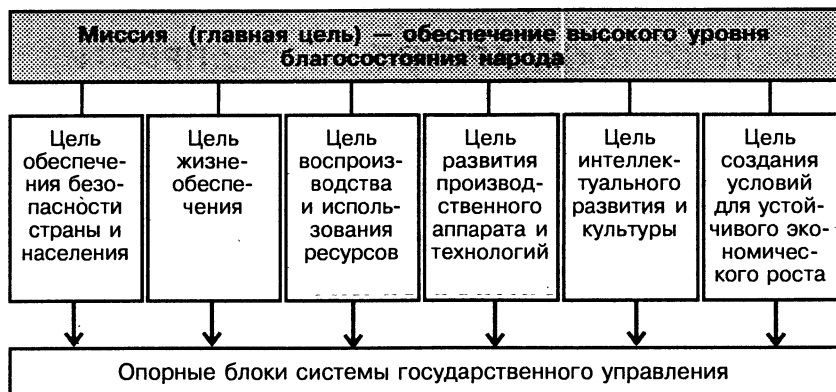


Рис. 34.1. Система целей государственного управления

- правовое государство и общественный договор;
- разделение властей.

Для функционирования гражданского общества нужно наличие соответствующих условий, а именно:

- надежная защищенность всех форм собственности;
- эффективное судопроизводство, включая суд присяжных;
- полноправное местное самоуправление;
- независимые средства массовой информации.

Формирование рациональной и эффективной системы государственного управления призвано прежде всего укрепить исполнительную власть, преодолеть многочисленные негативные проявления слабости государства в управлении социально-экономическими процессами. При этом необходимо иметь в виду, что явными признаками подобной слабости являются постоянные колебания экономического курса, отсутствие сформулированных целей развития. Трудно осуществлять целеустремленное управление при множественности центров власти, конкурирующих между собой за доминирование в обществе.

Достижение целей государственного управления лежит в основе всей практической деятельности по реализации политики государства, обеспечению его интересов. При этом выполняются задачи организации, координации, анализа, контроля и др. Применяются как методы убеждения, стимулирования, административные методы, так и рыночные рычаги. Достижения информатики и вычислительной техники предоставляют возможность для прогнозирования в национальном и международном масштабе,

оперативного реагирования на изменение рыночной конъюнктуры и принятие правильных решений.

В последние годы в России начались и осуществляются реформы государственных институтов. Образован и активно работает избираемый демократическим путем парламент — Федеральное Собрание, включающее Государственную Думу и Совет Федерации. Шаг за шагом создается законодательная база — продукт представительной власти нового типа. Укрепляется федеративная система власти — от центральных исполнительных органов до региональных и муниципальных образований. Начаты реформы военной организации общества, судебной системы, прокуратуры. К продвижениям в государственном управлении можно отнести резкое ослабление влияния частных деловых интересов на принятие решений и вместе с тем появление первого опыта взаимодействия институтов демократического гражданского общества с властью.

Вместе с тем нельзя не видеть, что с позиций создания эффективного и действенного механизма государственной власти, отвечающего требованиям успешного развития страны, задача еще далеко не решена. Поиски оптимальной для данных условий структуры и функций исполнительной власти проводятся уже давно. Однако неоднократные попытки сокращения аппарата управления, слияния и разделения ведомств не сделали правительство и его органы ни более компактными, ни более эффективными. Все еще не удалось устранить неопределенность, неустойчивость и субъективизм в определении функций и властных полномочий федеральных и региональных органов.

Лауреат Нобелевской премии по экономике Дж.Ю. Стиглиц в работах последнего времени отмечает, что «одним из наиболее важных общественных товаров является государственное управление. Мы все выигрываем от лучшего, более эффективного, более отвечающего нашим нуждам государства»*. При этом он обращает внимание на то, что «неэффективность рынка слишком велика и не дает возможности необходимым институтам развиваться автоматически в рамках частного сектора»**.

Как показывает мировой опыт, страны с эффективными и четко организованными институтами власти и контроля характеризуются высоким уровнем доходов населения и большим национальным богатством. Профессионализм правительства, охватывающая все стороны жизнедеятельности правовая система, гражданское обще-

* Стиглиц Дж.Ю. Экономика государственного сектора. — М.: ИНФРА-М, 1997. С. 141.

** Проблемы теории и практики управления, 2000. № 4. С. 11.

ство, чьи независимые инициативы и многообразные формы выражения интересов усиливают подотчетность правительства, — все это и служит основой для безусловного влияния исполнительной власти на процессы, протекающие в обществе. Все больше пробирует себе дорогу подход, согласно которому реформы в разных сферах государственного управления (политической, экономической, социальной, региональной) взаимодополняют друг друга.

Обращает на себя внимание то, что в значительном числе стран реформы государственного управления направлены на переоценку роли и сферы ответственности министерств и других органов власти, устранение конфликтов интересов, создание правил, обеспечивающих «прозрачность» законотворчества и движения активов государства, а также на улучшение судебной системы. В целом ряде стран реформы нацелены на развитие и повышение роли местных органов власти, борьбу с коррупцией, которая зачастую является причиной существования «непрозрачных» институтов и выработки неэффективной политики.

ОРГАНЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Формирование рациональной и эффективной системы государственного управления призвано прежде всего укрепить исполнительную власть, преодолеть многочисленные и негативные проявления слабости государства в управлении социально-экономическими процессами. Для осуществления радикальных перемен в обществе, для решительных экономических преобразований необходима адекватная им система управления, которая смогла бы на базе рыночных отношений, государственного регулирования и новых морально-этических позиций обеспечить эффективность производства, удовлетворить потребности населения. Что же лежит в основе формирования и функционирования органов государственного управления? Каковы ориентиры?

С начала XX века исследования в области управления фокусировали внимание главным образом на поиске подходов, форм и методов рациональной организации и управления субъектами хозяйствования — предприятиями разного масштаба — как объектами, обладающими упорядоченной внутренней структурой, как целостными комплексами взаимосвязанных элементов. Основной упор делался на индустриальные системы, хотя к концу XX века было проведено немало обобщений опыта и разработки закономерностей управления организациями непроизводственной сферы. Системный подход, проектное и матричное управление, институциональные теории открыли путь к выявлению и анализу

особенностей построения и методов государственного управления. Особенно это коснулось организационных форм и методов управления государственными и межгосударственными программами, разработка и реализация которых постоянно расширяются.

Отметим, что исследованием проблем государственного управления традиционно занимались юридические дисциплины — конституционное право, административное право, гражданское право, трудовое право, предметом которых в данном случае является регулирование общественных отношений, возникающих в процессе организации государственного управления и осуществления исполнительно-распорядительной деятельности. Несомненно, что совокупность социальных регуляторов, облекаемая в соответствующую законодательную форму и обеспечивающая юридическую регламентацию общественных отношений, создает предпосылки для функционирования органов исполнительной власти. Однако все еще недостаточно изучены коренные свойства и механизмы собственно систем исполнительной власти, присущие им управленческие особенности. Разумеется, основные категории теории управления, принципы и типология организационных структур, система отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивация к труду и достижению установленных целей, методы обоснования и принятия решений и др. — все эти инструменты должны использоваться в деятельности органов исполнительной власти.

В России функционирует система органов государственного управления (по данным на ноябрь 2002 г.):

- федеральные министерства — 24 (без органов, обеспечивающих правопорядок и охрану безопасности государства);
- государственные комитеты — 6;
- федеральные комиссии — 2;
- федеральные службы — 19;
- российские агентства — 8
- федеральные надзоры — 2;
- иные федеральные органы исполнительной власти — 5.

Отметим, что к иным федеральным органам исполнительной власти относят:

- Главное управление специальных программ Президента РФ;
- Государственную техническую комиссию при Президенте РФ;
- Управление делами Президента РФ;
- Комитет РФ по военно-техническому сотрудничеству с иностранными государствами;
- Комитет РФ по финансовому мониторингу.

На рис. 34.2 представлена классификация государственных органов, различающихся по разным критериям — форме деятельности, принципу разделения властей, иерархии, срокам полномочий, порядку осуществления компетенции, характеру компетенции, по правовым формам деятельности.



Рис. 34.2. Классификация государственных органов

На практике недостатком организации исполнительной власти часто является неупорядоченность, а в отдельных случаях и противоречивость организационно-правового статуса органов государственного управления, их структурных подразделений, подведомственных организаций и коллегиальных образований. Вред делу приносят параллелизм и дублирование задач и функций, выполняемых отдельными органами управления, службами и подразделениями. Наблюдаются разницей в статусе и уровне оплаты труда работников аналогичных организационных структур, отсутствие установленного регламента в подчиненности организационных звеньев.

В целях преодоления негативных тенденций необходимо предусмотреть в организации исполнительной власти приоритетное и последовательное обеспечение социальной защиты населения,

укрепление соответствующих специальных структур, повышение статуса социальных критериев в деятельности правительственных органов. Важно четко разграничить функции и ответственность, устранить дублирование и параллелизм, обеспечить безусловную исполнительскую дисциплину. Должно быть налажено постоянное и эффективное организационное взаимодействие федеральных, региональных и местных органов управления, неукоснительное выполнение принимаемых решений. Следует упорядочить состав и организационно-правовой статус коллегиальных, консультативных, экспертных и других органов.

Органы исполнительной власти на федеральном уровне (с позиций скоординированного руководства) группируются по следующим однородным или близким по задачам основным блокам:

- обеспечения государственного суверенитета страны (оборона, внутренние и иностранные дела, юстиция, безопасность);
- социальной политики (социальная защита, культура, здравоохранение, образование, печать и информация);
- экономического регулирования (финансы, экономика, внешнеэкономические связи, управление государственным имуществом, труд и занятость, антимонопольная политика и поддержка предпринимательских структур, налоговая служба и др.);
- структурной и инвестиционной политики (промышленность, строительство, транспорт, топливно-энергетический комплекс, связь, сельское хозяйство, наука и техническая политика);
- ресурсов (природные ресурсы и экология, материальные ресурсы и торговля, государственные резервы, геология и использование недр).

Ключевыми при проведении реформ экономики являются блоки структурной и инвестиционной политики, ресурсов. Состав министерств в этих блоках, объем и широта выполняемых ими задач и функций находятся в прямой зависимости от решения вопроса о разделении функций государственного и хозяйственного управления в государственном секторе, а также от уровня и масштабов интеграции организационных структур различных форм собственности. К настоящему времени сформировались организационно-правовые формы хозяйственной деятельности (финансово-промышленные группы, концерны, холдинговые объединения), способные взять на себя функции хозяйственного руководства предприятиями.

Состав функций органов государственного управления в укрупненном виде может быть представлен следующим образом: формирование и финансирование инвестиционных и структурных программ, кадровая политика в отношении высшего руководства

государственных предприятий различных типов, участие в коллегиальных органах управления хозяйственных организаций, обеспечение функционирования государственной контрактной системы, реализация межправительственных соглашений и связей с международными организациями.

Важным элементом построения системы органов исполнительной власти является обеспечение их координации путем создания постоянных и временных советов и межведомственных комиссий. В задачи советов и комиссий могут входить решение вопросов, относящихся к совместной компетенции министерств и ведомств, выполнение экспертных, аналитических и совещательных функций, функций межведомственной координации. На данном этапе особую важность приобретает организация деятельности отраслевых и межотраслевых органов исполнительной власти в отношении развития предпринимательства. В этой связи необходимо обеспечить:

- соответствие организационных звеньев задачам разработки и осуществления промышленной, инвестиционной и научно-технической политики;
- эффективное организационное взаимодействие центральных и региональных органов власти в связи с выполнением задач по поддержке предпринимательства;
- отделение функций государственного управления и регулирования от хозяйственных функций с учетом изменения структуры собственности и новых форм хозяйственного управления;
- надежность и устойчивость структуры государственного управления, отлаженность всех рычагов поддержки предпринимательства.

В качестве примера рассмотрим организационное построение одного из федеральных органов — Министерства энергетики РФ. Организационная структура управления данного министерства нацелена на выполнение регулирующих функций при решении текущих задач и определение перспектив реформирования и развития отрасли. Основной принцип построения министерской структуры заключается в том, что она разделена на две части: 1) оперативно-диспетчерский блок управления отраслями; 2) блок перспективного стратегического развития. *Оперативно-диспетчерский блок управления отраслями* представляет собой механизм управления топливно-энергетическим комплексом с департаментами: геологическим, нефтегазовым, угольным, электроэнергетическим. Особое место занимает Госэнергонадзор. Это необходимо с точки зрения энергетической безопасности государства. Основа всего оперативного блока — департамент топливно-энергетических ресурсов и управление балансов топливно-энергетических ресурсов, несущее ответственность за сбалансированность рынка топливно-энергетических ресурсов в каждом регионе.

Основа блока перспективного стратегического развития — департамент информационно-аналитического обеспечения и стратегического планирования. В период, когда вся собственность топливно-энергетического комплекса находилась в руках государства, оно могло управлять отраслями этого комплекса только директивным способом. В настоящее время, когда в нефтяном комплексе приватизация практически завершается и государственная собственность «сжимается» до минимума, на первый план выходит новый стратегический подход: в собственности государства должна остаться только сфера естественных монополий. Другие виды собственности требуют принципиально иных методов регулирования. Блок перспективного стратегического развития призван заниматься выработкой новой рыночной системы регулирования. И главным здесь становится сбор информации, ее анализ и планирование. В этом блоке имеется департамент координации проектов Федеральной программы энергосбережения и энергетической политики. С этим департаментом взаимодействует управление научно-технического прогресса, координирующее работу многочисленных отраслевых научно-исследовательских институтов. В этом же блоке находятся подразделения, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью. Направления их работы обусловлены возрастающей значимостью таких проблем, как определение экономических интересов государства по отношению к топливно-энергетическим ресурсам, освоение российскими компаниями мирового рынка, вопросы межправительственного сотрудничества. Вторая часть внешнеэкономических подразделений ориентирована на привлечение инвестиций в Россию и «сопровождение» инвестиционных проектов.

ФУНКЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Специального рассмотрения требует вопрос о государственных функциях, их характере и наборе, распределении между органами и по уровням управления. Формирование функций происходит в процессе становления, укрепления и развития государства. Последовательность возникновения функций зависит от очередности задач, встающих перед обществом в его историческом развитии, а также преследуемых целей. Эти задачи и цели зависят от реальных условий: потребностей и интересов населения, экономических возможностей общества, нравственного и культурного уровня общества, профессионализма государственных структур и др.

В разные периоды приоритетное значение приобретают те или иные цели, задачи государства, а следовательно, и различные его функции. На одних этапах развития общества центр тяжести переносится в сферу экономики, поэтому в деятельности государства ключевое место занимает экономическая функция; на других — в сферу политики, тогда повышенное внимание уделяется реализации собственно государственных функций и т.д. Каждая функ-

ция государства имеет определенное содержание, поскольку предполагает деятельность в конкретной сфере общественной жизни. Содержание функций показывает цели и задачи государства: чем занимаются его органы и какие вопросы они решают. Содержание функций не остается неизменным. Большим своеобразием отличаются функции государства в периоды радикальных социальных перемен и переходных состояний.

Система органов государственной власти формируется с целью организованного и скоординированного выполнения функций, классификация которых приводится ниже. К внутренним относят следующие функции: политическую, экономическую, социальную, экологическую, налогообложения и финансового контроля, охраны прав и свобод граждан, обеспечения законности и правопорядка. Внешние функции включают интеграцию в мировую экономику, оборону страны, поддержку мирового порядка, сотрудничество с другими государствами в решении глобальных проблем (экологической, сырьевой, энергетической, демографической и др.). По уровням федеративного устройства функции государственного управления распределяются следующим образом (табл. 34.1).

Таблица 34.1

Распределение государственных функций по уровням управления

<i>Уровень управления</i>	<i>Характеристики функций</i>
Исключительно федеральное государственное управление	Обеспечение экономической безопасности Обеспечение целостности финансовой системы Охрана природных ресурсов (воздух, внутренние воды, моря, шельфы, недра) Управление государственной собственностью Общественная и государственная безопасность Средства массовых коммуникаций и информатизации Целостность государственных информационных ресурсов и т.д.
Совместное государственное управление — федеральное и региональное	Передача правоприменительной деятельности частично с федерального на региональный уровень относительно предметов совместного ведения при условии полного контроля со стороны федеральных органов
Региональное управление	Функции государственного управления, кроме функций исключительно федерального и совместного государственного управления

Теорией и практикой управления выработаны определенные принципы образования органов исполнительной власти и закрепления за ними функций государственного управления и регулирования. Суть этих принципов сводится к следующему:

1. По каждой функции полный набор элементов управления должен включать целеполагание, прогнозирование, планирование, контроль, учет, регулирование, информационное обеспечение и методическое обеспечение.

2. Выполнение функций обеспечивается ресурсами: материальными, финансовыми, природными, трудовыми, информационными и др.

3. Органы исполнительной власти федерального уровня различаются в зависимости от набора закрепляемых функций и элементов управления и по своему статусу могут быть министерствами, комитетами, федеральными службами и федеральными агентствами.

4. Возложение функций на орган власти происходит одновременно с возложением на данный орган ответственности за выполнение функций.

5. Совмещение властных функций с осуществлением хозяйственной деятельности недопустимо.

6. Оценка результативности выполнения функций государственного управления производится по системе измеряемых индикаторов. Для каждого федерального органа исполнительной власти, ответственного за конкретные функции государственного управления, устанавливаются определенные показатели деятельности.

Особое внимание обратим на содержание политической функции в демократическом обществе, обеспечивающей соблюдение народовластия. Эта функция предполагает: 1) реализацию волеизъявления народа в форме законодательства (правотворчества) и иных государственных решениях; 2) обеспечение государственного суверенитета, определение правового положения конкретных территорий и управление ими; 3) создание условий для самоорганизации и самоуправления народа, формирования демократического гражданского общества, где народу принадлежат основные прерогативы в управлении собственными делами; 4) наличие правовых отношений между государством и обществом, зависимость государства от общества и ответственность перед ним; 5) защиту конституционного строя, реализуемую как специальными органами, так и непосредственно народом путем осуществления права на сопротивление любой попытке насильственного изменения или устранения существующего конституционного строя.

В настоящее время имеются все необходимые предпосылки и условия, чтобы органы исполнительной власти были наделены правом исполнять следующие блоки государственных функций:

- поддержка предпринимательства и становление рыночных отношений (формирование нормативно-правовой базы, привлечение коммерческих структур к реализации государственных программ и заказов, развитие рыночной инфраструктуры, предоставление гарантий иностранным инвесторам, содействие открытию предпринимателям доступа к кредитам, консультационно-методическая деятельность);

- разрешительные функции (формирование и размещение государственных заказов, их ресурсное обеспечение, квотирование, лицензирование, субсидирование, создание бюджетных и внебюджетных фондов);

- контрольно-запретительные функции (государственное инспектирование, приостановление деятельности предприятий, экономические и административные санкции, введение норм безопасности, антимонопольные меры);

- прямое управление объектами государственной собственности, не подлежащими приватизации, и участие в управлении акционерными обществами с контрольным или иным пакетом акций государства (наблюдательные советы, правления, собрания акционеров);

- аналитические функции (анализ и оценка состояния, выявление тенденций их развития, содействие развитию сферы услуг, рынков, конкурентной сферы и др.);

- информационные функции (разработка и предоставление информации о прогнозируемой потребности населения и экономики, степени удовлетворения спроса, складывающихся пропорциях и т.п.);

- формирование и реализация научно-технической политики (определение приоритетных направлений развития техники и технологии, организация научных исследований и технических разработок, экспертиза, выпуск нормативно-технической документации, финансирование);

- подготовка кадров для рыночных и нерыночных структур (формирование и функционирование сети центров обучения);

- координирующие действия в области взаимосвязи региональных рынков, межгосударственных отношений стран СНГ, а также участие во внешнеэкономических связях.

До тех пор пока рыночные отношения не займут господствующее положение, управление предприятиями и роль в нем государства будут существенно отличаться, в частности, от запад-

ных прототипов. Перспектива развития заключается, видимо, в создании механизма, объединяющего рыночные и государственные рычаги управления. Для этого формы последнего надо трансформировать так, чтобы указанное сочетание носило непротиворечивый характер. Обратимся, например, к такой функции, как разработка и осуществление инновационной политики, имеющей в современных условиях особо важное значение. Уровень развития научно-технической сферы (науки, образования, наукоемких отраслей, мировых рынков технологий) в настоящее время определяет границы между богатыми и бедными странами, создает основу динамичного экономического роста. И, естественно, выбор приоритетов в этой сфере имеет значение, не сравнимое ни с какими иными источниками развития. Развитые страны уже приступили к постановке и решению социальных задач научно-технической политики, связанных со смещением приоритетов в сторону информационных услуг, медицины, экологии и других аспектов повышения качества жизни.

Об остроте связанных с этим проблем свидетельствует, например, то, что уровень инновационной активности в России (доля инновационно-активных предприятий в общем их числе в промышленности) составляет в настоящее время 6,2%. Пороговое значение этого показателя — 25%. Доля инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции составляет 3,5%. Приходится констатировать, что инновационная деятельность в России характеризуется резким расхождением между достаточно высокими научным потенциалом, уровнем и качеством образования, удельным весом технически образованного населения и крайне низкими результирующими показателями. Главная задача государства в данной сфере — это формирование благоприятных экономических и правовых условий для инновационной и инвестиционной деятельности, широкий спектр мер регулирования, в рамках которого целесообразна увязка налоговой, амортизационной, кредитной и таможенной политики.

Несомненно, что в России государство должно принимать и обеспечивать реализацию жизненно важных решений о том, какие отрасли станут генераторами экономического роста, как наращивать масштабы научных расходов, расширять и укреплять сеть научно-исследовательских учреждений. Успех будет в значительной степени определяться возможностями мобилизации государством ресурсов в инновационной системе в гражданском и военном секторах использования новых технологий, академической и отраслевой науке, развитию институциональной среды. Масштабы, скорость и результаты изменений не поддаются одно-

значной оценке. Состояние инновационной системы России характеризуется в настоящее время противоречивыми, разнонаправленными изменениями, в которых отставание одних элементов сочетается со стабилизацией и некоторым прогрессом других. Этот кризис может разрешиться развитием современной экономики, ведущим к становлению инновационной системы нового типа, ориентированной на социально-экономические потребности и обеспечивающей конкурентоспособность отечественных производителей на внутренних и мировых рынках. Решающая и организующая роль исполнительной власти в этом процессе очевидна.

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

Наряду с выполнением регулирующих и административных функций органы исполнительной власти должны представлять интересы государства в открытых акционерных обществах, акции которых закреплены в государственной собственности. В соответствии с законодательством при преобразовании государственных и муниципальных унитарных предприятий в открытые акционерные общества могут приниматься решения о закреплении акций указанных обществ в государственной или муниципальной собственности. При этом в органы управления такими обществами назначаются представители государства.

Институт государственных представителей в акционерных обществах, где часть акций принадлежит государству, должен включать преимущественно профессиональных менеджеров, способных принимать обоснованные решения и быть проводниками интересов государства. Важно преодолеть те недостатки, которые были допущены в последние годы из-за недооценки роли этого института со стороны федеральных и региональных органов власти. Это относится к отсутствию ясности и четкости в определении целей представительства, установлении имущественной ответственности для снижения рисков государства. Целесообразно ввести строгую отчетность о состоянии дел в таких акционерных обществах и результатах реализации принимаемых решений. Разумеется, неодинаковыми должны быть требования, предъявляемые к акционерным обществам с разными долями участия государства.

На федеральном уровне функционирует орган — Министерство имущественных отношений, который, в свою очередь, создает в субъектах Федерации свои территориальные органы и устанавливает их полномочия. Указанный федеральный орган призван проводить единую государственную политику в области приватиза-

ции государственного имущества. С этой целью он осуществляет координационные функции, разрабатывает и издает соответствующие нормативные правовые акты, контролирует их выполнение. Данный орган разрабатывает проекты программ приватизации, организует их реализацию, осуществляет продажу федерального имущества, преобразовывает государственные унитарные предприятия в открытые акционерные общества, организует учет федерального имущества и ведение его реестра. Он является учредителем открытых акционерных обществ, создаваемых в процессе приватизации, осуществляет права акционера (участника) хозяйственных обществ, акции (доли в уставном капитале) которых находятся в федеральной собственности.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖКА ПРЕДПРИЯТИЙ

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

В условиях широкомасштабной приватизации собственности в России, перехода к использованию различных ее форм весьма актуальна задача определения роли и функций государства в рыночной экономике, взаимодействия государства и предприятий. Наряду с созданием экономических, правовых и организационных условий для формирования и успешного функционирования разнообразных структур предпринимательской деятельности важнейшей функцией государства является содействие развитию так называемой предпринимательской инфраструктуры, т.е. той среды, в которой осуществляется деловая активность. Продавцы и покупатели, работодатели и наемный персонал, кредиторы и заемщики действуют в определенной экономической обстановке, политической ситуации, правовой, социально-культурной, технологической и географической среде. Организация предпринимательской деятельности является производным продуктом социально-экономической и общественной среды, в которой формируется бизнес и которая определяет положение предпринимателя в экономике и обществе.

Переход к рыночным отношениям требует того, чтобы характер и структура государственного управления соответствовали возникающим задачам. Необходимо преодолевать рассредоточенность управления различными направлениями экономической политики, нечеткую постановку задачи поддержки предпринимательства в каждой отрасли и каждом звене экономики, слабую межведомственную координацию действий различных ведомств при осуществлении мер экономической политики, в том числе касающихся поддержки конкуренции и предпринимательства. Для повышения действенности и эффективности системы государственного регулирования экономики необходимо проведение комплекса мер, отвечающих реалиям переходного периода.

В этих условиях государство выступает, во-первых, как властная структура, устанавливающая «правила игры» на рынке и

определяющая условия функционирования рыночных субъектов; во-вторых, как механизм экономического регулирования, поддержки и стимулирования; в-третьих, как собственник государственного имущества, действующий на рынке наряду с иными субъектами хозяйствования (рис. 35.1). Крайне важным при этом является баланс всех трех подходов. Преобладание какого-либо одного подхода ведет к слабости государственной власти, сдерживает экономическую активность агентов рынка. В качестве властной структуры, устанавливающей для субъектов рыночной экономики общие правила поведения, государство должно как минимум не мешать деловой активности предпринимателей. Оно обязано создать стабильную правовую базу предпринимательства и на основе экономических и административных методов управления проводить активную политику поддержки предприятий (например, ввести обоснованный механизм налогообложения, создать реальную систему защиты предпринимательства и т.д.).

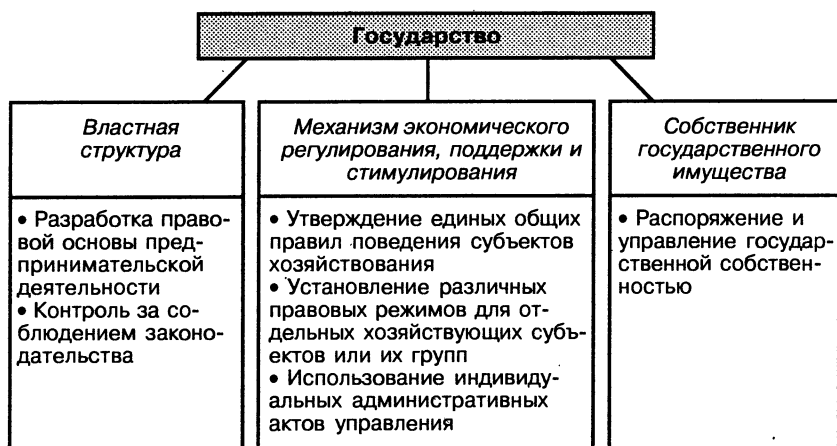


Рис. 35.1. Роль государства в рыночной экономике

Наряду с общим регулированием экономических отношений одной из важных задач государства является проведение селективной политики поддержки предприятий. Ее можно реализовать не только на базе нормативных актов общего действия, но и путем принятия адресных нормативных и административных актов, а также на основе конкурсного распределения ресурсов и средств для развития приоритетных направлений экономики. На рис. 35.2 представлена одна из схем государственной поддержки предприятий, предусматривающая селективное выделение ресурсов для

осуществления приоритетных проектов в промышленной сфере на конкурсной основе.

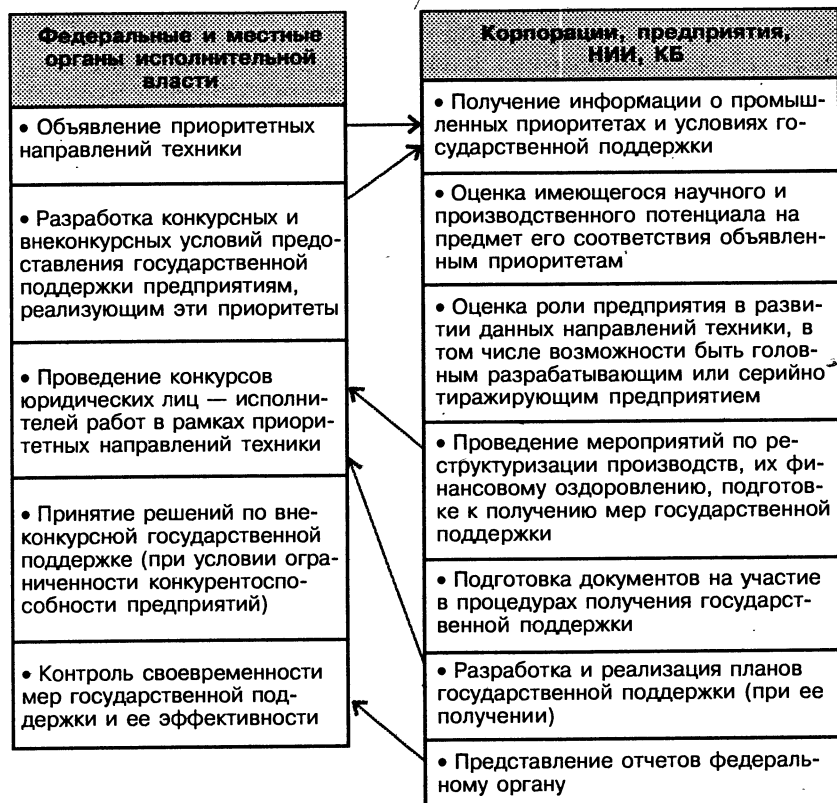


Рис. 35.2. Конкурсная организация государственной поддержки приоритетных направлений в промышленной сфере

Характер административных актов, как известно, не одинаков. Одно дело, скажем, установление квоты на экспорт какого-то вида сырья и проведение конкурсных торгов для ее получения и совсем другое — повышение тарифов на электроэнергию для прибыльных предприятий и их уменьшение — для убыточных (по усмотрению местного органа власти). В первом случае речь идет об административном акте, не затрагивающем основ рыночной экономики, во втором — об административном произволе, разрушающем основы рынка, о «распределитовке», являвшейся сутью административно-командной системы. Разумеется, названы крайние случаи. Между ними лежат правовые акты, которые при умелом использовании корректируют рыночные отношения в сторону удовлет-

ворения общественных приоритетов. К таким актам относятся, например, льготное налогообложение, освобождение отдельных видов товаров от таможенных сборов и др. Без актов подобного рода, в которых проявляется активная политика государства, не могут обойтись даже наиболее передовые индустриально развитые страны.

ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Можно выделить три формы государственного регулирования экономической жизни: 1) утверждение единых для всех общих правил поведения субъектов хозяйствования; 2) установление различных правовых режимов для отдельных групп хозяйствующих субъектов (или отдельных субъектов); 3) использование индивидуальных административных актов управления. Соотношение и степень внедрения указанных форм определяют степень вмешательства государства в экономические отношения. Естественно, что применение первой из указанных форм, образующей правовой базис рынка, необходимо и целесообразно, если, конечно, речь не идет о чрезмерном числе запретительных норм, мешающих свободному обращению товаров на рынке. Иначе обстоит дело с применением второй и особенно третьей формы. Роль государства должна ограничиваться лишь выполнением кардинальных задач развития общества и поощрением частной инициативы.

Управляющие воздействия государства как собственника проявляются в таких его действиях и решениях, как приватизация предприятий, передача их в управление и аренду, установление заданий государственным предприятиям, участие в органах управления акционерных обществ, внесение имущества в уставный капитал хозяйственных обществ, передача предприятий в хозяйственное ведение или оперативное управление, ведение государственного реестра федерального имущества. Государство призвано определять задачи в области управления государственными унитарными предприятиями и учреждениями, пакетами акций, принадлежащими государству, федеральной недвижимостью, зарубежной собственностью.

В рамках перехода к рыночной системе хозяйствования формируются и реализуются три взаимосвязанные группы экономических отношений:

- в сфере производства и обращения — непосредственно между организациями, между организациями и населением (т.е. между производителями и потребителями товаров и услуг);
- в финансовой сфере — между организациями, населением и государством;

• в сфере трудовых отношений — между организациями (как работодателями) и наемными работниками.

Каждая из этих групп служит основой функционирования различных рынков. При этом государство выступает и как участник, и как регулятор данных отношений.

В 1990-е годы возник ряд новых проблем в сфере государственного управления, среди которых важное место занимают проблемы обеспечения доступности правительственной информации для общества и повышения квалификации сотрудников, работающих в области информации и информационных технологий. В России права граждан и организаций на доступ к информации закреплены Законом «Об информации, информатизации и защите информации». В законе отмечается, что граждане и организации имеют право на доступ к государственным информационным ресурсам и при этом не обязаны обосновывать необходимость получения запрашиваемой информации. Единственным исключением является информация с ограниченным доступом: государственная тайна и конфиденциальные документы. В законе указан перечень видов информации, которую нельзя относить к группе ограниченного доступа. В него внесены законодательные акты, документы с демографической, экологической и другой информацией, данные о деятельности государственных органов, использовании бюджетных средств, состоянии экономики и уровне жизни населения.

Нормализация процессов обмена информацией между государством и обществом — одна из ключевых проблем повышения эффективности государственного управления. В принятой федеральной целевой программе «Электронная Россия» декларируется, что органы власти обязаны раскрывать информацию, в том числе через Интернет. За этой декларацией должны последовать проекты по повышению информационной открытости государственных ведомств.

Западный опыт показывает, что информационная открытость власти вполне достижима. В США, например, роль коллектора ведомственной информации выполняет специальная организация *GILS (Global Information Locator Service)*, которой все федеральные учреждения США (а их насчитывается более 800) обязаны предоставлять информацию. Это предписание выполняется, поскольку поддерживается чисто экономическими стимулами. Если какая-либо бюджетная организация не предоставляет необходимые сведения, ее финансирование тут же сокращается или вовсе прекращается. В США реализован принцип одного сайта. Любой посетитель портала администрации Президента США может выйти на сайт любого ведомства и получить нужную информацию в электронном виде.

Огромные возможности для повышения эффективности государственного управления открываются в связи с внедрением новейших информационных технологий. К настоящему времени, в частности, разработан комплекс решений по российской программе информационных услуг на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Основными предпосылками появления такой программы являются необходимость сокращения затрат на управление и обслуживание населения, появление необходимых информационных технологий. Реализация программы позволит государственным органам предоставлять информацию и услуги гражданам, организациям, правительственным учреждениям и их сотрудникам в электронном виде. Основные технологии, которые должны быть использованы, подразделяются на две категории: онлайн-услуги (предоставление информации и услуг гражданам через внешний портал в сети Интернет) и операционная поддержка государственных органов (предоставление информации и услуг организациям, правительственным учреждениям и сотрудникам через сеть Интранет). Внедрение указанной технологии направлено на повышение «прозрачности» и контролируемости государственных органов со стороны общества, сокращение влияния человеческого фактора в деятельности исполнительной власти, упрощение доступа населения к открытой государственной информации.

Управленческая практика должна занимать важнейшее место среди дисциплин государственного руководства. Для того чтобы правительство становилось более эффективным органом, роль управления должна постоянно возрастать. При этом основное внимание направляется на внутреннюю работу государственных органов, т.е. на структуры, движущие силы и процессы, связанные с разработкой и реализацией правительственных программ, с проведением в жизнь политики, принятой правительством. Заметим, в частности, что в практике развитых стран принято специально выделять понятие *public management* — организацию деятельности правительственных органов, методов внутреннего контроля и путей максимизации эффективности. Что касается распространенного понятия *public administration*, то оно охватывает в широком смысле организацию решения гражданских и социальных вопросов в государстве. Очевидно, что управленческая квалификация — ключевое условие для работы в государственных органах. Необходим определенный уровень компетентности в организационной и информационной областях, являющихся фундаментом, на котором строится вся работа. Отметим, что от государственного менеджера всегда ожидаются определенные действия, даже при

жестко ограниченных сроках и наличии далеко не идеального выбора.

Ответственность лиц, находящихся на государственной службе и представляющих исполнительную власть, безупречное выполнение ими возложенных на них функций создают атмосферу доверия к государственным органам со стороны граждан и предпринимателей. Исторический опыт учит, что властной силы государственных институтов недостаточно, для того чтобы осуществлять на практике принятый курс социально-экономической политики. Для успеха реформ важно объединить людей вокруг новых социальных и экономических ценностей. Поддержка преобразований, инициируемых исполнительной властью, зависит от публичности осуществляемого курса реформ, открытости и доступности информации о их целях, реальном положении дел и намечаемых мерах для населения и деловых кругов. Как уже отмечалось, доверие к исполнительной власти — предсказуемость ее установлений и мероприятий — может оказаться не менее важным для привлечения инвестиций, чем собственно содержание этих установлений и мероприятий. Слабые и произвольно действующие государственные органы часто осложняют проблему непредсказуемостью и противоречивостью своего поведения. Такие действия не только не способствуют своевременному решению проблем, но и подрывают доверие к государству.

ФОРМЫ И МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Формы и методы государственного регулирования в определенной мере зависят от разновидностей рынков, функционирующих в экономике. Как систему отношений юридически независимых продавцов и покупателей рынки можно подразделить на следующие основные виды:

1) *рынок потребительских товаров*, т.е. товаров и услуг, используемых в личном потреблении;

2) *рынок инвестиционных товаров*, т.е. товаров (оборудования, устройств, приборов, транспортных средств и др.), предназначенных для производства, складирования, доставки и продажи потребительских товаров;

3) *рынок недвижимости*, объединяющий объекты, которые используются в личном потреблении (автодороги и т.п.), государственном потреблении (например, военные объекты) и коммерческих целях (для производства товаров и услуг);

4) *рынок рабочей силы*. Рабочая сила — это особый товар, стоимость которого включает знания, умственные и физические способности работника, добровольно за плату предоставляемые в распоряжение работодателя (физического лица или организации);

5) *рынок капитала*, т.е. денежных средств, используемых для получения прибыли. Если средства предоставляются на условиях выплаты заранее устанавливаемого процента за использование, то это *рынок заемных средств*. Если средства предоставляются на условиях участия в управлении их использованием, то речь идет о *рынке акционерной собственности*. Рынок капитала имеет конечных и промежуточных потребителей, выступающих участниками *рынка ценных бумаг*;

б) *рынок информации*, используемой как в личных целях, так и для извлечения прибыли на рынках потребительских и инвестиционных товаров, недвижимости, рабочей силы и капитала.

Общее регулирование отношений между продавцами и покупателями осуществляется системой *контрактного права*, являющегося подсистемой гражданского права. Существует и отдельная система *трудового права*, регулирующая взаимоотношения между продавцами и покупателями рабочей силы.

Государство в лице органов различного уровня берет на себя обязанности по контролю за рынками в процессе совершения сделок. Речь идет о лицензировании, сертификации, текущей инспекции, определении правил и проверки условий совершения сделок, разрешительной регистрации, разрешении споров между покупателями и продавцами и др. В процессы регулирования рынка вовлечены федеральные министерства и ведомства, органы регионального управления.

К настоящему времени накоплен многообразный опыт поддержки предпринимательской деятельности со стороны государства. Среди мер государственной поддержки — прямые субсидии, освобождение от налогов, льготное кредитование, гарантии кредитов, возмещение убытков хозяйствования, отсрочка налоговых и социальных платежей, установление норм ускоренной амортизации, государственные контракты и т.п. Особое внимание обращается на предоставление государственной помощи мелким и средним предприятиям, поощрение научно-технической деятельности, защиту окружающей среды.

В широком смысле государственное регулирование предпринимательства можно свести к следующим основным положениям:

1) установление нормативных требований к содержанию предпринимательской деятельности и соответственно качеству продук-

ции, товаров и услуг (стандарты качества, экологические, санитарные нормативы и т.д.);

2) определение процедур ведения хозяйственной деятельности путем выдачи лицензий, принятия правовых документов и т.п.;

3) введение запретов и санкций за отступление от норм законодательства;

4) осуществление надзора за соблюдением законности в предпринимательской деятельности.

Необходимо учитывать, что чрезмерное вмешательство государства в экономическую жизнь подавляет частную инициативу, лишает конкуренцию динамики, сводя к минимуму эффективность рыночной экономики. Однако никто не может раз и навсегда определить пределы вмешательства государства в экономическую жизнь. Любая страна должна решать этот вопрос исходя из конкретных экономических условий. Например, резкие колебания рыночной конъюнктуры, высокие процентные ставки, резкий рост инфляции и другие факторы приводят к усилению государственного регулирования. С развитием противоположных тенденций необходимость государственного вмешательства в экономику снижается.

Улучшение качества государственных услуг и механизма их распределения — одна из наиболее заметных тенденций развития управления в западных странах. В последнее время популярным стал лозунг «создать структуры, ориентированные на потребителей». За ним стоят настойчивые попытки руководителей изменить ценностные ориентиры, сложившиеся в государственном аппарате, и поставить в центр деятельности государства обслуживание интересов и удовлетворение нужд рядовых граждан. С этой целью вводятся стандарты обслуживания, граждане получают возможность влиять на решения органов власти, правительство гарантирует «прозрачность» своей деятельности, открытость информации и т.п.

Так, в Великобритании в 1991 г. принята «Хартия граждан», включающая шесть принципов, которые легли в основу совершенствования работы государственных структур: стандарты; информация и открытость; выбор и консультации; честность и полезность; экономия средств; обжалование неправильных действий. Эти принципы широко пропагандируются в государствах, входящих в Европейский союз. В США вопросы повышения качества обслуживания граждан пытаются решить путем внедрения в деятельность государственных учреждений принципов и методов концепции всеобщего управления качеством.

Причины такого внимания к вопросам качества государственных услуг заключаются не только в стремлении учитывать интересы населения, но и в более полном использовании непосредственной связи между уровнем образования, квалификацией, здоровьем граждан и конкурентоспособностью национальной экономики. Обращают на себя внимание осуществляемые в последнее время меры по совершенствованию организационных структур и деятельности органов государственного управления. Опыт работы правительств многих стран подтвердил новую тенденцию в государственном управлении — замену вертикальных административных структур на горизонтальную сеть автономных государственных организаций, выполняющих определенные задачи. При этом создаются новые механизмы, такие, как контрактное управление, внутренний и внешний аудит, обменные фонды и др.

Происходит дальнейшее разделение *функции формирования политики*, которая концентрируется в руках нескольких ведущих министерств, и *функции ее исполнения*, которая возлагается на различные автономные государственные агентства. В работу госсектора все шире внедряются механизмы рыночных отношений и методы менеджмента, используемые в частных компаниях. Общим моментом является больший акцент на развитии аналитических, прогностических, контрольных и оценочных функций, а главное — на повышении качества подготовки и принятия решений, прежде всего в центральных органах управления.

ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВЛАСТИ И БИЗНЕСА

В условиях приватизации в России проблема роли государства в управлении производством в отношениях «государство — фирма» приобретает особую остроту. Объясняется это тем, что рыночный механизм только зарождается и рыночные рычаги из-за сохраняющейся высокой монополизации российской экономики и практически полного отсутствия конкуренции не могут заменить регулирующую роль государства. Переходный период характеризуется борьбой между старыми и новыми формами управления, между административными и экономическими методами. Формирование хозяйственной системы нового типа, в основе которой лежат предпринимательская деятельность и использование современных методов государственного регулирования, происходит в условиях кризиса управления, основные черты которого отражены в табл. 35.1.

Либерализация экономики, крупномасштабная приватизация государственной собственности, включение предприятий в миро-

**Кризис управления в российской экономике
в переходный период**

<i>Уровень управления</i>	<i>Основные черты кризиса</i>
Корпоративный уровень	<p>Изменение форм собственности не сопровождается применением форм и методов эффективного управления</p> <p>Бесхозность предприятий, находящихся в государственной собственности.</p> <p>Тенденция к разделению на отдельные части крупных и средних предприятий</p> <p>Разрушение производственных и управленческих структур корпоративного типа</p> <p>Права и ответственность собственников и руководителей не разграничены и во многом не упорядочены</p> <p>Отсутствие нормативной базы, определяющей требования к управлению государственными предприятиями</p>
Общегосударственный уровень	<p>Самоустранение государственных структур от целенаправленного использования системы экономических и административных рычагов</p> <p>Отсутствие четкого разграничения прав и ответственности как по вертикали власти, так и между властью и хозяйствующими субъектами</p> <p>Необеспеченность правовой защитой договорных отношений</p> <p>Деорганизация системы заказов и закупок продукции, работ и услуг для государственных нужд</p> <p>Неналаженность системы государственных контрактов</p> <p>Отсутствие системы подготовки управляющих государственными пакетами акций</p> <p>Отсутствие исполнительной дисциплины, координирующих и контрольных функций</p>

хозяйственные связи привели к отказу от административных методов управления, открыли дорогу новому экономическому мышлению. С другой стороны, сохраняется (а в некоторых отношениях и растет) чрезмерная государственная (федеральная и региональная) управленческая надстройка; предприятия недостаточно активно организуют прямые хозяйственные связи, нередко в угоду местным интересам нарушаются сложившиеся хозяйственные отношения. Противоречия усугубляются тем, что старый экономический механизм, имея глубокие корни, создал многочисленные защитные системы. Это проявляется в разной форме: новые формы хозяйствования «втягиваются» в русло сложившихся струк-

тур и приемов работы; под флагом использования экономических рычагов нередко сохраняется неоправданное государственное вмешательство в деятельность негосударственных предприятий; то в явной, то в скрытой форме нарушается хозяйственное законодательство; часть предпринимателей при переходе к новым методам хозяйствования испытывает неуверенность, боязнь остаться без сырья и материалов, которые они ранее гарантированно получали «сверху».

В настоящее время степень вмешательства государства в хозяйственную жизнь в России определяется главным образом конкретными условиями переходного периода, а не теоретическими моделями и экономическими расчетами. Принципиальная схема взаимодействия федеральных и местных органов власти, например, с субъектами промышленной сферы представлена на рис. 35.3.



Рис. 35.3. Подход к государственному регулированию промышленной сферы

Приватизация и массовое акционирование предприятий привели к созданию уже не государственных, но и не вполне рыночных субъектов хозяйствования, которые, с одной стороны, стремятся максимизировать прибыль, а с другой — еще не адаптировались к потребностям рынка. Если добавить к этому отсутствие рыночного менталитета, стремление ряда хозяйственных руководителей и коллективов — владельцев акций к сиюминутному обогащению, то становится очевидным, что государство на современном этапе

не должно терять управления «несущими конструкциями» экономического комплекса. В течение всего переходного периода государство призвано играть существенную роль в регулировании экономических процессов. Таким образом, до тех пор пока рыночные отношения не займут господствующего положения, управление предприятиями и роль в нем государства будут существенно отличаться, в частности, от западных прототипов. Перспектива развития заключается, видимо, в создании механизма, объединяющего рыночные и государственные рычаги управления. Для этого формы последнего надо трансформировать так, чтобы указанное сочетание носило непротиворечивый характер.

Становлению рыночных отношений в значительной степени препятствует неразвитость рыночной инфраструктуры. Важнейшей обязанностью государства является оказание решающего влияния на процесс формирования инфраструктуры рынка. В связи с этим его экономическая политика должна предусматривать целый комплекс специальных мер, затрагивающих важнейшие элементы рыночной инфраструктуры: кредитную систему и коммерческие банки; эмиссионную систему и эмиссионные банки; организационно оформленное посредничество на товарных, сырьевых, фондовых и валютных биржах; аукционы, ярмарки и другие формы организационного небиржевого посредничества; систему регулирования занятости и центры (государственные и негосударственные) содействия занятости (биржи труда); информационные технологии и средства деловой коммуникации; транспортные агентства; структуры по изучению рынка; рекламные и информационные агентства; консультационные и аудиторские компании.

Государственная поддержка предпринимательства может включать как прямое финансовое субсидирование, льготное кредитование и селективное гарантирование кредитов, так и предоставление льгот по налогообложению, участие государства в соучредительстве новых предприятий, формирование и регулирование рынка труда, предоставление выгодных государственных заказов. Важную роль играют содействие в подготовке кадров и развертывание государственной сети подготовки специалистов для работы в условиях рыночной экономики, обеспечение правовых льгот предпринимательской деятельности в свободных экономических зонах, координация деятельности союзов и ассоциаций предпринимателей.

УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

РОЛЬ И МЕСТО ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА В ЭКОНОМИКЕ

Развитая рыночная экономика базируется на достаточно отлаженной системе взаимодействия различных форм собственности, среди которых особое место занимает государственная собственность. Государство, с одной стороны, выступает как собственник имущества и предприниматель, а с другой — как регулятор социально-экономических процессов. Государственная собственность является важнейшим инструментом проведения политики государства. Поэтому первостепенное значение приобретает проблема эффективного управления государственной собственностью. Среди ее разновидностей выделяются собственность государства, находящаяся под его прямым контролем; государственная акционерная собственность со 100-процентным участием государства в акционерном капитале; смешанная государственно-частная собственность с контрольным пакетом акций в руках государства; участие государства в капитале частных фирм.

Процесс формирования государственной собственности осуществляется, как правило, на основе: 1) национализации государством объектов, находящихся в частной или смешанной собственности; 2) создания новых объектов за счет средств государственного бюджета; 3) выкупа государством объектов у частного капитала. Размер государственного сектора в каждой стране различен и определяется рядом взаимосвязанных факторов: исторически сложившимися условиями страны, современной стадией ее развития, ее местом в мирохозяйственных связях, конкурентоспособностью национальной экономики, социально-экономическими, историческими, культурными и другими особенностями. В состав государственной собственности могут входить земельные угодья, промышленные предприятия, военные объекты, ресурсы недр, электроэнергетика, транспорт (автомобильные и железные дороги, авиакомпания), связь (телеграф, телефон, почта) и т.п. О неуклонном росте государственных расходов в индустриально развитых странах (в процентах к ВВП) за последние более чем 100 лет свидетельствуют данные табл. 36.1.

Масштабы государственной собственности значительно расширились в ряде стран в результате проводимых правительствами мер по спасению от банкротства предприятий, представляющих интерес для государства с точки зрения перспективных целей, но имеющих низкую капиталоотдачу и, следовательно, не представляющих интереса для частных инвесторов. Это также многие крупномасштабные проекты, имеющие большое социально-экономическое и стратегическое значение для страны, но требующие аккумуляции значительных денежных средств. Границы государственной собственности в различных странах постоянно изменяются и зависят как от исторических условий, так и от современных задач. Соответственно различаются и изменяются методы управления государственной собственностью.

Таблица 36.1

Государственные расходы
(в процентах к ВВП)

Страна	Все расходы государства				В том числе социальные трансферты государства**			
	1870 г.	1913 г.	1960 г.	1998 г.	1880 г.	1910 г.	1960 г.	1990 г.
Австралия	18,3	16,5	21,2	32,9	0,0	1,1	7,4	15,4
Бельгия		13,8*	30,3	49,4	0,2	0,4	13,1	27,9
Франция	12,6	17,0	34,6	54,3	0,5	0,8	13,4	27,8
Германия		14,8	32,4	46,9	0,5		18,1	21,2
Италия*	11,9*	11,1*	30,1	49,1	0,0	0,0	13,1	24,5
Япония		8,3	17,7	36,9	0,1	0,2	4,0	16,1
Нидерланды	9,1*	9,0*	33,7	47,2	0,3	0,4	11,7	31,7
Норвегия	5,9	9,3	29,9	46,9	1,1	1,2	7,9	23,0
Швеция	5,7	10,4	31,0	58,5	0,7	1,0	10,8	21,3
Великобритания	9,4	12,7	32,2	40,2	0,9	1,4	10,2	16,8
США	7,3	7,5	27,0	32,8	0,3	0,6	7,3	16,3

* Только расходы центрального правительства. ** В социальные трансферты включены пенсии, различные пособия, в том числе пособия по безработице, а также расходы на здравоохранение (центрального правительства и местных властей).

Источники: Tañci V., Schuknechr L. The Growth of Government and Reform of the State in Industrial Countries IMF. — Wash., 1995: Economic Outlook. OECD. — P., 1999. Lindert P. Rise of Social Spending. 1880—1930. What Limits Social Spending? Explorations in Economic History. — Vol. 31, 1994; Vol. 33, 1996.

В странах с развитой рыночной экономикой существуют несколько типов государственных предприятий. В первую очередь это собственно государственные предприятия, находящиеся под прямым контролем государственных органов управления (табл. 36.2). Высшее руководство таких предприятий назначается правительством, а их доходы и расходы непосредственно включаются в государственный бюджет. Широкое распространение получают предприятия смешанной частно-государственной формы, где государству принадлежит часть акций компании или их контрольный пакет. Кроме того, государство посредством заключения договорных отношений с предприятиями частного сектора связывает эти предприятия соответствующими обязательствами и тем самым устанавливает отношения формальной субординации с негосударственным сектором экономики.

Таблица 36.2

Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Тип предприятия	Характеристика предприятия
<p>Унитарное предприятие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основанное на праве хозяйственного ведения • основанное на праве оперативного управления 	<p>Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия</p> <p>Создается по решению уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления</p> <p>Создается по решению Правительства РФ на базе имущества, находящегося в федеральной собственности (федеральное казенное предприятие)</p>

В августе 2002 г. в России насчитывалось 9810 федеральных государственных унитарных предприятий. Концепция управления государственным имуществом, одобренная Правительством РФ, определила принципы и приоритеты в области управления и распоряжения государственным имуществом, усиления контроля и регулирования в государственном секторе экономики. По данным Госкомстата России, в 1999 г. доля государственного сектора в общем объеме производства промышленной продукции составляла 10,2%, сельскохозяйственной продукции — 14,3%. Доля государ-

ственных предприятий в общем объеме перевозок грузов автомобильным транспортом достигала 9%, морским — 1,4, внутренним водным — 14,7, воздушным — 18,7 и только железнодорожным — 100%.

Отсутствие достаточно детализированной и обоснованной системы требований к задачам государственного сектора обусловило непоследовательность правительственной политики по управлению государственной собственностью. А это, в свою очередь, негативно влияет на инвестиционную привлекательность предприятий государственного сектора, обуславливает импульсивность принимаемых решений, в том числе и по замещению руководящих должностей. Конфликт предпринимательских и общественных интересов в ходе деятельности государственных предприятий и учреждений затрудняет оценку качества менеджмента. Крайне сложно определить, является ли плохое финансовое состояние предприятия следствием обязательного соблюдения общественных интересов или низкой квалификации менеджеров.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Главными целями предприятий государственного сектора в России являются повышение конкурентоспособности коммерческих организаций, улучшение финансово-экономических показателей их деятельности, а также их вовлечение в процесс совершенствования управления. Достижение поставленных целей и решение задач управления государственными унитарными предприятиями связаны с построением системы взаимоотношений с их руководителями, стимулирующей эффективную деятельность менеджеров в интересах государства. Для этого установлен порядок отчетности руководителей, определены показатели эффективности деятельности предприятий, предусмотрено создание системы экономического мониторинга. С целью ужесточения контроля за деятельностью руководителей государственных унитарных предприятий установлен порядок утверждения уставов предприятий, а также заключения контрактов с их руководителями. Отраслевые министерства и ведомства проводят аттестацию руководителей предприятий. Назначение руководителей должно проводиться на конкурсной основе комиссиями при отраслевых министерствах и ведомствах.

Государственные предприятия являются инструментом проведения политики государства. С помощью создания тех или иных предприятий государство может оказывать регулирующее воздей-

ствие на рынок по таким направлениям, как повышение занятости населения, осуществление проектов, имеющих высокую степень риска, антиинфляционные меры (в том числе снижение цен и отказ от прибыли в периоды роста инфляции), содействие местным товаропроизводителям и поставщикам сырья и комплектующих изделий на предприятия государственного сектора, выравнивание уровней экономического развития регионов, субсидирование определенных категорий потребителей. При этом государственные предприятия в силу возложенных на них общегосударственных задач пользуются определенными гарантиями государства — это и различного рода субсидии, и гарантии от банкротства, и освобождение от обязательств по импорту, и государственные закупки и т.д.

Отметим, что государственные предприятия не всегда прибыльны, так как цели, во имя которых они создаются, могут не отвечать критерию прибыльности. Поэтому сравнивать по уровню прибыльности государственные и частные предприятия не всегда правомерно. Главным критерием для определения эффективности государственного предприятия является соотношение полезного общественного результата его деятельности и использованных государственных ресурсов.

В индустриально развитых странах в последние десятилетия прежние способы централизованной государственной политики с широким государственным вмешательством в экономику, значительной государственной поддержкой определенных секторов промышленности были заменены рыночно-ориентированной политикой, включающей дерегулирование, денационализацию, налоговую реформу, избирательную помощь ограниченной группе отраслей высоких технологий, а также социально значимым сферам. Это связано с необходимостью сокращения чрезмерных бюджетных расходов на административные цели, повышения эффективности и стимулирования конкурентоспособности отраслей формирования информационных систем качественно нового типа. Масштабы ослабления прямого государственного регулирования, передачи в частное управление государственных предприятий разнятся от страны к стране, зависят от сложившихся моделей управления экономикой.

Интерес представляет опыт Франции в управлении государственным сектором, имеющим значительный удельный вес в экономике. Так, в государственном секторе установлено неадминистративное подчинение предприятий, т.е. министерство-опекун и министерство финансов не могут напрямую вмешиваться в их внутренние дела. В подчинении государства находятся не сами концерны этого сектора, а только их пре-

зиденты. Последним, однако, дана большая самостоятельность. Президент избирается акционерами (большинство голосов — у государства) на три года и фактически подчиняется только Совету министров, а не министерству, которое его контролирует. Он может быть смещен досрочно, лишь когда его деятельность грозит концерну банкротством. Президент компании назначает генеральных директоров, которых утверждает административный совет — орган стратегического управления и контроля (в нем представлены акционеры: банки, страховые компании, частные фирмы, исследовательские институты и т.д.). У каждого генерального директора (обычно их трое или четверо) своя сфера деятельности, в которую входят несколько крупных филиалов или центральных служб концерна. Чаще всего президент возглавляет как административный совет, так и генеральную дирекцию и выбирает с их помощью собственную стратегию развития, которая в общих чертах согласовывается с правительством. Государственный сектор Франции действует так же, как и частный, на коммерческой основе, одновременно выполняя ряд нерыночных функций в социально важных сферах экономики страны.

Следует признать, что в России институт представителей государства в акционерных обществах как таковой себя не оправдал. Прежде всего необходимо устранить конфликт интересов в деятельности представителей государства, совмещающих административные и хозяйственные функции. В этой связи целесообразно рассмотреть вопрос о формировании государственной корпорации, управляющей государственными активами, например, через 100-процентный контроль за деятельностью нескольких десятков государственных холдингов. Это позволит ориентировать и оценивать деятельность указанных холдингов по максимизации доходности, а также обеспечит разграничение административных и хозяйственных функций органов исполнительной власти в части управления пакетами акций, находящимися в федеральной собственности, а также федеральными государственными унитарными предприятиями. Данная мера позволит тем самым существенно увеличить неналоговые доходы федерального бюджета, обеспечить контроль за инвестиционными программами акционерных обществ с государственным участием и федеральных государственных унитарных предприятий, а также увеличить их рыночную стоимость и величину чистых активов.

Ближайшие цели политики в сфере управления государственной собственностью должны охватывать развитие нормативно-правовой базы функционирования предприятий, четкое разграничение прав и ответственности между управляющими и собственниками, оптимизацию структуры собственности, наиболее эффективное выполнение государством своих социальных функций, применение механизмов управления, основанных на нормативном методе управления

государственным имуществом. Опыт работы с государственным имуществом показывает, что для достижения указанных целей управления необходимо решение ряда задач. Важно провести классификацию и полную инвентаризацию объектов государственной собственности, создать реестр государственного имущества, оптимизировать число объектов государственной собственности, обеспечить поступление дополнительных доходов в федеральный бюджет путем более эффективного использования собственности.

Новые подходы к управлению государственной собственностью проявляются в ходе приватизации. Во многих странах запрещается приватизация отраслей инфраструктуры, отличающихся высокой капиталоемкостью. Сюда относятся электроэнергетика, каналы, трубопроводы, портовые сооружения, почта, связь, железные дороги и пр. Государство выполняет важную функцию, направляя и координируя процесс приватизации. Часто государство предпочитает реализовывать на рынке небольшой пакет акций приватизируемого предприятия. Сохранение контрольного пакета акций в руках государства позволяет ему осуществлять регулирующие функции в данной компании, в частности предупреждать возможность использования ею монопольного положения на рынке. Государство, оставляя за собой контрольный пакет акций, получает возможность сэкономить денежные ресурсы без потери контроля над конкретным видом деятельности. Кроме того, в ряде случаев за государством закрепляется право накладывать вето на решения руководства компании («золотая акция»). Существует ряд других механизмов, противодействующих сосредоточению в руках одного акционера слишком большого пакета акций. Государство часто осуществляет и одновременно контролирует приватизацию посредством продажи акций на рынке ценных бумаг. В других случаях приватизация проводится через аукционы или заключение сделок с отдельными покупателями.

В ряде стран государство берет на себя финансирование строительства капиталоемких объектов, осуществляет инвестиции в те отрасли и сферы хозяйства, которые не представляют коммерческого интереса для частного капитала. Кроме того, за счет государственных средств производится финансирование развития новейших высокотехнологичных отраслей — атомной промышленности, электроники, производства лазерной техники, космических средств связи. Эти отрасли требуют огромных первоначальных финансовых вложений, не доступных частному капиталу. Созданные за счет государственных средств предприятия впоследствии передаются для управления частным корпорациям. Регулирующая роль государства проявляется в обеспечении их льготными кре-

дитами, субсидиями, выгодными заказами и пр. Важнейшим элементом государственной собственности являются государственные научно-исследовательские учреждения, лаборатории, экспериментальные предприятия, университеты. Научные исследования являются важнейшим объектом государственных капиталовложений.

Как правило, предприятия, относящиеся к федеральной собственности, имеют общегосударственное значение, оказывают влияние на экономику страны в целом. К федеральной собственности относятся также организации сферы общественных услуг (здравоохранения, образования, науки, медицины, социального страхования и обеспечения). Предприятия местного подчинения главным образом представлены организациями сферы коммунальных услуг, транспорта местного значения, строительства дорог, жилого фонда и др. Существуют также смешанные акционерные предприятия, часть акций которых принадлежит федеральному правительству, а часть — местным органам власти. Управление и финансирование данных предприятий осуществляются в строгом соответствии с пакетом акций, владельцем которого выступает та или иная сторона.

Принципиальное значение имеет проблема разграничения объектов федеральной и региональной собственности и механизмов управления государственной собственностью на разных уровнях. Предприятия, относящиеся к федеральной собственности, создаются за счет средств федерального бюджета или в результате национализации объектов частной собственности. Соответственно, управление и контроль за деятельностью этих предприятий осуществляют определенные федеральные органы управления в зависимости от того, является ли это предприятие объектом прямого государственного управления или же его деятельность подлжит косвенному регулированию.

В современных условиях определенной модификации подвергается *государственное программирование* как метод воздействия государства на социально-экономические процессы. Изменяются характер и направленность государственных программ развития отдельных сфер, отраслей, регионов и т.д. В большинстве случаев программы составляются с таким расчетом, чтобы государственные субсидии на их реализацию были минимальными, а расходы покрывались за счет доходов от предпринимательской деятельности отдельных предприятий и фирм. Государство может финансировать не все промышленные проекты, задействованные в реализации конкретной программы, а лишь те из них, которые вносят наибольший вклад в осуществление целей данной программы.

Имеется настоятельная необходимость в широком исследовании теоретических и прикладных проблем организации государственного программно-целевого управления. В качестве конкретных объектов разработок могут быть избраны несколько первоочередных и важных для страны общегосударственных и региональных программ. По каждой из программ важно выявить системы целей, разработать поэлементную программную структуру, проанализировать задачи и ожидаемый вклад в развитие экономики, определить взаимосвязи и взаимодействия участвующих ведомств и организаций. На этой основе могут быть разработаны обоснованные предложения по программно-целевому управлению каждым из объектов, предусматривающие создание четкой системы полномочий и ответственности за реализацию программы в целом, отдельных подпрограмм и комплексов мероприятий, систематическую координацию и взаимную увязку деятельности всех участвующих органов, проектных и научно-исследовательских учреждений, снабженческих и учетно-контрольных звеньев, территориальных структур.

Исследования и разработки в указанной области должны быть доведены до высокой степени конкретности и адресности. В них следует включить подробную разработку содержания деятельности по управлению системой в целом и каждым ее звеном, включая комплекс вопросов планирования, организации, информационного обеспечения и контроля. Работа на данном направлении позволила бы существенно повысить эффективность реализации программ и накопить ценный опыт практического использования прогрессивных форм организации управления.

Отметим, что не может быть однозначных организационных решений, рассчитанных на крупномасштабные комплексные программы всех типов. Одно дело — народно-хозяйственная программа с участием большого числа министерств, ведомств, организаций, другое дело — программа с явно выраженной головной отраслью и участием ограниченного числа основных исполнителей или программа с решающей ролью местных органов власти и определенным участием организаций федерального подчинения. Не во всех случаях может идти речь о создании новых или выделении головных органов управления, поскольку достаточным оказывается четко разработанный, сбалансированный план с обоснованным распределением ресурсов и этапов, а также установление строгой системы прав и ответственности. Организационные формы координации и взаимосвязей должны разрабатываться применительно к конкретным условиям реализации программ.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы цели и задачи государственного управления?
2. Назовите принципы государственного управления.
3. Перечислите органы государственного управления. Каковы их отличия, задачи и функции?
4. Какие основные изменения происходят в структуре государственного управления при разгосударствлении собственности?
5. Какие основные задачи должно решать государственное управление в России в переходный период?
6. В чем суть государственного регулирования деятельности предприятий в условиях рыночной экономики?
7. Каковы разновидности государственной поддержки предприятий?
8. Как государство воздействует на формирование рыночной инфраструктуры?
9. Охарактеризуйте виды государственных предприятий. Каковы особенности управления ими?
10. Как организована деятельность государственных предприятий?

ЧАСТЬ X. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Глава 37

АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Научно обоснованное формирование организационных структур управления — актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода*.

ЗНАЧЕНИЕ И ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Без развития методов проектирования структур управления затрудняются совершенствование управления и повышение эффективности производства в силу ряда причин:

- в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;
- в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма

* В данной главе использованы материалы исследования, проведенного в середине 1970-х годов группой специалистов (Л.В. Евенко, В.С. Рапопорт, Д.Г. Левчук и др.) под научным руководством автора (см.: *Общепромышленные научно-методические рекомендации по формированию организационных структур управления объединениями и предприятиями*. ГКНТ. — М., 1978; *Сборник трудов, выпуск 7. ВНИИ системных исследований*. — М., 1978; *Системные исследования. Методологические проблемы*. Ежегодник. 1980. — М.: Наука, 1981).

во многом был подменен внедрением и использованием *автоматизированных систем управления* (АСУ) — работой исключительно важной, но не единственной в развитии управления на всех уровнях. Создание автоматизированных систем управления нередко ведется в отрыве от улучшения структуры управления, недостаточно связано с организационными факторами;

- создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

- проектирование сложнейшего механизма — механизма управления — должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

При разработке принципов и методики проектирования структур управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Организационная структура управления — понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Наконец, организационная структура — это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов — либо формальных, либо неформальных. Именно поэтому необходимо исходить из сочетания научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, программно-целевого управления, организационного моделирования) с экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основу методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала формулируются цели, а затем — механизм их достижения. При этом организация рассматривается как много-

целевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразной роли в развитии экономики.

Особое значение имеют характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (рис. 37.1).

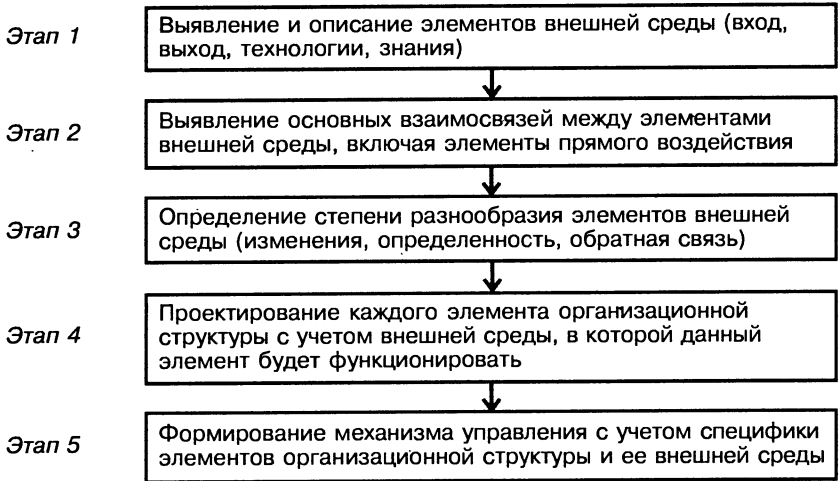


Рис. 37.1. Исследование влияния внешней среды на проектирование организации

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем: 1) не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной; 2) выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления — от генерального директора предприятия до мастера участка; 3) исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т.е. по координации деятельности разных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ; 4) обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления, имея в виду нахождение оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации в управлении. Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.

ОСНОВНЫЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

Применявшиеся до последнего времени методы построения организационных структур управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, гипертрофированным использованием типовых решений, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы, наборы функций и состав подразделений, отличающихся только по численности. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организации; постоянный набор органов управления вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях; упор на исполнение неизменных функций в отрыве от менявшихся задач; устаревшие схемы и структуры штатов как усредненные показатели существующих организаций без анализа их недостатков и степени пригодности.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Однако в условиях рыночных отношений состав и содержание функций управления меняются. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают зачастую более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчетливо проявляется при решении проблем, связанных, например, с созданием корпораций, акционерных обществ и финансово-промышленных групп с более тесным подчинением производственной деятельности выполнению заказов и договоров, запросам потребителей, с обеспечением связи науки и производства, с комплексным решением проблем качества продукции и т.п. Даже самые обоснованные проработки функциональных характеристик и нормативов численности аппарата управления производственных организаций не дают конструктивных рекомендаций для решения проблем формирования территориально-производственных комплексов, организации целевых программ. Таких новых проблем в области организации управления, требующих комплексного решения, возникает все больше в условиях ускорения научно-технического прогресса, повышения взаимосвязанности и динамизма звеньев экономики.

Особое значение приобретает выявление и анализ возникающих проблем как построения, так и развития организации (рис. 37.2). Системный подход, придавая важное значение научно обоснован-

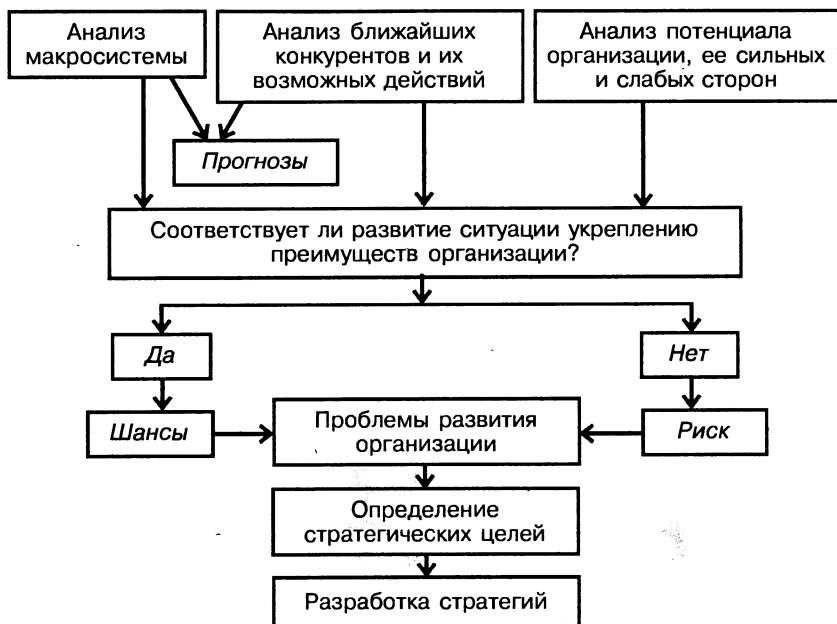


Рис. 37.2. Выявление проблем организации

ному определению функций управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Прежде всего он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и содержание функций аппарата управления. Многообразие целей как на высшем, так и на среднем и низших уровнях организации обычно не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночных потребностей в производимой продукции и услугах. В любом случае каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным. На схеме показана общая последовательность перехода от целей организации к ее структуре (рис. 37.3).

Применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характе-



Рис. 37.3. Переход от целей организации к ее структуре

ристикой системы управления. В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления, многие из которых появились лишь в последние годы. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы построения организационной структуры аппарата управления и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой — насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное орга-

низационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления, выражающуюся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы.

Особенно значима экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управления, сокращение которой остается одним из важных параметров повышения экономической эффективности, должна быть объективно обоснованной, для того чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления. Этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы во всех случаях имеет принципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (внутриорганизационного экономического ме-

ханизма, способов переработки информации, кадрового обеспечения). К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях управления; основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой; требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления — *разработки состава основных подразделений и связей между ними* — заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям аппарата управления, распределение конкретных задач между ними и построение внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются при этом самостоятельные структурные единицы (отделы, управления, бюро, секторы, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

Третья стадия — *регламентация организационной структуры* — предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей), определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей, распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление ответственности за их выполнение, разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях (в том числе на основе автоматизированной обработки информации), разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ, расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Для случаев, когда требуется детализированная регламентация ответственности по отдельным этапам разработки и принятия решений при выполнении особо сложных задач, требующих взаи-

модействия многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, которые получили название *органиграмм*. Органиграмма представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками. Совмещение организационного алгоритма механизма управления с алгоритмом технологической обработки информации, осуществляемое путем построения органиграммы, позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами системы управления, возникающими при организации согласованного выполнения ее задач и функций. В отличие от документограмм органиграммы не отражают информационного содержания выполняемых работ, они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разработку и принятие управленческих решений.

При формировании структур программно-целевого управления наряду с органиграммами или вместо них целесообразно разрабатывать *карты (матрицы) распределения прав и ответственности* между органами линейно-функциональной и программно-целевой структур. В этих документах более детально и наглядно, чем в органиграммах, фиксируются общие права принятия решений, разделенная ответственность нескольких органов за разные аспекты одного результата, роль коллегиальных и консультативных органов принятия решений. Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет *проект организационной структуры управления*.

МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТРУКТУР

Структура управления производственно-хозяйственной организацией как объект проектирования — сложная система. Она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи. Последние определяются уровнем квалификации и способностей работников, их отношением к труду, стилем руководства.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных (в том числе формализованных) методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с деятельностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов: 1) аналогий; 2) экспертно-аналитического; 3) структуризации целей; 4) организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.) по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении (для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и различных отраслей) значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые исходя из конкретного опыта или научных обоснований эффективны для определенного набора исходных условий. Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимых квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа передовых тенденций в области организации управления. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «узких мест» в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки списков и т.п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются основанные на передовом опыте управления и научных обобщений руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управ-

ления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т.п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как «построение организационной структуры исходя из системы целей», «отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относятся, в частности, маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов, основанная на принципах научной организации труда, а также на прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ и регламентирующая порядок их выполнения. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур. Как правило, при этом осуществляется представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов в табличной форме с целью их последующего обсуждения и анализа.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов (независимо от распределения этих видов деятельности по организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации);

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения и кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным

межфункциональным видам деятельности, где регламентируются сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примером могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, «индустриальной» динамики и др.);

- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; органограммы процессов принятия решений; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;

- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты — заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты — искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры — действия практических работников (участников игры), основанные на заранее

установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе с помощью ЭВМ);

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т.п.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть использованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели, для совершенствования действующих организаций — методы диагностических обследований и экспертного изучения организационной системы. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, необходимой информации, а также квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендаций.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристики системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием же эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. Здесь можно указать несколько подходов, которые могут дифференцированно использоваться применительно к конкретным случаям. Один из них сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта системы управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления, на основе передового опыта и применения прогрессивных организационных решений. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных, при этом сравнительная эффективность анализируемой или проектируемой системы определяется на основе сопоставления нормативных и фактических (проектных) параметров системы, с использованием преимущественно количественных методов сравнения. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Однако возникают некоторые трудности применения указанных подходов, которые обусловлены необходимостью обеспечения

сопоставимости сравниваемых вариантов. Поэтому часто вместо них используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных ее подсистем и принимаемых проектных и плановых решений или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов. Экспертная оценка может являться составным элементом комплексной оценки эффективности системы управления, включающей все перечисленные подходы как к отдельным подсистемам, так и к системе в целом.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы.

1. *Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления*, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление. При оценке эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2. *Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления*, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности при неизменности остальных. К нормативным характерис-

тикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Под *экономичностью* аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеренные с объемами или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

Адаптивность системы управления определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Гибкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений. В принципе гибкость структуры управления может оцениваться по многообразию форм взаимодействия управленческих органов, по номенклатуре решаемых подразделениями задач, по уровню централизации ответственности и другим признакам.

Оперативность принятия управленческих решений характеризуется своевременностью выявления и решения управленческих проблем, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Надежность аппарата управления в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его *исполнительностью*, т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем могут применяться такие показатели, как уровень выполнения плано-

вых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений при исполнении директивных указаний, нарушений административно-правового и технологического регламента и т.п.

3. *Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень*, которые могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и т.п.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, содержательной полноте и целостности процессов управления, соответствии численности и состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения производственно-технологических процессов требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры, мощности и быстродействия.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основное требование к их выбору — максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

КОРРЕКТИРОВКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Приведение структуры организации в соответствие с изменившимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организаци-

онные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердой уверенности в том, что для этого существуют серьезные причины, вызывающие их необходимость. Можно назвать некоторые ситуации в отдельности или в комбинации, когда оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи при осуществлении традиционных мер по снижению роста издержек, повышению производительности, расширению сужающихся внутренних и внешних рынков или привлечению новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются такие меры, как изменения в составе и уровне квалификации работающих, применение более совершенных методов управления, разработка специальных программ. Но в конце концов высшие руководители приходят к выводу, что причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определенных недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Некоторым предприятиям удается функционировать удовлетворительно только ценою чрезмерной перегруженности работой высших руководителей. Если очевидные меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку руководителей, не приводят к ощутимым результатам, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения форм организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей усиления внимания стратегическим задачам независимо от характера предприятия и рода его деятельности. И в то же время до сих пор многие руководители высшего ранга продолжают основное время уделять оперативным вопросам, а их решения, которые будут иметь влияние и в дальней перспективе, основываются на простой экстраполяции текущих тенденций на будущее. Высший руководитель (или их группа) должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу с той полнотой, которую позволяет юридическая и экономическая самостоятельность данного предприятия. Это почти всегда связано с преобразованиями организационных форм, а также с введением новых или коренным изменением существующих процессов принятия решений.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель высшего ранга знает, что стабильность в организационной структуре предприятия, как правило, свидетельствует не столько о внутренней гармонии, сколько об успешном решении конфликтных ситуаций. Существующая структура, какова бы она ни была, является препятствием для осуществления чьих-то амбиций, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти, положений и привилегий и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры и особенно когда высшее руководство сомневается относительно ее оптимальной формы, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто влечет за собой решение о реорганизации. Одна группа руководителей может эффективно действовать в рамках конкретной структуры. Группа, которая придет ей на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующую ее подходу к проблемам предприятия.

О некоторых наметившихся в настоящее время тенденциях в развитии организационных структур управления свидетельствуют направления изменений, показанные на рис. 37.4.

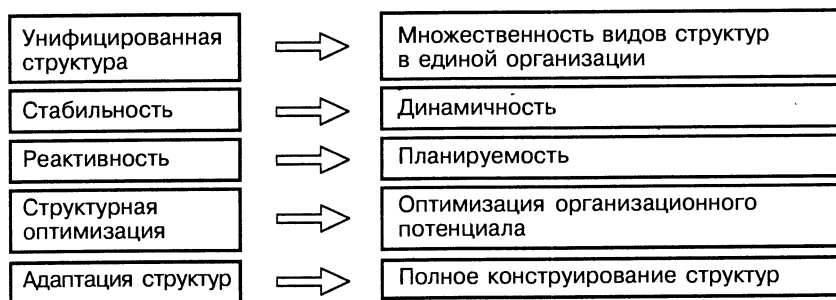


Рис. 37.4. Тенденции в изменении организационных структур

Рост масштаба деятельности. Даже в условиях устойчивого ассортимента продукции, стабильных производственных процессов и сбыта при увеличении размера предприятия появляется необходимость в структурном преобразовании. К росту масштаба деятельности можно приспособиться и посредством несущественных изменений в структуре. Тем не менее, если основная структура

остается без изменений, от этого затруднится координация, руководители будут перегружены, ухудшится функционирование предприятия. Например, под влиянием роста числа работающих на предприятии возможны такие организационные изменения (табл. 37.1). Указанные в таблице данные получены на основе обобщения достаточно широкого круга экспериментальных данных.

Таблица 37.1

**Влияние размеров предприятия
на характер организационных проблем**

<i>Число работающих при возникновении проблемы</i>	<i>Организационная проблема</i>	<i>Возможные действия или решения</i>
Любой размер	Формулирование целей	Решение о разделении работ
10	Установление ответственности	Расстановка персонала
50—100	Делегирование большого числа управленческих функций	Определение объема контроля и установление лимитов
50—300	Снижение нагрузки руководителей	Назначение помощников
100—400	Определение новых функций	Расширение числа специалистов
100—500	Координация управленческих функций	Формализация механизма группового принятия решений
500 и выше	Баланс между контролем и делегированием	Разработка процедуры децентрализации

Увеличение разнообразия. Развитие или внедрение различной продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию. До тех пор пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к функционированию какой-либо части существующей структуры. Но когда они принимают огромные размеры (по используемым ресурсам, потребностям, риску, будущим возможностям), структурные изменения становятся неизбежными.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние двух или нескольких предприятий, даже одинаковых по характеру, обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру.

Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения. Объединение небольших по размеру хозяйственных единиц обычно в меньшей степени затрагивает структуру организации, но если такое слияние происходит в течение достаточно длительного времени, изменения основной структуры становятся неизбежными. Если же объединяются два или несколько крупных предприятий, то следует ожидать серьезных структурных перемен.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления оказывают все большее влияние на современные организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации, исследования операций и планирования, проектные и матричные формы построения и т.п.). Появляются новые должности и функциональные подразделения, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли (производство массовой продукции, обрабатывающие отрасли, транспортные и распределительные системы, некоторые финансовые учреждения) в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления. В этих отраслях предприятия, отстававшие в применении современных методов управления, оказывались в неблагоприятных условиях при жесткой и усиливающейся конкуренции.

Влияние технологии производственных процессов. Влияние научных и технических изменений на организационную структуру было в последние годы в наибольшей степени исследованным и популярным аспектом организационных изменений. Широкое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций — все это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

Внешняя экономическая обстановка. Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное прежде функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности или же переходить к новым средствам и методам управления. В любом случае наиболее вероятным результатом будет изменение главных задач управления, а значит, и новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям организационной структуры и может в такой же степени указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия. Ни стратегия, ни структура не могут быть установлены независимо друг от друга. Тем не менее приоритет отдается задачам, целям, распределению ресурсов и основным программам, составляющим стратегию предприятия. О влиянии комбинаций нововведений (изменений в продукции, технологии и положении на рынке) на организационную структуру свидетельствуют данные табл. 37.2.

Таблица 37.2

Влияние нововведений на изменение организационной структуры

№ п/п	Интенсивность и масштабы нововведений	Соответствующие организационные изменения
1	Освоенная продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Совершенствование продукции может осуществляться в рамках существующей организации
2	Новая продукция Освоенная технология Освоенный рынок	Разработка продукции может осуществляться в рамках существующей организации, или в исследовательском подразделении создается новая проектная группа
3	Освоенная продукция Освоенная технология Новый рынок	Существующая организация практически не изменяется. На службу маркетинга возлагается задача изучения нового рынка; может быть образована новая группа сбыта
4	Новая продукция Освоенная технология Новый рынок	Может быть организована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского подразделения и службы маркетинга
5	Новая продукция Новая технология Освоенный рынок	Может быть организована группа новой продукции, укомплектованная персоналом из исследовательского и производственного подразделений. В своей работе группа использует помощь служб маркетинга и сбыта
6	Новая продукция Новая технология Новый рынок	Новое направление деятельности компании требует совершенно новой организации в форме венчурного или нового подразделения, дополняющего существующую организационную структуру

Неспособность организации выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

- принимаются необоснованные стратегические решения;
- предприятия пытаются продолжать деятельность в объеме, который уже не является экономичным;

- не удастся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
- фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путем роста производительности и, по крайней мере временно, сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений. Если структура предполагает осуществление стратегии, то стратегия также не может быть успешной без соответствующей структуры. Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хорошо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Таким образом, структура неразрывно связана со стратегией. Одно время практиковался статический подход к разработке проекта организации и корректирующих изменений. Определялись задачи текущей деятельности предприятия, которые затем агрегировали по восходящим уровням в форме традиционной пирамиды. Теперь же ни одна организационная схема крупного предприятия не может основываться только на текущей деятельности. Она обязательно должна отражать любые возможные изменения главной задачи предприятия и разрабатываться в свете целей и стратегических программ высшего руководства.

Эта взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлемым элементом корректировок в организационной структуре независимо от того, является ли производство многопрофильным или однородным, частным или государственным. Используемые методы анализа, как правило, состоят из пяти этапов.

Первый этап состоит в выяснении задачи предприятия, областей неопределенности и наиболее вероятных альтернатив развития. Ответ на вопрос о задачах предприятия в большой степени определяет общую структуру. Почти всегда можно дать ясный и недвусмысленный ответ на подобный вопрос для многих организаций или их частей. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.

Второй этап анализа организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и ее основных компонентов. Здесь необходим также анализ внешней среды, в которой функционирует предприятие или планируется его деятельность. Исследование этих двух тесно связанных областей (внешней и внутренней) приводит к ключевым решениям, которые могут определить успех предприятия.

На третьем этапе анализа необходимо изучить цели и планы предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а планы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путем определения приоритетов и значения ранее принятых решений. Любой организационный проект предполагает неизбежные изменения: например, соотношения между эффективностью производства и нововведениями, между объемом рынка сбыта и качеством продукции, между краткосрочным и долгосрочным планированием. Планы предприятия, его стратегия являются принципиальной основой для принятия обоснованных решений при проектировании организации.

На четвертом этапе оценивается, насколько структура организации отвечает задачам, целям, планам и факторам, от которых зависит успешность ее функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру организации, определить все ее сильные и слабые стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Иногда серьезную нехватку работников определенных специальностей невозможно восполнить оперативной подготовкой работников внутри предприятия или их набором со стороны, чего нельзя не учесть в распределении функций в рамках имеющейся организационной структуры. Исследователь изучает также основные процессы управления (планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль) для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Рассматриваются вероятность и обоснованность изменения процессов управления. Анализ организации и ее внешней среды предоставляет колоссальный объем информации, который необходимо оценить

так, чтобы можно было принять решение о структуре организации, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка решения об организационной структуре — весьма сложный процесс. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Сделать выбор среди них бывает сложно, но еще труднее преодолеть сопротивление этим изменениям. Скорость изменений настолько повысилась, что ведется поиск не столько специфической, постоянной структуры, сколько временной, которая отражает определенный этап развития организации. И наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, занимает все меньше места в проектах организации. Потоки информации, процессы принятия решений, проектные графики или временные предписания становятся все более существенными источниками информации о ролях и распределении прав и ответственности. Организационную структуру можно выбрать только при комплексном подходе к изменениям предприятия и его внешней среды. Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- систематический анализ функционирования организации и ее среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;

- разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;

- гарантию того, что план нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;

- последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;

- поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им оценить свою причастность к переменам и, следовательно, усилит их ответственность.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ: ЭТАПЫ И МЕТОДЫ

Для того чтобы выжить и адекватно реагировать на изменения рыночных условий, повысить устойчивость и адаптационную способность в удовлетворении потребительского спроса, преодолеть отставание в развитии техники и технологии, обеспечить высокое качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолеваются инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений. В зависимости от конкретных обстоятельств организационные изменения могут быть частичными, касающимися отдельных служб и определенных видов деятельности, или радикальными, когда под влиянием бурного и даже скачкообразного развития рынка и условий конкуренции требуется глубокая и многосторонняя реорганизация.

Процесс либерализации экономики выдвигает перед предприятиями задачу приспособления к рыночным условиям. Перестройка внутренней организационной структуры становится неотложной задачей каждого предприятия. В рыночных условиях фирма способна реализовать свою продукцию только при наличии покупателей, которые появятся лишь в том случае, если продукция фирмы действительно пользуется спросом на рынке. Вот почему любому предприятию прежде всего необходимо правильно оценить реальные потребности рынка. Разумеется, это можно осуществить, наблюдая за поведением рыночных цен. Однако, поскольку большинство товаров, таких, как промышленное оборудование или автомобили, нуждаются в тщательной разработке в зависимости от запросов потребителя, предприятию следует научиться предугадывать рыночный спрос. Для этого на предприятии создается отдел маркетинга, который проводит анализ рынка путем изучения покупательских предпочтений тех или иных товаров. Благодаря такому исследованию предприятие получает более четкое представление о том, что именно ему следует производить.

Важную роль в деле удовлетворения покупательского спроса играет обеспечение нормального функционирования системы гарантийного и иного обслуживания (по ремонту вышедшего из

строения оборудования) и внутреннего технического контроля для сокращения объема брака. В последние десятилетия успех на рынке потребительских товаров во многом объясняется повышением внимания к контролю качества и обслуживанию клиентов. В ходе перестройки предприятий многим из них целесообразно специализироваться на выпуске конкретного вида продукции. В рыночной экономике каждой фирме проще специализироваться на выпуске небольшого ассортимента товаров, а в остальном — довериться рынку, который поможет приобрести необходимые товары у других фирм.

Исключительную важность приобретает совершенствование системы внутреннего бухгалтерского учета. С его помощью руководители имеют возможность точно определять, какие структуры предприятия приносят прибыль, а какие — не оправдывают ожиданий. Новая бухгалтерия должна работать в тесном взаимодействии с финансовым отделом, в задачи которого входят контроль над финансовым состоянием предприятия и подготовка общей финансовой стратегии.

Важное нововведение — это пересмотр структуры управления фирмой и предоставление большей свободы действий подразделениям. В современной крупной компании новые идеи должны внедряться постоянно: в области производства, проектирования, обслуживания клиентов и т.д. Новые идеи нередко возникают на низшем уровне производственной структуры, генерируются рабочими или руководителями среднего звена, ответственными за конкретную деятельность. Отдельные подразделения фирмы должны обладать достаточно большой автономией.

Разработка стратегии и последовательное осуществление организационных изменений сами по себе являются предметом самостоятельного исследования, анализа, прогнозирования и программно-целевого управления. Обобщение накопленных методических подходов и опыта проводимых реорганизаций дает возможность в концентрированной форме представить масштаб и охватываемый круг работ (намечаемые меры), этапы их осуществления, используемые критерии оценки результатов. Отметим, что реорганизация предприятия не может проводиться одномоментно, внезапно, без глубокой и всесторонней предварительной работы специалистов разного профиля на основе заранее разрабатываемых программ и комплекса обоснованных мер. Она должна предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовленных изменений.

Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта. Этапы подразделяются на задачи, реализуемые в разной последовательности: одни задачи раньше других, некоторые — одна за другой, а ряд из них — параллельно. Ниже дается примерная характеристика возможных этапов осуществления программ реорганизации, а также методов, используемых при решении задач каждого этапа.

ЭТАП ПЕРВЫЙ: ПОДГОТОВКА

Основополагающее значение для успешной реализации программы реорганизации и обеспечения на практике ее эффективности имеют мобилизация работников, которые будут ее осуществлять, их организация и заинтересованность. Необходимо учитывать, что реорганизация предприятия является процессом не только организационно-техническим, но и социальным, затрагивающим интересы различных групп — собственников, руководителей и работников разных уровней.

Результатами работ на данном этапе должны стать: разработка для всей организации своеобразного «мандата на реорганизацию», включающего организационную структуру; положение о группе, которая будет непосредственно заниматься перестройкой, и ее состав; план намечаемых мер. Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить на данном этапе, сводятся к следующему:

1. Каковы задачи и ожидаемые результаты деятельности высших руководителей организации по данному проекту? Какова степень их вовлеченности в разработку проекта?

2. Каковы цели данного проекта в целом? Каким путем следует их достигать без нанесения организации сколько-нибудь заметного ущерба?

3. Кто должен быть включен в группу по реорганизации? Каким должен быть набор квалификационных и профессиональных знаний, навыков и опыта для членов группы?

4. Какие необходимые качества членов группы отсутствуют у сотрудников организации? Каким образом их можно восполнить — за счет дополнительной подготовки сотрудников или привлечения специалистов со стороны?

5. Какие специфические навыки реорганизации должны приобрести члены группы?

6. По каким вопросам следует обратиться ко всем работникам организации для получения их поддержки и доверия?

В табл. 38.1 приводятся некоторые способы преодоления сопротивления организационным изменениям, приводимые в литературе по управлению и базирующиеся на опыте предприятий с разными формами собственности и видами деятельности.

Таблица 38.1

Меры по обеспечению поддержки организационных изменений

<i>Меры</i>	<i>Предпосылки применения</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют полезную информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия сотрудников, интересы которых затрагиваются этими проектами
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной скорую реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Необходимость в реорганизации обычно обнаруживается как результат изменений рыночных, технологических условий внешней среды предприятия. Под влиянием этих изменений его высшее руководство приходит к выводу о необходимости принимать соответствующие меры — осуществить реорганизацию. Для поддержки оно привлекает целый ряд сторонников этой идеи. На совещаниях в обсуждении данного вопроса участвуют представители собственников и высшие руководители организации. Их задачи — обучить проектную управленческую группу методологии, которую предстоит использовать при реорганизации; обеспечить руководство проектом и его поддержку; выявить вопросы, которые необходимо решить; привлечь на свою сторону акционеров; поставить цели и наметить приоритеты по проекту. Формируется группа по реорганизации, разрабатывается положение о ней. Указанная группа получает всю необходимую информацию для выполнения поставленной задачи. До ее сведения доводится цель, намеченная руководством, определяется структура работ, анализируется практика проведения подобных реорганизаций и, наконец, распределяется ответственность за выполнение проекта.

Как показывает практика, нередко проект реорганизации встречает сопротивление и для достижения успеха необходимо управлять процессами изменений. Решается вопрос о том, как наиболее конструктивно поддерживать связи с собственниками, разрабатываются методика оценки степени заинтересованности участников проекта и методы вмешательства при отсутствии готовности участвовать в реорганизационном процессе. Составляется план проекта, определяются сроки его исполнения и методы управления. В табл. 38.2 показаны методы, используемые при осуществлении первого этапа реорганизационных мероприятий.

Таблица 38.2

Методы управления на этапе подготовки реорганизации

<i>Задача</i>	<i>Используемые методы</i>
Выявление необходимости реорганизации	Анализ изменений (рыночных, технологических, внешней среды)
Обеспечение согласия в руководящем звене	Обсуждения, дискуссии для выработки единого подхода и поддержки
Определение целей	Обучение группы по реорганизации
Формирование группы	Создание системы мотиваций и заинтересованности
Планирование изменений	Создание системы управления изменениями Проектное управление

ЭТАП ВТОРОЙ: СБОР ИНФОРМАЦИИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Задача данного этапа — выявление продуктов и услуг, ориентированных на потребителя. С этой целью выявляются долгосрочные и текущие запросы потребителей; определяются мероприятия, необходимые для успешного выполнения поставленной цели; намечаются виды деятельности. Составляются действующие и перспективные структурные схемы организации, уточняются требуемые ресурсы, объемы и периодичность выпуска продукции и оказания услуг; проводится систематизация процессов реорганизации. Ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответы на этом этапе:

1. Каковы главные процессы в деятельности организации?
2. Как эти процессы соотносятся с процессами потребителей и поставщиков?
3. Каковы стратегические процессы организации?
4. Какие процессы должны быть реорганизованы в течение квартала, одного года, периода свыше одного года?

Принципиально важно тщательно выявить запросы потребителей, запланировать мероприятия, необходимые для их учета. И главное — обосновать целесообразность конкретных организационных изменений, непосредственно ориентированных на удовлетворение потребительского спроса. Это касается не только внутренней структуры предприятия, но и обеспечения эффективных каналов связи и взаимодействия с поставщиками и потребителями. Решается также задача моделирования реорганизационных процессов и выявления последствий изменений, определения факторов, способных помешать успешной работе, а также затрат и ожидаемых результатов. Речь идет о том, чтобы ориентировать группу по реорганизации на то, чтобы она уделяла внимание в равной мере как намечаемым процессам, так и выполняемым функциям. Должны определяться расходы по каждому виду деятельности, объемы и периодичность операций. Полученная информация используется для ориентировочных расчетов годовых затрат по отдельным операциям и процессу реорганизации в целом, удельных издержек.

Необходимо взвесить процессы реорганизации с позиций их воздействия на поставленную цель. Выявляются приоритеты, и рассчитывается необходимость в потребляемых ресурсах. Для установления приоритетов используется многосторонний подход, учитывающий время, затраты, трудности и риски в ходе реорганизационных процессов. Когда приоритеты установлены, планируются

этапы реализации каждого организационного решения. В табл. 38.3 показаны методы, используемые при осуществлении второго этапа мероприятий по комплексной реорганизации.

Таблица 38.3

Методы управления на этапе сбора информации и определения проблем

<i>Задача</i>	<i>Используемые методы</i>
Выявление текущих и перспективных интересов потребителей	Моделирование поведения потребителей
Планирование и измерение необходимых мероприятий	Метод измерений и оценок Анализ временных циклов
Выбор субъектов и объектов	Моделирование процессов
Разработка модели текущего состояния организации	Моделирование процессов
Выявление видов деятельности организации	Моделирование процессов Стоимостный анализ
Модель расширения границ развития с ориентацией на процессы фирм-потребителей	Моделирование процессов Интеграция с поставщиками и программирование партнерства
Составление структурной схемы организации	Моделирование процессов Анализ производственного процесса Составление организационной схемы
Карта ресурсов	Учет затрат по видам деятельности
Выявление приоритетных процессов	Анализ эффективности процессов

ЭТАП ТРЕТИЙ: ВЫРАБОТКА ОБЩЕГО И ПОЛНОГО ПОНИМАНИЯ РЕШАЕМЫХ ПРОБЛЕМ

Цель этого этапа — разработать такое видение проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Этот этап позволяет выявить организационные проблемы текущего процесса, информационные потоки. Планируются мероприятия текущего процесса, задачи и возможности по его улучшению, согласовываются намечаемые изменения. На этом этапе необходимо дать ответы на следующие ключевые вопросы:

1. Каковы основные и вспомогательные виды деятельности, охватываемые процессом реорганизации? В каком порядке они исполняются?

2. Как совершается движение ресурсов, информации и операционного потока в ходе процесса?

3. Почему организационные изменения происходят именно так, как в настоящее время? Какие могут быть намечены изменения в методах выполняемой работы?

4. Есть ли способы реализации разработанных бизнес-планов и запросов потребителя, которые кажутся невыполнимыми сегодня, но в случае их осуществления могли бы фундаментально изменить деятельность организации?

5. Каковы границы взаимодействия с деловыми партнерами, потребителями, поставщиками, стратегическими союзниками? Как можно пересмотреть эти границы для того, чтобы улучшить весь ход работы?

6. Каковы основные сильные и слабые стороны отдельных процессов реорганизации?

7. Как другие компании того же уровня осуществляют процессы реорганизации и преодолевают связанные с ними трудности?

8. Какие мероприятия должны быть проведены, учитывая результаты сравнения организационной работы компании с другими, более преуспевающими компаниями?

9. Каковы причины отставания компании в организационной работе? Чему можно научиться у других компаний?

10. Как можно использовать результаты данного этапа при проектировании намечаемых процессов реорганизации?

11. Каковы специфические задачи по совершенствованию новых процессов?

12. Как донести концепцию и стратегию изменений до всех работников?

В ходе выполнения этих задач должно быть расширено понимание статических аспектов процессов. Речь идет об охвате всех видов деятельности и этапов процессов, круга вовлеченных организаций и функционирующих подразделений. Наряду с этим составляется матрица операций, охватывающих всю деятельность компании. И именно на этой основе подготавливаются предложения по организационным формам и технологии управления.

На этом же этапе производится оценка влияния каждой операции на получение конечного результата с выделением операций, имеющих наибольшую ценность. Проводятся сравнения процессов внутри организации и уровня управления ими в аналогичных организациях (табл. 38.4). Необходимо выявить равные по уровню компании, определить показатели их деятельности и основные различия в процессах, выявить возможности использования лучших элементов и приемов. Определяются причины, тормозящие

**Методы управления на этапе выработки общего
и полного понимания решаемых проблем**

<i>Задача</i>	<i>Методы управления</i>
Понимание структуры процесса	Анализ трудового процесса
Понимание развития процесса	Анализ трудового процесса
Выявление значимых операций	Оценочный анализ процесса Анализ временных циклов
Сравнение уровней развития аналогичных компаний	Сравнение достижений и недостатков компании с достижениями и недостатками аналогичных компаний
Нахождение стимулирующих факторов	Анализ трудового процесса
Оценка возможностей совершенствования процесса	Анализ временных циклов
Оптимизация схемы процесса с учетом интересов потребителей и заказчиков	Концептуальное видение Интеграция с поставщиками и программы партнерства
Идеальное функционирование с учетом интересов всех участников процесса	Концептуальное видение
Интегрирование интересов внутренних и внешних участников процесса	Концептуальное видение
Поэтапное прогнозирование реорганизации	Концептуальное видение

производственный процесс, дисфункции и несоответствия, причины информационного отставания.

Используется вся полученная ранее информация, для того чтобы выявить приоритетные процессы. Ведется поиск путей быстрых улучшений. Обнаруженные противоречия и несоответствия возможных вариантов дают основания для выработки путей их эффективного решения в масштабе организации. Рассматриваются временные рамки, достаточные для реализации намеченной реорганизационной программы. Они должны быть распределены по соответствующим этапам работ.

**ЭТАП ЧЕТВЕРТЫЙ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКОЕ
ПРОЕКТИРОВАНИЕ**

Цель этого этапа — дать техническую характеристику процесса реорганизации. Дается описание технологии, стандартов, про-

цедур, систем и видов контроля, используемых в процессе реорганизации. Одновременно с социальным конструированием создаются модели взаимодействия социальных и технических элементов. На данном этапе составляются предварительные планы систем и процедур развития, программного обеспечения и обслуживания, перевооружения производственных мощностей. Основные вопросы, на которые необходимо получить ответы на этом этапе:

1. Какие технические ресурсы и технологии будут необходимы в период реорганизации?

2. Как наилучшим образом приобрести эти ресурсы и технологии?

3. Как будут взаимодействовать технические и социальные элементы системы?

С этой целью пересматриваются установившиеся связи и распределение обязанностей внутри организации, определяются случаи, когда должна быть усилена координация различных видов деятельности. Важно также определить информацию, необходимую для измерения и управления процессом, а также места для ее хранения. Проводится устранение дублирующих информационных потоков и операций по их согласованию. В целом же рассматривается возможность сокращения числа неэффективных операций и упрощения работы контролирующих структур, а затем осуществляется слияние контрольных функций по наиболее эффективным операциям. Контролирующая функция приближается к тому участку, где может произойти ошибка в работе. Ведется поиск возможностей проводить параллельные операции, которые в настоящее время выполняются последовательно. Благодаря этому увеличивается вероятность ускорения процесса.

Нередко при выполнении задач данного этапа находится та часть процесса реорганизации, которая может осуществляться автономно. Этот фрагмент дает возможность перегруппировать процесс в пространстве (например, децентрализовав его) или во времени (например, перемещая фрагменты с одной временной фазы в другую). В процессе реорганизации используются различные технологии для моделирования, анализа статистических данных, сбора информации и документирования процессов, компьютерных разработок, проведения телеметрии, создания экспертных систем, баз данных и др. Намечаются конкретные меры по техническому оснащению (табл. 38.5).

**Методы управления на этапе
организационно-технического проектирования**

<i>Задача</i>	<i>Методы управления</i>
Модель взаимоотношений субъектов и объектов	Информационное проектирование
Пересмотр связей процесса Инструменты и информатика	Анализ трудового процесса Информационное проектирование Измерение и оценка информации
Объединение интерфейсов и информации	Информационное проектирование
Оценка вариантов	Информационное проектирование
Улучшение режима контроля	Информационное проектирование
Модулирование	Информационное проектирование
Размещение выбранных модулей	Информационное проектирование
Применение технологий	Информационное проектирование Стратегическая автоматизация
Реализация плана	Стратегическая автоматизация Управление процессом

ЭТАП ПЯТЫЙ: СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Целью данного этапа является выявление социальных аспектов процесса реорганизации. На этапе социального проектирования производится описание компании, кадрового состава, характера работ, стимулов, используемых в период реорганизации, создается план взаимодействия социальных и технических элементов. Наряду с этим составляются предварительные планы по найму работников, их обучению и образованию, новой расстановке персонала. Социальное проектирование осуществляется одновременно с техническим проектированием. Ключевые вопросы, на которые необходимо получить ответы на этом этапе:

1. Какие технические и трудовые ресурсы необходимы в период проведения реорганизации?

2. Какие существуют возможности для срочной реализации всей программы? Что можно выполнить в течение квартала? Одного года? За период свыше одного года?

3. Какие цели должны быть поставлены и какие мероприятия проведены в социальной сфере?

4. Как изменятся обязанности? Какие программы по обучению будут необходимы?

5. Кто, наиболее вероятно, будет сопротивляться проводимым изменениям? Какие еще существуют препятствия?

6. Как будет выглядеть новая организация?

Для повышения ответственности персонала за улучшение качества услуг, предоставляемых потребителям, все необходимые полномочия передаются персоналу, имеющему непосредственные связи с потребителями. Намечаются необходимые изменения в распределении обязанностей, полномочий, знаний, квалификаций и используемого инструментария для того, чтобы дать возможность персоналу улучшить свою работу. Затем, приняв во внимание, что персонал, непосредственно связанный с потребителями, сам является потребителем услуг другого подразделения и т.д., эта задача уточняет все изменения состава персонала компаний. При этом разрабатывается набор характеристик навыков, знаний и ориентаций персонала, относящихся к текущему и реорганизуемому процессам. Составляются матрицы текущих и измененных видов работ по квалификации, опыту и набору ориентаций. Каждая ячейка матрицы соответствует уровню (нулевой, низкий, средний, высокий) квалификации, опыта и ориентации, необходимому для работы. Используя эти матрицы, можно определять характеристики работ по их разновидностям.

На данном этапе рассматривается вопрос согласованности характеристик текущих видов работ и тех, которые необходимо будет выполнять, выявляются новые виды работ и новые группы исполнителей. Если отдельные виды работ не отвечают требованиям нового процесса, должны формироваться другие группы исполнителей. В проектных документах этого этапа предлагается уровень квалификации, необходимый для каждого вида новых работ, схема взаимоотношений между группами работников, выясняется количественный состав персонала для текущих и проектируемых объемов работ.

В рамках данного этапа необходимо ответить на вопрос, как основные компоненты управления (управление производством, руководящее звено и развитие персонала) будут согласовываться в период реорганизации. Важно определить объемы ответственности по управлению производством и развитию персонала, выявить руководителей групп первого и второго уровней. В связи с этим решается вопрос о создании полной организационной структуры и анализируются возможные варианты.

Проводится подготовка новой матрицы требований к квалификации, опыту и ориентации при переходе от старых к новым ви-

дам работ в каждом из подразделений (оставшихся от прежней структуры и новых). Формулируются требования к каждой квалификационной группе. Выявляются трудности при переходе от старого типа работ к новым, которые учитываются при планировании обучения персонала. В процессе реорганизации различные профессиональные надбавки к заработной плате, в основе которых лежат иерархический подход и отношения подотчетности, заменяются надбавками, основанными на знаниях и профессиональной квалификации. Решение этой задачи и доведение результатов до всех участников является наиболее важным компонентом программы управления изменениями.

Многие проекты реорганизации проваливались из-за отсутствия эффективных изменений в управлении. Применительно к каждому работнику необходимо определять ожидаемое участие в процессе или точки сопротивления переменам, составлять программы коммуникаций. При необходимости намечаются меры воздействия на общественное мнение и обучения всего персонала. Существенное значение имеют стимулы, мотивирующие работников к переходу к новым формам организации, а также механизмы обратной связи. Стимулы наиболее эффективны, когда работники постоянно находятся в курсе происходящего.

С целью наиболее эффективной реализации программы разрабатываются предварительные планы по осуществлению социальных мер, включая комплектование персонала, обучение и кадровые перестановки. Эти планы подразделяются на временные периоды параллельно с планами по техническому оснащению. Кроме того, определяется структура высшего уровня управления, т.е. роль и ответственность собственника, руководителя организации и руководителя проекта реорганизации. В табл. 38.6 показаны методы управления, применяемые в ходе выполнения задач данного этапа.

ЭТАП ШЕСТОЙ: ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

Цель данного этапа — разработка экспериментальной версии и законченного производственного реорганизационного проекта. Некоторые задачи этого этапа могут повторяться. Ключевые вопросы, на которые дает ответы этот этап:

1. Когда надо начинать контролировать процесс? Как узнать, насколько правильно выбрана стратегия?
2. Какие механизмы необходимо разработать для решения неожиданно возникающих проблем?

Методы управления на этапе социального проектирования

<i>Задача</i>	<i>Методы управления</i>
Возможность контактов потребителя и персонала	Предоставление полномочий персоналу Квалификационная матрица
Характеристика по видам работ	Квалификационная матрица
Оценка новых рабочих мест/групп	Создание бригад Бригады самоуправления
Определение квалификаций и требований к кадровому составу	Квалификационная матрица
Характеристика структуры управления	Организационная перестройка Бригады самоуправления
Очерчивание границ организации	Организационная перестройка Составление структурной схемы организации
Изменения в характере работ	Квалификационная матрица
Моделирование карьеры	Квалификационная матрица
Организационная модель переходного периода	Организационная перестройка
Модель изменения программы управления	Изменение в системе управления
Модель стимулирования персонала	Вознаграждение персонала и стимулы
Реализация плана	Управление проектом

3. Как можно гарантировать, что период перехода пройдет безболезненно?

4. Как обеспечить и сохранить непрерывность процесса перемен?

5. Какие средства могут быть использованы для перестройки организации в целом?

Задачи данного этапа охватывают завершение модели деятельности организации, окончательную разработку технического проекта. Дается оценка имеющегося персонала с точки зрения квалификации людей, знаний и их ориентации, степени их заинтересованности в переменах и возможности их использования в новых структурах организации (табл. 38.7). Оценка профессиональной пригодности очень важна, потому что решение о назначении каждого работника должно быть принято исходя из его

возможностей, а не должности, которую он будет занимать. Оценки, полученные по каждому работнику, затем сравниваются с требованиями, предъявляемыми к каждой должности и кадровому уровню. Полученные данные о необходимости переподготовки используются далее для выработки программы обучения и распределения людей по специальным курсам. Ставится также задача проведения инструктажа после того, как все приступили к новой работе.

Кроме того, проводится проверка базы данных, разработка и проверка производственных систем и технологических процессов, всей документации. Для обеспечения процесса постоянного совершенствования организации необходимо выполнение следующих требований:

1. Перед персоналом, участвующим в реорганизации, необходимо поставить ясные цели, довести до них мероприятия по достижению этих целей и информацию о значении и смысле текущих и прошлых мероприятий.

2. Персоналу необходимо предоставить средства для эффективного выполнения необходимых преобразований.

3. На персонал следует возложить вполне определенные обязанности и предоставить ему конкретные полномочия, а также установить стимулы для эффективной работы.

Оценка осуществляемых изменений на каждом этапе и после завершения всех мероприятий по реорганизации осуществляется на основе определенной системы количественных и качественных показателей.

Таблица 38.7

Методы управления на этапе преобразований

<i>Задача</i>	<i>Методы управления</i>
Завершение разработки модели деятельности организации	Моделирование процесса
Разработка технического проекта	Информационное проектирование
Разработка планов испытаний аппаратуры и работы в аварийном режиме	Календарное планирование
Оценка персонала	Квалификационная матрица
Проектирование системы	Информационное проектирование
Обучение персонала	Создание бригад Своевременное обучение

Окончание табл. 38.7

<i>Задача</i>	<i>Методы управления</i>
Экспериментирование с новым процессом	Системы обратной связи
Усовершенствования и преобразования	Создание системы контроля
Постоянное совершенствование	Постоянная корректировка процесса Измерение проводимых работ Управление проектом

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛИЯНИЯ КОМПАНИЙ

При слиянии и поглощении организаций или образовании стратегических альянсов целесообразно создавать переходные структуры управления. Это временные структуры, работающие непродолжительное время и обеспечивающие координацию и поддержку осуществляемых организационных изменений. Несмотря на временный характер, эти структуры должны обеспечивать эффективное управление исследованиями, разработками, производством и развитием.

Переходная структура управления служит практическим целям объединения ранее независимых организаций в единую компанию. Во-первых, происходит строительство «здания» новой организации, в ходе которого на практике изучаются возможности объединения подразделений и звеньев, выявляются опасности и координационные неувязки, которые необходимо учитывать и преодолевать. Во-вторых, предпринимаются усилия по «строительству» взаимоотношений. В переходной структуре имеется несколько уровней управления и соответственно менеджеров, для которых характерны различия в стиле и культуре управления, опыте принятия решений. Только работа над общей задачей, поиск общих подходов могут преодолеть сложившиеся стереотипы, породить доверие в совместной работе. Пока менеджеры объединяемых организаций не станут доверять друг другу, они не смогут обеспечить скоординированную деятельность новой компании.

Переходное управление предполагает непосредственное управление деловыми операциями и проведение интеграции рабочих процессов и организационных культур. Переходная структура управления, включая высшее руководство новой компании, координаторов и группы по преобразованиям, становится как бы «лабораторией», в которой высшее руководство сможет изучать поведение менеджеров и сотрудников, наблюдать, как они выполняют свои обязательства, работают друг с другом и ведут себя в конфликтных ситуациях. Она играет роль «испытательной площадки» для принятия решений по назначениям на должности в объединенной организации и для оценки деятельности менеджеров. Большая часть переходных структур управления включает ру-

ководящий комитет, менеджеров по преобразованиям и специальные комиссии по интеграции.

Руководящий комитет. Объединение компаний осуществляется через координационный орган, который ставит задачи и определяет ориентиры, контролирует исследования и рекомендации, проводит интеграционную программу в соответствии со складывающейся ситуацией. Слияние приводит к появлению новой организации, в результате чего вместо структур прежних организаций формируется новая группа подразделений. При прямом поглощении, когда продаваемая компания интегрируется в организацию-покупателя, высшее руководство новой организации включает руководителей ведущей компании и отдельных руководителей поглощаемой фирмы. Координационный орган в стратегических альянсах и совместных предприятиях также непременно включает представителей руководства материнских компаний. Такой руководящий комитет, иногда называемый советом по объединению, в любом случае играет основную управляющую роль.

Принципиальное значение имеет вопрос о том, как должны действовать руководители объединенной организации. В круг обязанностей руководящего комитета на ранней стадии осуществления интеграционной программы входят надзор и координационная деятельность, включающие:

- определение целей объединенной организации, принципов построения деятельности, желаемого результата;
- разработку рекомендаций для специальных комиссий по интеграции по назначению на должности в объединенной организации, созданию структур и внедрению технологических процессов;
- анализ важнейших факторов достижения позитивных результатов в случае слияния;
- определение критериев принятия решений для последующей оценки интеграционных мероприятий;
- проверку и оценку решений специальных комиссий по интеграции с точки зрения стратегического развития организации.

На стадии фактического слияния компаний руководящий комитет принимает на себя функции управления изменениями:

- а) координации проведения изменений с помощью плана, основанного на приоритетах;
- б) прогнозирования влияния изменений и выявления несоответствий между едиными правилами и реальным положением дел;
- в) определения и поддержки необходимых изменений в организации после слияния;

г) формирования модели «совместной работы» объединенных структур;

д) определения способов, с помощью которых оцениваются и контролируются преобразования.

Менеджеры по преобразованиям. Они действуют от имени высшего руководства новой компании, работают с группами по преобразованиям и представителями всех подразделений объединяемых организаций. Обычно в качестве менеджеров по преобразованиям выступают один или два руководителя от каждой из объединяемых компаний, контролирующие выполнение аналитической работы, намеченных планов и проведение слияния. Менеджеры по преобразованиям отчитываются перед высшим руководством объединенной компании или руководителями материнских компаний. Их задачами являются сбор информации от руководителей подразделений, координация интеграционного планирования и подготовка руководителей разного уровня управления к работе в объединенной компании, к освоению ее финансовой и информационной систем. В их деятельности важное место занимает совмещение управления преобразованиями с управлением основным производством (переходное управление).

Специальные комиссии по интеграции. Ядром структуры преобразований являются специальные комиссии по интеграции, изучающие возможные варианты объединительных операций и вырабатывающие рекомендации для обеспечения стратегического успеха. Обычно это группы, состоящие из менеджеров и специалистов объединяемых компаний, которые вырабатывают рекомендации по «строительству» новой организации. Эти рекомендации относятся преимущественно к экономической деятельности, коммуникациям, обучению, взаимоотношениям с потребителями. Опираясь на стратегические установки и ожидаемый синергический эффект, комиссии изучают возможности каждого объединяемого подразделения и его функции, охватывающие технологию, конкуренцию, спрос потребителей и т.п. Они анализируют варианты действий с целью получения всесторонней оценки.

Такие комиссии укомплектованы небольшим числом менеджеров, но могут привлекать любое число сотрудников для поиска необходимой информации и аналитических данных. В тех случаях, когда обнаруживаются существенные различия в культуре ведения бизнеса объединяемых компаний, важно придать процессу планирования нового объединения открытую форму, когда обе стороны могут обсуждать свои проблемы. При этом могут создаваться различные функциональные комиссии (по производственной сфере, маркетингу, продажам, обслуживанию и т.д.) и ини-

циативные группы, которые призваны решать сложные организационные и производственные вопросы в течение первых 100 дней после слияния. Комиссии определяют также приоритеты в осуществлении операций по преобразованиям и оценивают их результаты. Работа комиссий ориентируется на стратегические установки и требования высшего руководства объединенной компании.

Согласно статистике, примерно в $\frac{3}{4}$ случаев при слияниях, поглощениях и создании стратегических альянсов не удается достичь установленных целей и финансовых показателей. Во многом это объясняется неудовлетворительной работой менеджеров по преобразованиям и специальных комиссий по интеграции.

Организация работы. Успех деятельности менеджеров по преобразованиям и специальных комиссий по интеграции зависит от того, насколько точно соблюдаются выработанные практикой правила, сформулированные ниже.

1. *Использование надежных способов выявления проблем и принятия решений.* Группы по преобразованиям собирают необходимые данные и проводят объективный анализ вариантов решений. Они отбирают не только лучшие варианты, новые подходы, но и реалистически оценивают то, что будет «работать» во вновь созданной организации. Доминирующим принципом отбора стратегий и процедур является лучшее из того, что необходимо потребителю.

2. *Забота о взаимоотношениях участников организации.* Во многих случаях переходная структура управления не конкурирует с центральной структурой организации, а поддерживает ее в процессе интеграции. Менеджеры и группы по преобразованиям содействуют успешной работе участников организации, специальные комиссии по интеграции занимаются сбором информации, анализом положения дел и подготовкой рекомендаций. Руководители функциональных подразделений нередко преднамеренно не привлекаются к работе в группах по преобразованиям, с тем чтобы преобладающим был «свежий» взгляд на организацию. Вместе с тем они участвуют в совместном анализе проблем развития организации.

3. *Отбор менеджеров по преобразованиям и членов специальных комиссий по интеграции.* Основные требования отбора — достаточно высокий уровень технических и управленческих знаний и навыки межличностных отношений. Знание особенностей организации, конкурентной среды и их функциональной специфики дают менеджерам по преобразованиям и членам специальных комиссий основания для оказания реальной помощи подразделениям и отдельным работникам. Обладание аналитическими навыка-

ми и способностями видеть проблемы с различных точек зрения помогает им разобраться в вариантах выбора.

Назначение менеджеров объединенных подразделений зачастую осуществляется по рекомендации специальных комиссий по интеграции. Нередко успех деятельности специальных комиссий достигается за счет привлечения к работе руководителей среднего звена, которые способны найти быстрые управленческие решения. Заранее устанавливаются рамки компетенции данной специальной комиссии в отличие от другой комиссии или деятельности основной организации. Особо отмечается, должна ли комиссия давать рекомендации, основываясь на лучшем из того, что имеется у обеих объединяемых фирм, или ей необходимо еще учитывать практический опыт вне компании.

Статус групп по преобразованиям предусматривает их ответственность за определение функций, решение вопроса о производственных линиях, обоснование географического расположения офисов, разработку рекомендаций по системам и процедурам. Этот статус формируется исходя из цели объединения компаний. Если одна компания намерена поглотить другую, тогда группы по преобразованиям и специальные комиссии должны дать рекомендации, как лучше осуществить это решение. Если в качестве задания, наоборот, будет выбор наилучшего варианта из существующих или полная реорганизация управления, то аналитическая работа будет носить более широкий характер и рамки деятельности групп значительно расширятся.

Сокращение периода преобразований. В программе интеграции компаний необходимо учитывать специфику деятельности партнеров. Нельзя допускать отсутствия взаимопонимания между ними. Для того чтобы ускорить работу, члены специальных комиссий по интеграции должны опираться на знания обеих сторон. Оценка бюджетов партнеров, их основных счетов и операций зависит от сравнительного анализа, который предусматривает:

- *функциональный анализ.* Первым шагом является сопоставление функций двух сторон. Специальные комиссии определяют общие, основные функции, которые необходимо проанализировать, а затем выявляют вторичные функции, которые рассматриваются отдельно;

- *определение базового направления.* После определения базового направления подготавливают данные о затратах по основным сферам деятельности;

- *определение организационной структуры.* Специальные комиссии рекомендуют рабочую структуру для определенных сфер бизнеса. Они стремятся использовать подходы, призванные ускорить

рабочие процессы, приближать персонал к основной экономической деятельности и потребителям, развивать широкий спектр контроля, уравнивать контроль функциональных групп необходимостью обслуживания линейных подразделений;

- *планирование кадровой политики.* Специальные комиссии подготавливают список квалифицированных кандидатов на занятие должностей в соответствии со штатным расписанием объединенной компании. Они разрабатывают должностные инструкции, анализируют требования к персоналу (например, уровень образования, опыт предыдущей работы, производственный опыт), состав отделений компании до объединения, рейтинг подготовленности и другую необходимую информацию;

- *анализ процесса управления и систем поддержки.* Специальные комиссии определяют формы и методы управления, процессы принятия решений и системы поддержки, которые непосредственно относятся к организации, персоналу и основным факторам обеспечения конкурентоспособности, и готовят рекомендации для проведения интеграции;

- *планирование снижения затрат.* Специальные комиссии разрабатывают план снижения затрат. Среди источников экономии средств — сокращение излишних операций, повышение производительности, рационализация деятельности на основе оптимальных решений о закупке, использование «лучшего» из практики объединяемых компаний, изыскание новых путей.

Завершение подготовки и реализация преобразований. Работа групп по преобразованиям не заканчивается подготовкой рекомендаций. Они разрабатывают также планы управления изменениями. Специальным комиссиям по интеграции необходимо завоевать доверие всех работников, включая менеджеров. Это позволит обеспечить участие последних в процессе изменений и получить поддержку идей, разработанных специальными комиссиями. Одновременно руководящий комитет осуществляет надзор за тем, чтобы деятельность объединенной компании была направлена на обеспечение ее стратегических задач. Менеджеры по преобразованиям осуществляют координацию деятельности, необходимой для получения синергического эффекта и выполнения рекомендаций.

Две группы задач стоят перед планированием организационных изменений. Одна из них — координация и контроль изменений, которые осуществляются в результате объединения. Периоды и последовательность проведения изменений являются важным фактором обеспечения эффективности при переходе от старой организационной структуры к новой. Другая группа задач отно-

сится к «человеческому фактору» изменений. Для того чтобы вовлечь сотрудников в реализацию планов, изменения, рекомендованные группами по преобразованиям, должны обеспечивать синергический эффект.

Планирование и проведение слияний и поглощений, создание стратегических альянсов не являются простыми и линейными действиями. Большой объем информации, которую нужно собрать, множество решений, которые следует принять, необходимость выбора конкурентных систем и разработки новых методов, координационные неувязки — все это свидетельствует о сложности этих процессов. Проведение реорганизации, необходимых организационных изменений позволяет компании значительно повысить ее эффективность.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

С общественной точки зрения *эффективность* представляет собой степень достижения организацией своих целей при использовании ограниченных ресурсов. Какими бы ни были основные или производные цели, структура организации и ее деятельность, организационные изменения должны оцениваться по их эффективности. Наряду с этим целесообразно ввести понятие *производительности*, означающей максимизацию организацией своих целей при минимальной затрате ресурсов. Эффективность и производительность взаимосвязаны, но вместе с тем существуют и определенные отличия.

Известно немало случаев эффективной, но непроизводительной деятельности. Если, например, издержки, связанные с загрязнением воздуха и воды, включаются в баланс доходов и расходов организации, от которой зависит это загрязнение, то цена продукции будет настолько высока, что может быть принято решение о прекращении ее потребления. Другим примером может служить монополия, которая очень эффективна в достижении цели максимизации прибыли путем непроизводительного использования ресурсов. Таким образом, рассмотрение эффективности с точки зрения целей и ресурсов концентрируется на двух условиях: достижение цели является необходимым условием производительной деятельности организации и производительное использование ресурсов является необходимым, но недостаточным условием для эффективности. Эти два момента отражают материальную заинтересованность общества в результатах деятельности организации.

Руководители несут ответственность за результаты деятельности организации. Эта ответственность и связанные с ней полномочия вытекают из материальной заинтересованности тех общественных групп, которые предоставляют для организации ресурсы. Например, собственники имущества предоставляют ресурсы предпринимательским организациям, а налогоплательщики — правительственным организациям. Конечно, эти две группы могут иметь заинтересованность в одной и той же организации или же делить эту заинтересованность с другими группами. Консорциум спутниковой связи, например, является примером органи-

зации, которая находится на обеспечении как владельцев акций, так и налогоплательщиков; государственный университет находится на обеспечении налогоплательщиков и студентов, оплачивающих обучение. Таким образом, руководители организаций тесно связаны с обществом и в конечном счете ответственны перед теми его группами, которые вкладывают ресурсы в организацию.

Было бы упрощением утверждать, что эффективность организационной структуры каким-то образом связана со способом, которым общество достигает своих целей посредством использования ограниченных ресурсов. Главное состоит в том, чтобы выявить, как руководители могут узнать, когда и при каких обстоятельствах их организации действуют эффективно. Действительный процесс оценки эффективности организации значительно сложнее, чем представляется на первый взгляд. Очевидно, что руководители должны управлять организацией таким образом, чтобы максимизировать цели при производительном использовании ресурсов. Но проблема состоит в том, как этого добиться.

Эффективность может стать неопределенным и изменчивым критерием. Один руководитель определяет эффективность размером прибыли, в то время как другой измеряет ее в таких понятиях, как конкурентоспособность, престиж в деловом мире или в глазах общественности, расширение предприятия. Или, например, президент компании, преследуя цели снижения себестоимости, завоевания рынка или получения прибыли, направляет ее деятельность по достижению поставленных целей такими методами, которые приводят к возникновению у подчиненных проблем морального характера, что в конечном счете наносит ущерб предприятию. Какими бы критериями ни измерялась эффективность, принцип эффективности лежит в основе оценки любой организационной структуры и ее изменений. Выбор же подходящего критерия эффективности зависит от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации, причин осуществляемых изменений.

Опираясь на *теорию систем*, эффективность можно определить и измерить в пределах, которые являются значимыми для руководителей организаций как частных предпринимательских, так и государственных. Исходя из этой теории как основы для выбора критериев эффективности организационной структуры, можно рассмотреть широкий спектр подходов к ее исследованию и измерению и на этой основе представить общую модель эффективности организационной структуры.

В контексте теории систем организация рассматривается как один из элементов системы, которые взаимодействуют друг с дру-

гом. Поток вводимых факторов производства (затраты) и выхода продукции (выпуск) является ключевым отправным пунктом в описании организации. В простейшей форме организация черпает ресурсы (вводимые факторы производства) из большей системы (внешней среды), обрабатывает эти ресурсы и возвращает их в измененной форме (выход продукции). На схеме представлены основополагающие элементы организации как системы (рис. 40.1). Организация использует свои ресурсы производительно для обеспечения выпуска продукции. Ее существование зависит от того, насколько она удовлетворяет потребности общества. Если организация перестает удовлетворять эти потребности, она становится неэффективной.

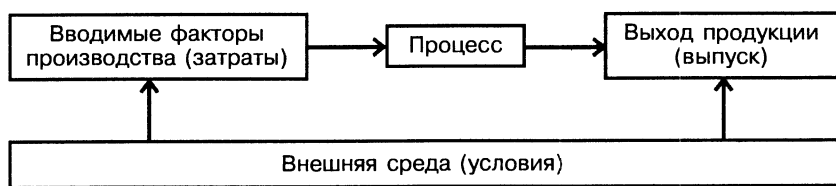


Рис. 40.1. Взаимосвязь элементов системы

Понятие организации как системы, которая соотносится с большей системой, включает категорию *обратной связи*. Организация зависит от условий внешней среды, определяющих не только вводимые факторы производства (затраты), но и выход произведенной продукции (выпуск). Поэтому она в обязательном порядке использует средства регулирования рыночного спроса. Средствами регулирования выступают каналы информации, которые позволяют организации изучать спрос. В предпринимательских организациях изучение рынка является важным механизмом обратной связи. В более общем смысле обратная связь — это динамический процесс, с помощью которого любой организм познает опытным путем внешнюю среду. Обратная связь относится к информации, которая отражает результат действий индивидуума, группы или организации. Теория систем подчеркивает значение реагирования на содержание информации, поступающей в результате обратной связи.

Системный подход заостряет внимание на двух важных ображениях: а) в конечном счете выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды и б) общий цикл «вводимые факторы — процесс — выход продукции» должен быть в центре внимания ее руководителей. Крите-

рий оценки результата функционирования должен отражать эти условия обеспечения эффективности.

Эффективность следует определять через оптимальный баланс между различными видами деятельности по приобретению и использованию ресурсов. Деятельность организации, которая определяет ее функционирование, охватывает: 1) приобретение ресурсов; 2) производительное использование вводимых факторов производства по отношению к выходу продукции; 3) производство товаров или услуг; 4) целесообразное выполнение технических и административных задач; 5) инвестирование в организацию; 6) подчинение правилам поведения; 7) удовлетворение разнообразных интересов людей и их групп. Каждый из этих видов деятельности направлен на поддержание цикла «вводимые факторы — процесс — выход продукции» и приспособление к внешней среде.

Согласно теории систем эффективность организации определяется тем, в какой мере она достигает оптимума взаимоотношений во всех видах деятельности. Эффективность представляет собой составляющую ряда видов деятельности, охватывающих цикл «вводимые факторы — процесс — выход продукции» и адаптацию к окружающей среде. В свою очередь, каждый компонент (структурное подразделение) коммерческой фирмы — будь то производство, сбыт, управление персоналом, снабжение, проектно-конструкторские работы, исследования и развитие, — может быть представлен в виде системы, со своими вводимыми ресурсами, процессом, адаптационной деятельностью, которые должны оптимизироваться для достижения общей организационной эффективности.

Обобщение проведенных в разных странах теоретических и исследовательских разработок выявило значительное разнообразие концепций и измерителей организационной эффективности. Это разнообразие отражает неодинаковые подходы и точки зрения по поводу того, что представляет собой эффективность. Вместе с тем можно утверждать, что обобщенное понятие эффективности включает в себя ряд известных и четко определенных составляющих. Поддержание оптимального баланса между ними — первейшая задача руководителей организаций.

Современный уровень анализа организационной эффективности предусматривает учет фактора времени, когда организация рассматривается как элемент большей системы (внешней среды). Во временном отрезке организация принимает, перерабатывает и возвращает ресурсы большей системе. И соответственно, окончательная проверка организационной эффективности состоит в том, может ли организация поддерживать себя во внешней среде. Поэтому выживание является предельной или долгосрочной мерой

организационной эффективности. Однако руководители и все, кто заинтересован в организации, должны иметь индикаторы, позволяющие оценить вероятность выживания организации. Это могут быть, например, индикаторы краткосрочного действия, включающие измерения производительности, производства и удовлетворения. Существуют также другие индикаторы, которые называются промежуточными. В данном же случае речь идет о двух критериях — адаптивности и развитии. Взаимосвязь между этими критериями эффективности и фактором времени представлена на рис. 40.2.

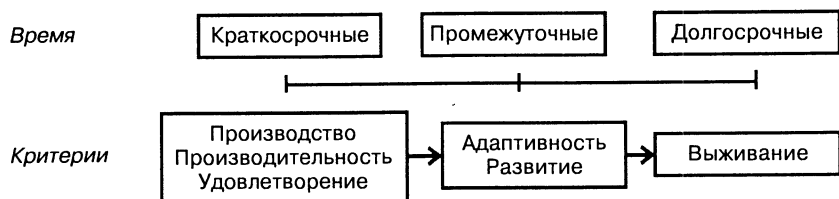


Рис. 40.2. Критерии эффективности и время

Для всех классификаций справедливо то, что число краткосрочных, промежуточных и долгосрочных критериев может быть увеличено или сокращено. Рассмотрим главные из них.

Производство. В данном контексте производство отражает способность организации выпускать такое количество продукции и такого качества, которые требует потребительский рынок. Показатели производства включают прибыль, объем продаж, долю на рынке и т.п. Эти критериальные показатели относятся непосредственно к тому выпуску продукции организации, который потребляется покупателями и клиентами.

Производительность. Данный показатель определяется в обычном смысле как отношение выпуска продукции к вводимым ресурсам. Этот критерий краткосрочного действия сосредоточен на всем цикле «вводимые факторы — процесс — выпуск продукции», однако акцент сделан на элементах «вводимые факторы» и «процесс». Показатели эффективности включают уровень отдачи на капитал или фонды, единицу стоимости, отходов и потерь, простоев. Показатели производительности обязательно должны выражаться в форме пропорции: прибыль (стоимость или выпуск продукции), отнесенная ко времени.

Удовлетворение. Рассмотрение организации как общественной системы предполагает, что определенное внимание должно уде-

ляться выгоде, получаемой ее членами, покупателями и клиентами. Организационная структура эффективна, если она способствует достижению ее целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках. Для работника, например, эффективная организационная структура — это структура, которая не допускает потерь или ошибок и обеспечивает удовлетворенность работой, имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности, позволяет принимать участие в решении проблем, придает уверенность в будущем, предоставляет определенный статус и возможности для служебного роста и обеспечивает престижный уровень заработной платы.

Адаптивность. Данный показатель можно представить как уровень, при котором организация реагирует на изменения ее внутренней и внешней среды. Адаптивность рассматривается здесь как промежуточный критерий, более абстрактный, чем уровень производства, производительность или удовлетворение. Этот критерий относится к способности руководителя воспринимать изменения как внешней среды, так и внутренней среды организации. Низкая эффективность организации, проявляющаяся в достижении недостаточного уровня производства, производительности и удовлетворения, сигнализирует о необходимости внести изменения в практику и стратегию управления. Внешняя среда может потребовать выпуска другой продукции или предоставить другие ресурсы, тем самым вызвав необходимость изменений. Низкий уровень адаптивности, при котором организация не может или не хочет приспособливаться к изменениям внешней среды, означает угрозу ее выживанию.

В отличие от краткосрочных мер эффективности не существует специальных и конкретных показателей измерения адаптивности. Организация управления может способствовать проведению политики, которая поддерживает готовность к изменениям; существует также определенная практика управления, которая в случае применения обеспечивает необходимый уровень адаптивности.

Развитие. Его цель состоит в повышении способности организации выживать в длительной перспективе. Традиционные попытки развития технической и организационной реконструкции включают программы обучения управленческого и инженерно-технического персонала, однако весьма важно расширять сферу развития организации за счет включения ряда психологических и социологических подходов.

Введение *фактора времени* позволяет говорить об эффективности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Например, можно оценивать определенную организацию как эффективную

с точки зрения таких показателей, как уровень производства, удовлетворение и производительность, но как неэффективную при использовании показателей адаптивности и развития. Производитель определенных товаров может быть очень продуктивен в краткосрочной перспективе, но у него может быть мало шансов на выживание. Таким образом, когда речь идет об оптимальном балансе, то имеется в виду и сбалансированность деятельности организации во времени.

Другим аспектом оптимального баланса является достижение необходимой взаимосвязи между критериями в рамках определенного периода. Не существует фиксированной взаимосвязи между уровнем производства, удовлетворением и производительностью. Ни теоретические исследования, ни реальная практика не дают оснований утверждать, что уровень производства и удовлетворение тесно связаны. Эти два показателя могут двигаться в одну или в разные стороны в зависимости от обстоятельств. Поэтому руководителю важно распознать необходимость определения потенциальной взаимосвязи показателей, прежде чем проводить политику воздействия на них.

Известно, что чем отдаленнее будущий период, тем более неопределенными являются показатели. Прогноз завтрашних событий более определен, чем прогноз событий будущего года. Естественно, что и показатели производства, удовлетворения и производительности относительно более конкретны, определены, доказательны и объективны, чем показатели адаптивности и развития. Это означает, что значительно проще определить относительную организационную эффективность, используя краткосрочные, а не долгосрочные критерии.

Вопросы для обсуждения

1. Что является основой методологии организационного проектирования?
2. В чем заключается системный подход при организационном проектировании?
3. Перечислите стадии процесса организационного проектирования. Каково их содержание?
4. Охарактеризуйте методы организационного проектирования. Каково их практическое использование?
5. Назовите критерии оценки эффективности организационных решений.
6. Какие показатели могут использоваться при оценке эффективности организационной структуры?

7. Укажите факторы, вызывающие необходимость корректировки организационных структур.
8. Какие взаимосвязи существуют между стратегией и организационной структурой?
9. Какие этапы анализа стратегии используются при разработке и совершенствовании организационной структуры?
10. Дайте характеристику этапов процесса реорганизации.
11. Какие социальные процессы необходимо учитывать при реорганизации предприятий?
12. Как следует рационально провести реорганизацию предприятия? Как и когда следует использовать для этих целей внешние специализированные (консалтинговые) организации?
13. Какие основные факторы определяют необходимость изменений (реорганизации) предприятия?
14. Какие основные методы используются на этапах реорганизации предприятий?
15. Какое место занимает система обучения управленческого аппарата в процессе реорганизации? Как организуется эта система?
16. Каковы этапы и процедуры организационного слияния компаний?
17. Какие критерии оценки эффективности используются при различных временных подходах к анализу деятельности организации?

ЧАСТЬ XI. БУДУЩЕЕ

Глава 41

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

На рубеже XXI столетия перспективные проблемы развития управления имеют особое значение для России, где происходят крупномасштабные, глубинные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов, перехода к системе рыночных отношений.

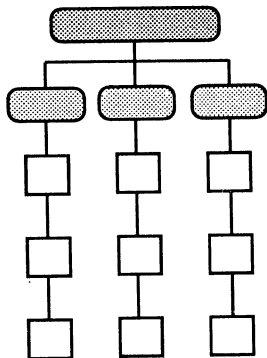
ЭВОЛЮЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ

Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и др.) важнейшее значение имеет именно управление, т.е. способность и умение вырабатывать цели, определять ценностные ориентиры, координировать выполнение задач и функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности. Именно это характеризует назначение управления, его качество и эффективность, его воздействие на людей с разным уровнем образования, опытом, квалификацией и интересами. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют выявление и реализация основных тенденций изменения организации управления в XXI веке. В этой связи интерес представляет исследование эволюции организационных структур управления и ее этапов, характерных для развития организаций в XX веке. На рис. 41.1 представлены основные характеристики этого процесса.

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития в России при становлении рыночной экономики. Главной чертой переходного периода является создание принципиально новых

Классическая
промышленная фаза
(1900–1950 гг.)

Иерархическая структура

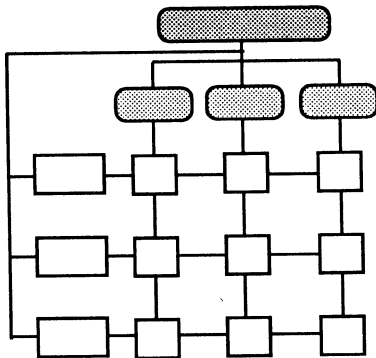


Механистическое построение

Стабильность, простота
Эффективность, точность
Иерархический контроль
Безопасность, справедливость
Упорядоченные рабочие отношения
Бюрократия

Неоклассическая
промышленная фаза
(1950–1980 гг.)

Матричная структура

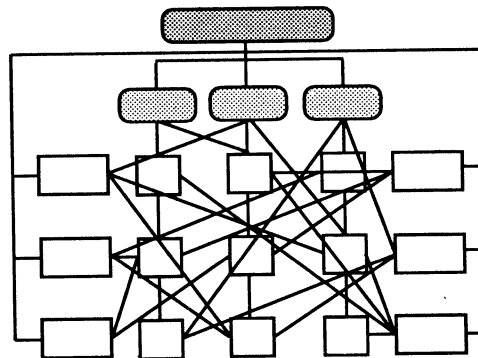


Основания
организационной структуры

← Окружающая среда
← Цели
← Отчетность
← Мотивация
← Культура
← Основная проблема

Информационная фаза (с 1980 г.):
автономные союзы, внутреннее
предпринимательство, сети, виртуальные
структуры

«Внутренний рынок»



Органическое построение

→ Турбулентность, комплексность
→ Инновации, изменения
→ Экономическая эффективность
→ Вызов, вознаграждение
→ Свобода предпринимательства
→ Неопределенность, риск

Рис. 41.1. Эволюция организационной структуры

институциональных условий рыночных отношений и на этой основе — новых моделей поведения предприятий. Опыт последних лет показывает, что осуществить либерализацию цен и приватизацию легче, чем добиться реальных, осязаемых и долговременных изменений в поведении предприятий. В этот период, который может занять десятилетия, ни объем производства, ни прибыль, никакой иной показатель или сфера деятельности сами по себе не могут служить конечным показателем результативности управления. В равной степени важным являются и положение на рынке, и инвестиционная активность, и производительность, и развитие человеческих ресурсов, и качество труда, и финансовые результаты. Приходится затрачивать немалые средства на создание новых производственных связей. Контроль за всеми этими параметрами непосредственно зависит от управления.

С учетом утверждающегося плюрализма форм собственности можно сказать, что характер собственности определяет характер власти. В условиях широкомасштабных процессов смены форм собственности интересы выживания предприятия порождают тип управления, который является промежуточным, — уже не административно-командный, но еще не рыночный. Это переходное управление имеет две стороны. Одна из них — изменения в самом управлении (демократизация, децентрализация, переход от вертикальных к горизонтальным связям и др.), а другая — управление самим переходом от одной экономической системы к другой.

В переходный период предприятия оказываются в постоянно меняющейся экономической обстановке, в крайне нестабильных институциональных условиях. Возможности выживания того или иного предприятия очень часто не ясны. Структуры и методы управления, которые в западных фирмах отработывались в течение многих десятилетий, не могут переноситься на российские предприятия механически, без учета конкретных внутренних и внешних условий. Нужно время для накопления собственного опыта. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности. То же самое можно сказать и о других важнейших аспектах управления — участии акционеров в управлении компаниями, формах и методах работы советов директоров и правлений, договорных отношениях, формировании жизненно необходимой рыночной инфраструктуры. При этом основное значение имеет предоставление в распоряжение руководителей современных информационных систем, что открывает огромные возможности для получения ими точных данных о состоянии производства, позво-

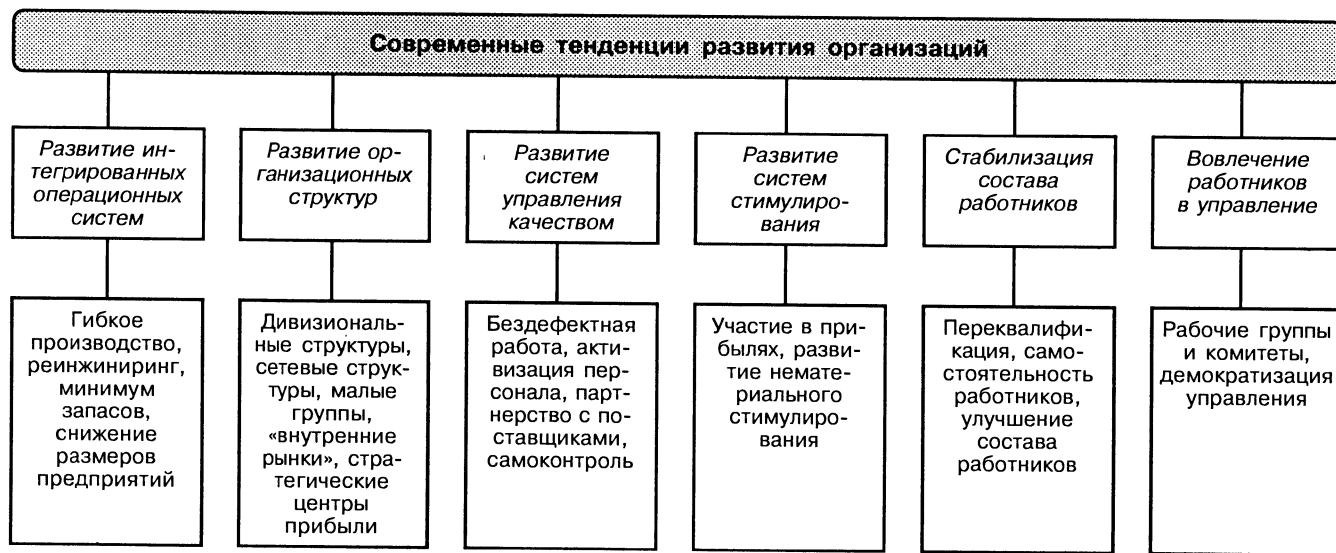


Рис. 41.2. Современные тенденции развития организаций

ляет разрабатывать обоснованные стратегии хозяйственного развития и успешно вести конкурентную борьбу на мировых рынках.

Не менее важным фактором эффективного управления является отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу, а не как к фактору издержек производства. Совместить интересы акционеров с интересами экономики и общества в целом — ко-ренная проблема управления в переходный период. От ее решения будет зависеть способность российских предприятий конкурировать на мировых рынках.

Другой пример — транснациональные корпорации, которые призваны сыграть основную роль при построении «экономики без границ», объединяющей страны, входившие ранее в Советский Союз. Переход от административных принципов и форм к рыночным в деловых связях между этими странами и Россией станет также важнейшим феноменом корпоративного управления в долгосрочной перспективе. Из этого вытекает задача использования и развития мирового опыта управления многонациональными корпорациями, матричной организации, охватывающей несколько срезом деловой активности — продуктовый, функциональный, территориальный, масштабный (крупный и малый), инфраструктурный.

Все более очевидным становится то, что главной характерной чертой новых систем внутрифирменного управления должна стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. Децентрализация, сокращение уровней управления, продвижение работников и их оплата в зависимости от реальных результатов станут основными направлениями изменений в аппарате управления. Некоторые наиболее заметные тенденции развития организаций показаны на рис. 41.2.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбытовыми операциями развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных из них можно назвать следующие.

1. *Осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций.* С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с

крупными инвестициями. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. *Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций.* Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действующих на принципах рискованного финансирования. Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти предприятия могут создаваться как на самостоятельной основе, так и по соглашению с другими компаниями, на кооперативных началах. В указанных ассоциациях могут принимать участие сотни фирм.

3. *Дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.* Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

В переходной экономике объективно требуются не только принципиально новые для российских условий формы организации и методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие, применительно к которым меняется характер государственного и рыночного воздействия. Для того чтобы всесторонне учесть как внутренние особенности хозяйствующих структур, так и динамично меняющиеся внешние условия, а также складывающиеся прогрессивные тенденции, необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации предприятий. В переходный период должны возникнуть условия для использования новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, объединение внутренних рынков компаний с помощью глобальных информационных систем в промышленные и другие союзы различного типа. Для России с ее многообразным историческим опытом и огромными ресурсным потенциалом и масштабами производства такая долгосрочная перспектива управления в рыночной экономике представляется вполне возможной и осуществимой.

НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОСТРОЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

Если попытаться обобщить основные требования к организации управления, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, то можно выделить следующие их разновидности.

Ориентация на предвидение. Организация может обеспечивать оперативные, независимые и ответственные действия своих работников, только когда предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников цель, на достижении которой они могут сосредоточить усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными в культурном отношении группами как внутри страны, так и за рубежом. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

Интеграция и переименование функций. Традиционная функциональная организация охватывает такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI веке, судя по всему, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций.

Глобализация. Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Например, людские ресурсы, финансы, сырье могут быть найдены в любой части мира. И аналогично научные исследования и опытно-конструкторские разработки, производство могут осуществляться в одной стране, а рынки могут находиться в ряде других стран. Компании должны принимать во внимание условия конкуренции и внешней среды в каждой стране для выработки глобальной стратегии.

Распространение информационных технологий. Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы, на интеграцию производ-

ственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение конкурентоспособности.

Ориентация на акционера. Компания не сможет функционировать как закрытая организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Менеджмент по-прежнему будет уделять преимущественное внимание акционерам компании, но интересы других держателей капитала также станут одним из приоритетов корпоративного управления. Фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных неприбыльных организаций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

Гибкость и адаптивность. Организация XXI века будет быстро адаптироваться к изменениям отраслевых рынков и внешней среды. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Ведущая роль клиента. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов останутся ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот подход как постоянное условие принятия решений в области бизнеса. Наиболее полное отражение требований клиента к новому товару или услуге станет их насущной потребностью. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

Ориентация на создание добавленной стоимости и качество работы. Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создающей добавленную стоимость. Это потребует повышения внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и деятельности всей организации.

Ускорение выхода продукции. Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и весьма важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение оперативности бизнеса при создании гибких и мобильных организаций. Конкуренция, основанная на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства

новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере общего объема получаемой за «период жизни» продукта прибыли после налогообложения. Цикл жизни продукта становится короче для большинства товаров и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять другие виды деятельности фирмы, включая выработку управляющих воздействий в связи с изменением внешней среды.

Возрастание роли инноваций и предпринимательства. У специалистов вызывает большое беспокойство тот факт, что крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими, что инновации присущи в основном малым фирмам. В быстро меняющихся внешних условиях инновации в каждой фирме должны осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Указанные характеристики взаимосвязаны и при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы. Они являются средствами достижения успеха, увеличения акционерного капитала. Возможности для достижения успеха современных предприятий в значительной мере зависят от внешних условий. Это интенсивная и глобальная конкуренция, быстрое технологическое развитие, демографические факторы и др. Чтобы добиться успеха, компании должны точно и оперативно учитывать эти изменения в программах своего развития, с тем чтобы создать гибкую и мобильную организацию. Это оказывает большое влияние на возможность найма, подготовки и удержания квалифицированных, адаптивных и инновационных кадров для производства высококачественного продукта с большой долей добавленной стоимости. Все перечисленные выше характеристики организаций важны, но их приоритетность различается в зависимости от условий разных стран, отраслей, рынков и т.п.

Характерной чертой последних лет и, судя по всему, предстоящего периода становится переход от узкой специализации к интеграции в управленческой деятельности, изменения в ее содержании и характере, стиле управления. Известно, что в условиях специализации рост производительности труда обеспечивается за счет дробления работ, функций, знаний. Повышение специали-

ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

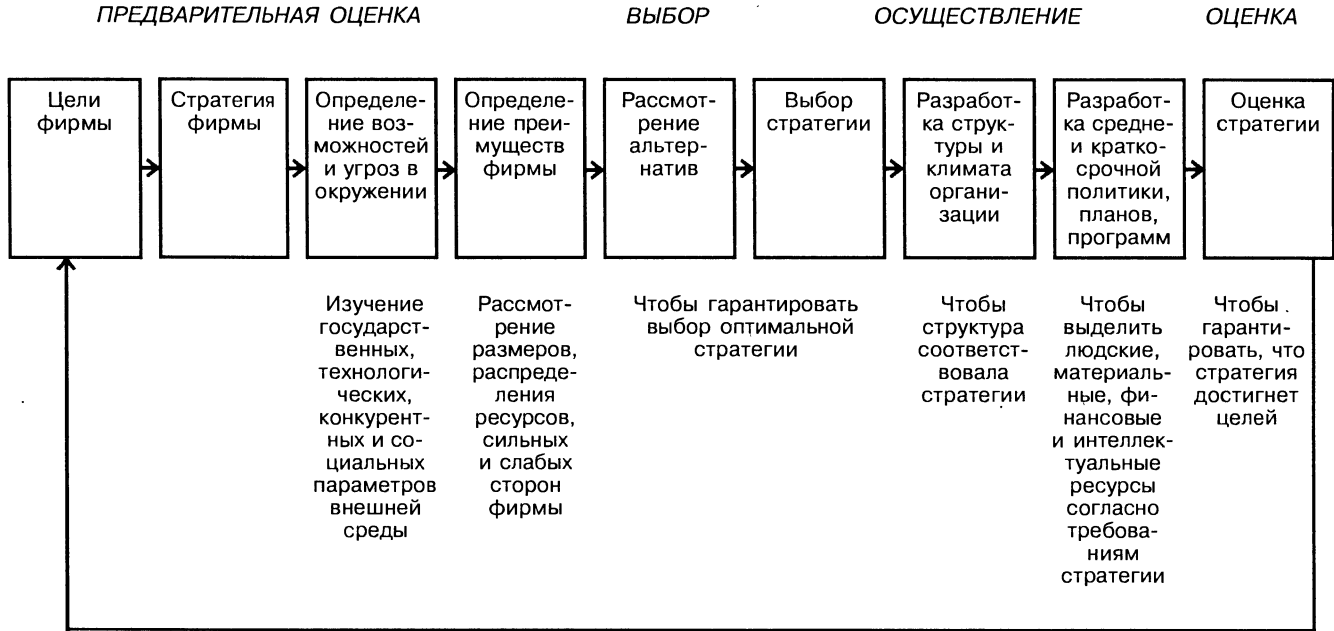


Рис. 41.3. Модель организации стратегического управления

зации работы требует и большего объема усилий по координации, которая осуществляется в основном работниками среднего уровня управления и штабных служб. В результате число уровней управления постоянно возрастает, а каждый работник чувствует все большее отчуждение от своей деятельности. Ясно, что путь к чрезмерной специализации является тупиковым. Курс берется на развитие интеграционных процессов в управленческой деятельности. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то для интеграции — координационный, демократический. Руководитель должен не приказывать своим подчиненным, а направлять их усилия, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать предвидение и лидерство, организационное построение, движущие силы бизнеса. Если раньше в ответе на вопрос, какое качество ценится руководителями больше всего, чаще отмечалась решительность, то теперь наиболее ценным фактором считается предвидение. Можно выделить следующие характеристики эффективного корпоративного предвидения: простота и ясность целей; возможность их оценки; цель, стимулирующая организацию к более высоким достижениям; достижимость цели; коммуникабельность со всеми акционерами — от высшего руководства до рядового персонала предприятия; возможность для всех работников вносить свой вклад в реализацию цели и т.п. В этой связи весьма актуальное значение приобретает организация стратегического управления предприятиями, модель которого показана на рис. 41.3.

С расширением круга вопросов, решаемых высшими должностными лицами, некоторые организации выбирают группу лидеров, которая может разрабатывать перспективные проблемы. С этой же целью вносятся изменения в организацию и деятельность советов директоров, а именно: разделяются функции высших должностных лиц и председателя; обеспечивается полная поддержка совета директоров персоналом; укрепляется роль собраний по выдвижению кандидатур в совет директоров; при советах директоров создаются рекомендательные советы, состоящие из внешних экспертов. Речь, в частности, идет и о том, чтобы в различных формах и с использованием разных методов подготавливать и воспитывать руководителей, способных:

- нести ответственность за качество жизни (это относится к руководителям всех институтов, а не только бизнеса);
- быть участниками инновационного процесса, чтобы справиться с новыми задачами и изменениями;
- более производительно использовать ресурсы организации и знания персонала;
- обеспечить такой уровень (искусство) управления организацией, который отвечал бы требованиям науки об управлении;
- быть лидерами экономического и социального развития.

В новейшей литературе в области управления много места уделяется рассмотрению путей перехода к так называемым *горизонтальным корпорациям*. Анализ накопленного опыта показывает, что простое уменьшение размеров предприятий не привело к существенному увеличению производительности. Происходит дальнейшее переосмысление путей развития. Те или иные различия новых организационных моделей не исключают того, что имеются некоторые общие признаки горизонтальной корпорации, которая, как утверждается, займет ведущее место среди деловых организаций будущего.

Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг ее трех — пяти основных процессов со специфическими целями каждого из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Устраняются работы, которые не обеспечивают создание добавленной стоимости. Происходит минимизация деятельности внутри каждого процесса, используется меньшее число коллективов для наиболее полного осуществления соответствующих процессов.

Известный ученый Питер Дракер, работы которого в области управления стали хрестоматийными, в своем докладе «*Бизнес и управление*», сделанном на общеамериканской конференции «Создание новых организаций» (ноябрь 1994 г.), отметил, что в XXI веке изменятся принципиальные основы деятельности предприятий — от «базирующихся на рациональной организации» к «базирующимся на знаниях и информации». В организациях XXI века по преимуществу будут работать специалисты, которые направляют и организуют свою деятельность с помощью обратной связи от коллег, потребителей и стратегического центра корпорации.

Прходящая в настоящее время революция в информационных технологиях — глобальный процесс, создающий повсеместно но-

вые, невиданные ранее возможности для повышения эффективности управления. Если 20 лет назад в мире существовало только 50 тыс. компьютеров, то в настоящее время 50 тыс. компьютеров продаются на мировом рынке каждые 10 часов. Например, в деловом мире США используется примерно 75 млн персональных компьютеров (не считая 35 млн таких компьютеров, установленных в частных домах). Затраты компаний на использование персональных компьютеров и относящийся к ним сервис за последние 10 лет удвоились. Около половины всех персональных компьютеров в мире соединены в информационные сети. Например, одна из них — Интернет — стала самой популярной среди руководителей информационной системой в мире: она обслуживает до 30 млн пользователей, охватывает 30 тыс. взаимосвязанных информационных сетей, причем каждые 30 минут к ним подключается еще одна новая сеть.

В современных условиях управляющие могут реально лидировать только в том случае, если они широко используют информационные технологии. Принятие обоснованных решений находится в прямой зависимости от того, какой объем информации поступает и как она используется. Руководители постоянно получают огромный объем разнообразной информации, однако многие из них не могут достаточно эффективно ее использовать. Эта проблема в ближайшем будущем станет еще более актуальной. Информация и по характеру, и по объему в предстоящие 10 лет изменится больше, чем в целом за прошедшие 70 лет. Для того чтобы использовать ее результативно, надо научиться накапливать, обобщать и овладевать информацией о внешней среде предприятия. И, разумеется, в будущем необходимо соединить или как минимум сделать совместными две информационные системы — старые учетные системы и новые информационные системы для управления.

Для более четкого понимания основных тенденций развития управления можно выделить две основные фазы его эволюции. Вначале функции управления отделились от собственности. Управление стало профессиональным со своим кругом задач, функций и собственных прав. Вслед за Джорджем Сименсом в Германии Джон П. Морган, Дейл Карнеги и Джон Рокфеллер в США провели реорганизацию предприятий и железных дорог, что способствовало повышению престижа наемного управляющего, вооруженного стратегией, тактикой, методами принятия и реализации решений.

Второе изменение фундаментального характера управления произошло спустя 20 лет. Развитие этого направления до послед-

него времени можно было наблюдать в современных корпорациях, основы которых заложил Пьер Дюпон в начале 1920-х годов и продолжил Альфред Слоун в результате организационной реконструкции «Дженерал моторс» несколькими годами позже. Была внедрена, в частности, административно-командная организация с ее вертикально-соподчиненным характером, прогрессирующей ориентацией на децентрализацию, централизованным обслуживающим аппаратом, профессиональным управленческим персоналом, бюджетным контролем. И что весьма важно, — с разделением функций политики и оперативной деятельности. Эта фаза завершилась реорганизациями крупных компаний, в результате чего была создана модель большого бизнеса, распространившаяся впоследствии во всем мире.

В настоящее время организация управления вступает в третью фазу: происходит переход от командно-контрольной организации, разделенной на департаменты и отделения, к «информационно-базирующейся» организации, организации специалистов. Основные направления изменений отдельных элементов моделей управления — современной и будущей — представлены в табл. 41.1.

Таблица 41.1

Переход от современной модели к будущей

<i>Объект изменения</i>	<i>Современная модель</i>	<i>Будущая модель (XXI в.)</i>
Организация	Иерархия	Сеть
Структура	Самодостаточность	Взаимозависимость
Ожидания работающих	Удовлетворение насущных нужд	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность	Целевая ориентация
Рабочая сила	Однородная	Принадлежность к разным культурам
Работа	Индивидуальная	Групповая
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация	Прибыль	Потребители
Ресурсы	Капитал	Информация
Управление	Совет директоров	Разные комбинации органов управления
Качество	Достижение заданного уровня	Бескомпромиссное достижение возможного уровня

Сегодня можно только предполагать, как будет выглядеть организация XXI века, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в два раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность руководителей составит $\frac{1}{3}$ их современного состава. Конструирование и создание подобной организации становятся задачами ближайшего будущего.

ОСНОВНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИЙ БУДУЩЕГО

Структуры, техника, методы управления будущего, являющиеся предметом аналитических исследований и прогностических разработок, судя по всему, будут полностью реализованы и широко распространены в XXI веке. Новые, нередко революционные изменения в управлении, связанные с использованием информационных технологий, научных знаний, горизонтальных структур, «внутренних рынков» и др., в разных масштабах и модификациях входят в практическую жизнь. Обобщение этого опыта, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей субъектов хозяйствования становятся ключевой задачей современной науки и практики управления.

Главным свойством организации будущего, как показывают исследования, станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. Образно говоря, организация будет напоминать хамелеона, меняющего свой цвет в связи с изменениями света, эмоций, температуры. Как адаптирующийся механизм организация будет меняться в соответствии с изменением внешних условий и объективных требований к ней. Обобщение происходящих процессов и наметившихся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации. Попытаемся дать характеристику этих свойств, показанных на рис. 41.4.

Гибкость. Организация будущего прежде всего должна быть гибкой. Она мобильна, привержена адаптации к изменениям внешней среды, что, безусловно, означает изменения и для ее клиентов. Она с готовностью принимает изменения. При этом преобразованиям подвергаются не какие-либо второстепенные элементы организации, а даже сущностное ядро — структуры, процессы, методы. Динамика организационных изменений зависит от

темпов развития техники и технологии, условий развития бизнеса. Даже преуспевающие организации могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков тысяч рабочих мест приходится заполнять новые десятки тысяч вакансий, которые требуют новых навыков и умений, направленных на ускорение и углубление изменений в деятельности организации.



Рис. 41.4. Основные свойства организаций будущего

Можно предвидеть, что тенденция к исчерпанию ресурсов будет усиливаться, особенно по мере того, как компании будут осознать свою внутреннюю способность к конкуренции. Приносящая успех гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация должна адаптироваться к изменениям (например, переходить к матричным структурам, организации команд, предоставлению услуг в различных формах) и оперативно реагировать на запросы клиентов. Это происходит, когда индивидуумы привержены ценностям гибкой организации.

Приверженность индивидуумам. Традиционный социальный контракт, являющийся главным условием работы индивидуума, в разных модификациях предполагает постоянный рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников. Новый социальный контракт, судя по всему, будет основан на приверженности индивидууму. С одной сторо-

ны, организация делает ставку на результаты, а не на процесс работы. С другой стороны, индивидуум руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит ли это в одной организации или в ряде организаций. Организация будущего преодолет это противоречие интересов.

Исследования показали, что взамен гарантированной безопасности в традиционной иерархии работники проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы. Наряду с этим они хотят участвовать в решении проблем в своих организациях. Требование к организации как раз и состоит в том, чтобы она обеспечивала участие людей в решении проблем. Это означает, что она будет инвестировать капитал в обучение, развитие своих работников. Как показывает опыт, компании, которые увеличивают затраты на обучение персонала, добиваются более высоких результатов прибыльности и производительности, чем те, которые сокращают эти расходы. Обучением и развитием персонала необходимо активно управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных проблем.

Преимущественное использование команд. Среди умений, которые организация требует от своих работников, все более заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль во всех видах деятельности. Самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Команды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, то данные команды будут расформированы и созданы другие.

Индивидуумы могут входить сначала в одну, затем в другую команду, а команды, в свою очередь, меняются в зависимости от новых требований. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком организации. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации. Группа имеет общую цель. Ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом основным показателем успеха становится удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или рост рентабельности). Считается, что прибыль будет обеспечена и выпуск товаров будет расти, если запросы потребителей будут удовлетворены. Принципиальное значение имеет то, что оценки и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы (команды), а не только за индивидуальные дости-

жения. Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

Непременными условиями командной работы становятся максимизация контактов поставщиков и потребителей, обеспечение их прямых и регулярных связей. Практикуется включение представителей поставщиков или потребителей во внутренние рабочие группы компании, если это возможно по условиям деятельности. Не менее важно также информирование персонала. Не рекомендуется выдавать персоналу дозированную и «очищенную» информацию. Считается целесообразной постоянная тренировка работника для наилучшего использования им информации, самостоятельного анализа ситуации и принятия собственных решений.

Новая корпоративная модель, развитие кооперации между конкурентами, поставщиками и потребителями меняют традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать «лучшую во всем» организацию, в которой любые функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании. В результате повышается эффективность производства, возникает обстановка взаимного доверия и ответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Информационные сети помогают устанавливать связи между компаниями. Учитывая процессы организационного развития, которые в разных сочетаниях уже осуществляются в настоящее время, можно предположить, что в будущем получат распространение структуры, образующие горизонтальные корпорации, характеризующиеся отмеченными выше особенностями.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды. Это означает, что организация должна обучить людей необходимым навыкам. В зависимости от ситуации работники могут быть лидерами в одной команде, а затем — подчиненными в другой; роли будут предопределяться характером работы. Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы и желательны, но только в той мере, в какой они вносят вклад в работу всей команды. Функционирование в разных ролях требует от работника овладения полным набором новых умений, которые не характерны для традиционной организации. Работники должны быть адаптивными, целеустремленными и способными работать в команде.

Внутренняя конкурентоспособность. Сила организации — в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на

знаниях и опыте ее персонала. Организация мобилизует весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в соответствии с требованиями клиентов, рынка. Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, а также финансироваться. В частности, одним из ключевых конкурентных качеств считается способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги — организационные, технологические или структурные. Важным фактором конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

Стремление к диверсификации. Организация будущего должна стремиться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности компании и расширения предоставляемых клиентам услуг. Необходимо предоставить возможность всем работникам внести вклад в изменения, выделить требуемое время для их обучения. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения различных целей, выполнения разной работы, для различных людей и культур. Новейшая тенденция состоит в движении к множественности и плюрализму организаций.

Компании, даже совсем небольшие, чтобы достичь успеха должны стремиться функционировать как транснациональные. Их рынок может оставаться местным или региональным, но их конкуренция на этом рынке будет на глобальном уровне. Их стратегия также должна быть глобальной в области технологий и финансов, продукции и рынков, информации и охвата населения. Это также относится и к организациям, которые не занимаются бизнесом.

ОРГАНИЗАЦИИ С «ВНУТРЕННИМИ РЫНКАМИ»

ОТ ИЕРАРХИИ — К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ СЕТЯМ

Наиболее серьезной проблемой в организациях разного масштаба является иерархическое построение управленческой деятельности. Такая модель организации, берущая начало от сооружения пирамид Древнего Египта и характерная для огромного исторического периода (древность, Средневековье, новая и новейшая история) сохраняется и в настоящее время, поскольку во многих случаях существуют условия однообразной и регулярно повторяемой работы, а также повторяющихся отношений соподчиненности. Однако век информации высвобождает такие глубинные связи и возможности, что мир и отдельные его ячейки превращаются в сложный лабиринт, делая тем самым существующие иерархии устаревшими. Система управления, при которой все решения спускаются «сверху вниз», уходит в прошлое.

Современная волна реорганизаций компаний на базе использования информационных технологий ведет к созданию органической сети самоуправляемых предприятий, которая работает как отлаженная рыночная система. Наиболее реальным преемником модели иерархии в настоящее время является концепция организационных сетей. В данной модели временные бригады создают совместные производства для образования горизонтальных стратегических альянсов. Они, в свою очередь, формируют поточные сети, способные быстро перестраиваться для удовлетворения меняющегося рыночного спроса. Эволюция организационных структур на практике осуществляется именно в этом направлении, однако данный процесс характеризуется невысокими темпами.

Как управлять организацией, чтобы не нарушить автономию низовых звеньев? Решение этой проблемы сопряжено со значительными трудностями, если организация имеет иерархическую структуру управления. Большая часть корпораций представляет собой экономические системы, являющиеся такими масштабными и сложными, что становятся сопоставимыми с экономикой отдельных государств. Однако они обычно рассматриваются как фирмы, руководители которых перемещают ресурсы, формируют

глобальные стратегии, модифицируют организации и ставят финансовые задачи.

В последние десятилетия эволюция организационных структур происходила от иерархических к матричным структурам, а в последние годы — к децентрализованным сетям и предпринимательским подразделениям. В настоящее время многие организации преобразованы в группы малого бизнеса, которые действуют как отдельные фирмы по своему усмотрению. Появление таких структур нельзя объяснить с точки зрения модели иерархии. Ряд ученых предложили рассматривать предпринимательские экономические структуры и организации как «*внутренние рынки*». В этой связи известный американский специалист по управлению Том Питере рекомендует: «Заставляйте рынок входить в каждый закоулок фирмы».

Первоначально к «внутренним рынкам» складывалось скептическое отношение, поскольку данная структура резко отличается от иерархической, вызывает многие противоречия, риски и конфликты, обнажает другие недостатки рыночных отношений. К концу 1990-х годов стало очевидным, что важнейшей, во многом определяющей чертой организаций — хозяйствующих субъектов все в большей мере становится использование потенциала предпринимательства внутри предприятий. Такие революционные преобразования должны охватить линейные, функциональные, маркетинговые структуры и даже высшие звенья аппарата управления. Указанные структуры станут автономными «внутренними предприятиями», которые будут покупать и продавать товары и услуги, участвуя во внутрифирменных и межфирменных связях, и объединяться общими информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Руководители автономных подразделений должны сотрудничать с целью придания рыночной формы внутренней экономике фирмы, что вызывает необходимость создания стратегических альянсов, совместного использования технологий и решения общих проблем. Примерная схема организации с «внутренним рынком» приведена на рис. 42.1.

Отметим, что предприятие не обязательно должно осуществлять полный набор предпринимательской деятельности — от научных исследований и опытно-конструкторских разработок до маркетинга и распределения. Компании могут заключать договоры с другими фирмами для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических альянсов. Покупатели и поставщики также являются частью этой сети.

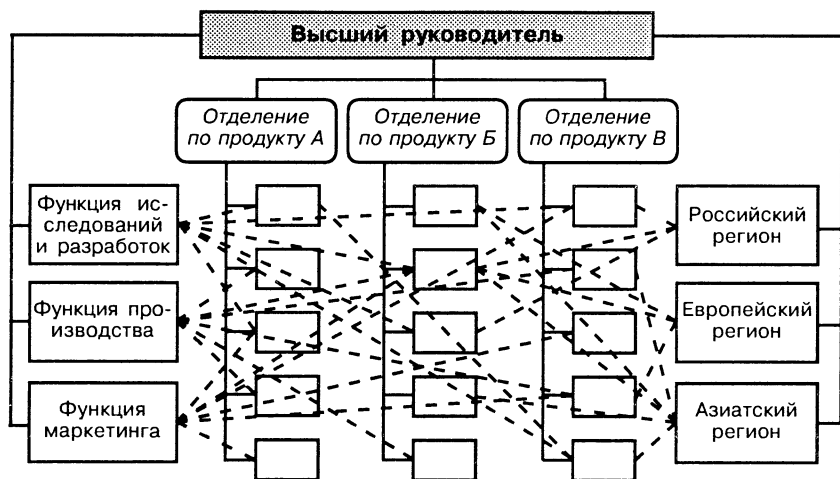


Рис. 42.1. Организация с «внутренним рынком»

Организационные рынки (как нередко называют феномен «внутренних рынков») сокращают затраты по ведению учета и отчетности, накладные расходы и другие производственные затраты благодаря «выпрямлению» операций. Они способствуют предотвращению конфликтов и налаживанию кооперирования, поскольку создают прочную основу для деловых взаимоотношений. Подразделения, имеющие экономическую свободу внутри предприятия, оперативнее могут обеспечить изменения в процессах производства товаров и предоставления услуг, в системе отношений с потребителями.

ПРИНЦИПЫ «ВНУТРЕННЕГО РЫНКА»

Формирование и функционирование организаций с «внутренними рынками» базируется на целом ряде принципов, основными из которых являются следующие.

1. *Преобразование иерархии во внутренние предпринимательские подразделения.* Организации с «внутренними рынками» создают строительные блоки для рыночной системы. Все производственные и другие подразделения преобразуются в автономные «внутренние предприятия», становясь не только ответственными за результаты деятельности, но и принимая на себя управление производством. Объединения «внутренних предприятий» образуют корпорации.

2. *Создание экономической инфраструктуры.* Специалисты создают и регулируют инфраструктуру данной «организационной экономики», создавая общие системы отчетности, коммуникаций и стимулов, разрабатывая управленческую политику, формируя предпринимательскую культуру и т.д. Руководство компании также может поощрять создание различных деловых объединений (фирм венчурного капитала, объединений консультантов, дистрибьюторов и т.д.).

3. *Целенаправленное стимулирование синергии.* «Внутренняя экономика» — это больше, чем свободный рынок. Это общность предприятий, заинтересованных в синергии, которая достигается за счет кооперации, совместного использования технологий, взаимного участия в решении проблем как внутренних, так и внешних партнеров. Исполнительные директора компаний обеспечивают регулирование этого «внутреннего рынка», направляя и поощряя развитие разнообразных стратегий.

4. *Все подразделения ответственны за результаты, поощряется творческое предпринимательство.* Общеизвестно, что деятельность фирмы должна оцениваться исходя из интересов потребителя, качества продукции и других показателей, обеспечивающих баланс, который исключил бы переоценку краткосрочной прибыли. Руководители компании в этом случае отвечают за денежное вознаграждение персонала, планирование выпуска акций, распределение бюджета. К каждому подразделению относятся как к небольшой отдельной компании, которая самостоятельно управляет своей деятельностью и распоряжается ресурсами. Важно предоставить свободу всем подразделениям при проведении деловых операций как внутри фирмы, так и за ее пределами. Без такой свободы руководители будут испытывать бюрократический централизованный контроль.

5. *Вспомогательные функциональные подразделения являются коммерческими центрами, продающими свои услуги другим подразделениям фирмы или внешним заказчикам.* Региональные коммерческие центры размещают продукцию и услуги компании заказчикам своего региона. Сеть деловых взаимоотношений, сформировавшаяся в результате взаимодействия всех функциональных и региональных подразделений, и составляет «внутреннюю рыночную экономику». С этой точки зрения организация больше не является иерархической «пирамидой власти». Это паутина меняющихся деловых взаимоотношений группы «внутренних предприятий», как на любом рынке.

Что касается оперативных вопросов, относящихся к работе «внутренних предприятий», то руководители сосредоточивают

внимание на создании экономической инфраструктуры — проведении оперативных мероприятий и финансового стимулирования, налаживании системы связей, развитии предпринимательской культуры.

Примером влияния стимулирования на изменение организационного поведения может служить перевод персонала подразделений на режим работы коммерческих центров. В обычных организациях информационная служба предоставляет услуги производственным подразделениям бесплатно. В новых условиях линейные менеджеры выбирают менее дорогостоящие системы, услуги которых часто бывают лучшего качества. И наоборот, имеющаяся у линейных подразделений возможность выбора между различными конкурирующими системами заставляет внутренних поставщиков работать лучше.

ОСОБЕННОСТИ «ВНУТРЕННЕГО РЫНКА»

Если организация перестает быть жесткой, регулируемой из центра структурой, а становится переплетением автономных подразделений, работающих так, как они считают нужным в соответствии с запросами рынка, то это выдвигает на первый план индивидуальность, делает организацию чем-то бóльшим, чем сумма ее отдельных подразделений. Высшие руководители компании могут отказаться от значительной части своих полномочий, но они остаются ведущими в вопросах ответственности, решении конфликтных ситуаций, поощрении сотрудничества, формировании стратегических альянсов, стимулировании новых идей и других формах стратегического управления. Как показывает опыт последних лет, исполнительные директора компаний предоставляют менеджерам по оперативной деятельности предпринимательскую свободу для выполнения их функций, развития творчества и осуществления гибкой политики. Менеджерам, однако, необходимо избегать разрушительных конфликтов, ненужного дублирования и излишнего риска. Рынок не должен становиться системой неограниченной свободы.

В организации с «внутренним рынком» каждое подразделение выступает как отдельное предприятие в общей системе управления. «Внутренний рынок» представляет собой управляемую экономику, средство достижения общей цели. Исполнительные директора компаний управляют «внутренним рынком», создавая экономическую инфраструктуру, проводя политику координации и регулирования, решая важные проблемы, распространяя необходимые знания, поощряя корпоративную стратегию. Все это ведет к синергии и увеличению добавленной стоимости.

Переход от иерархической структуры к сетям предприятий составляет одно из наиболее глубоких изменений в управлении. Традиционная «пирамида власти» в настоящее время превращается в сеть полуавтономных подразделений, координируемых из единого центра, который осуществляет минимум функций. Рыночная структура сама по себе не гарантирует эффективности управления, но она является важной точкой отсчета. Преимущества новых подходов к построению организации по сравнению с жестким иерархическим контролем показаны в табл. 42.1.

Таблица 42.1

**Подходы к построению организации:
контроль и свобода в организации**

<i>Характеристики</i>	<i>Иерархический контроль</i>	<i>Рыночная свобода</i>
Среда	Устойчивая, простая	Динамичная, сложная
Ответственность	Надзор	Действие
Мотивация	Безопасность	Вознаграждение, вызов
Культура	Эффективность	Предприятие
Недостатки	Бюрократия	Беспорядок, риск
Преимущества	Порядок, равенство	Адаптация к изменениям

Известный ученый в области управления Питер Дракер заметил, что конфликт внутри корпорации — более напряженный, чем конфликт между корпорациями, в основном потому, что решения часто навязываются сверху, а выбор минимален, если он вообще существует. Поэтому внутрифирменные отношения чреваты возникновением напряженности и непонимания. Вместе с тем не существует совершенной организационной конструкции и есть множество способов организации рыночной системы. Рыночные отношения могут привести к анархии, если рынок нерегулируемый. И наоборот, иерархический контроль поможет избежать анархии, но он нередко подавляет творческую свободу.

«Внутренний рынок» не является панацеей от всех зол. Он бесполезен, например, в ситуациях, требующих точной координации деятельности тысяч людей и целенаправленного выполнения сложных планов. Решая задачи различной сложности, группы почти всегда выбирают иерархическую структуру для выполнения простой задачи и сетевую структуру — для сложной задачи. Опыт-

ный руководитель будет комбинировать различные степени иерархического контроля и рыночной свободы для того, чтобы найти тот вариант, который наилучшим образом подходит для его организации и решения стоящих перед ней задач. В организации с иерархической структурой люди являются наемными работниками, однако в системе «внутреннего рынка» они осваивают роль предпринимателей. Система патерналистских отношений к работе, когда людям платили за занимаемую должность, уступает место системе «самозанятости», когда им предлагается возможность самим действовать.

«Внутренний рынок» оказывается эффективным при проведении различных форм реструктуризации компании и управлении организационными сетями. Новые организационные структуры работают лучше, если они возникают на добровольной основе из автономных подразделений. Менеджеры, относящиеся к подразделениям как к «внутренним предприятиям», достигают высоких результатов деятельности. В организации с иерархической структурой высшие руководители контролируют стратегические альянсы, чтобы быть уверенными в их экономической безопасности, но это отнимает много времени и мешает оперативному управлению. Однако в организации с «внутренним рынком» стратегическими альянсами управляют руководители подразделений, поскольку в организации таким образом осуществляются все ежедневные взаимоотношения.

КОРПОРАТИВНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА

Преобразование организаций во «внутренние рыночные системы» вызывает глубокие организационные и социальные перемены. Это может восприниматься как корпоративная перестройка, основные принципы которой изложены ниже.

Как реорганизовать компанию во «внутреннюю рыночную систему»

- Изучите концепцию «внутреннего рынка» для уяснения связанных с ней возможностей и проблем.
- Начиная с малого в какой-либо ограниченной части организации, прилагая максимум усилий.
- Обеспечьте обучение менеджеров деловому опыту, необходимому для достижения успеха в рыночных условиях.
- Планируйте изменения коллективно и схематично представляйте, как будет работать новая система.
- Подготовьте людей, формируя предпринимательскую культуру.
- Уделите первостепенное внимание проблеме реорганизации.

Одной из первых компаний в мире, в полной мере использовавших на практике перечисленные принципы, была компания *Hewlett-Packard*. Ниже приводится краткая характеристика созданной в этой компании системы «внутреннего рынка».

Система «внутреннего рынка» компании *Hewlett-Packard* (HP)

Внутренняя конкуренция. Подразделениям предоставлена почти полная свобода в управлении своими делами, включая конкуренцию с другими подразделениями *HP* и ведение дел с конкурентами компании. Например, лазерный принтер *HP* конкурирует со струйным принтером, и одно из подразделений решило закупить 1 млн чипов у конкурента, потому что его цена ниже, чем цена *HP*.

Внутреннее лидерство. Когда это выгодно, подразделения сотрудничают друг с другом, предлагая свой опыт, делясь технологиями, организуя совместные предприятия. Корпоративные управляющие избегают принятия оперативных решений, которые затрагивают автономию подразделений, и сосредоточиваются на организации взаимоотношений сотрудничества. Корпорация *HP* стала крупнейшей компанией по производству компьютерной техники, создав *предпринимательскую организацию*, которая дала ей возможность быть постоянным лидером в области технологических инноваций. Доходы *HP* ежегодно увеличиваются на 30%. Внутренней организации компании присущи многие элементы рыночной модели.

Децентрализованная структура. Около 100 тыс. работников компании организованы в небольшие многофункциональные подразделения, численность которых не превышает 1500 человек. При этом создаются децентрализованные, постоянно меняющиеся структуры, производящие тысячи видов продукции.

Внутренние предприятия. Каждое подразделение представляет собой предприятие, которое «владеет своим бизнесом». Подразделения имеют собственную стратегию, работают со своими поставщиками и клиентами, реинвестируют доходы в свое предприятие и имеют собственные финансовые отчеты.

В организациях с «внутренними рынками» информационные технологии обеспечивают связь, а рынки создают их экономическую базу. Подобные организации получают развитие, поскольку «внутренние рынки» обеспечивают такие преимущества, как возможности личных достижений, свобода от иерархии, предпринимательская инициатива, внедрение творческих новаций, повышение качества продукции, быстрая адаптация и гибкость в политике организационных изменений и т.п.

СЕТЕВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В последние десятилетия ответом организаций во всем мире на усиление конкуренции в глобальном масштабе стал отход от централизованно координируемой, многоуровневой иерархии и движение к разнообразным, более гибким структурам, напоминающим скорее сети, чем традиционные управленческие пирамиды. Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний («внутренние рынки») вызвало к жизни новый тип структур — *сетевые организации*, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами. Сети представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов. Они рассматриваются как форма, отвечающая современным требованиям внешней среды. Вместе с тем эффективность сетевых организаций нередко снижается из-за ошибок руководителей при разработке организационных структур и в процессе управления ими.

Развитие сетевой организации происходило следующим образом. Новые организационные формы возникали в ответ на необходимость преодоления недостатков старых форм, которые уже не отвечали требованиям внешней среды. Руководители начинали экспериментировать с новыми подходами, вели поиск более эффективных форм распределения ресурсов и координации деятельности. Выявилось и то, что чем шире применяется новая форма, тем больше возможностей для ее неправильного использования. Проектирование новых структур, не учитывающее текущие недостатки в организации, приводит к тому, что новая форма теряет свою жизнеспособность.

СУЩНОСТЬ И ЭВОЛЮЦИЯ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Функциональная организация, появившаяся в конце XIX столетия, активно развивалась в начале XX века. Она позволяла многим фирмам достигать необходимых размеров и эффективности, отвечать на потребности растущего внутреннего рынка.

Дивизиональная организация появилась вскоре после Первой мировой войны и быстро распространилась в 1940—50-х годах. Для нее характерно, что отдельные марки и модели продукции нацелены на различные рынки, дифференцированные в основном по целям. Продуктовые подразделения работают как почти автономные компании, производя продукцию для своих клиентов, а корпоративное руководство осуществляет функции финансового инвестора и органа, ориентирующего на новые целевые рынки.

Матричная организационная форма возникла в 1960—70-х годах и сочетала в себе элементы функциональной и дивизиональной форм. Она была создана в интересах эффективного использования специалистов, инженеров и ученых при адаптации широкого спектра новых продуктов к потребностям рынка. При этом технический персонал, специалисты перемещаются от функциональных подразделений в продуктовые или проектные группы, из одной команды в другую. Многие современные матричные организации еще более сложны, сочетают глобальные продуктовые подразделения с ориентированными на определенные регионы маркетинговыми группами.

Развитие сетевых организаций началось в 1980-х годах, когда международная конкуренция и быстрые технологические изменения вызвали масштабную реструктуризацию во всех отраслях. В рамках общей тенденции к дезинтеграции руководители экспериментировали с различными организационными структурами. Вместо того чтобы использовать оперативные календарные планы и передачу информации о ценах для координации деятельности внутренних подразделений, они обратились к контрактам и другим соглашениям для объединения внешних компонентов в различные типы сетевых структур. В качестве примеров действующих сетевых организаций можно привести их следующие формы:

1. *Сетевая организация при осуществлении крупных проектов.* В этой форме работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля (например, строительные и промышленные проекты, издательское дело или создание фильмов).

2. *Сетевая организация в районах («долинах») с малыми производственными фирмами.* Эта форма сетевой организации охватывает, например, северные итальянские промышленные районы (включая текстильные компании, такие, как «Бенеттон») или фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США).

3. *Ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему.* К такого рода сетевым организациям относятся азиатские «*keiretsu*» (коммерческие объединения) и системы кооперационных связей между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками (например, «*Volvo*» в Швеции).

4. *Стратегические союзы.* Союзы этого вида распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентные преимущества в глобальном масштабе.

Как показано на рис. 43.1, некоторые сети объединяют поставщиков, производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения. Другие сети гораздо более динамичны, компоненты в ценностной цепи соединяются на контрактной основе в интересах реализации проекта или производства продукции, а затем разъединяются, чтобы стать частью новой ценностной цепи для следующего предпринимательского проекта. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой снижаются издержки.

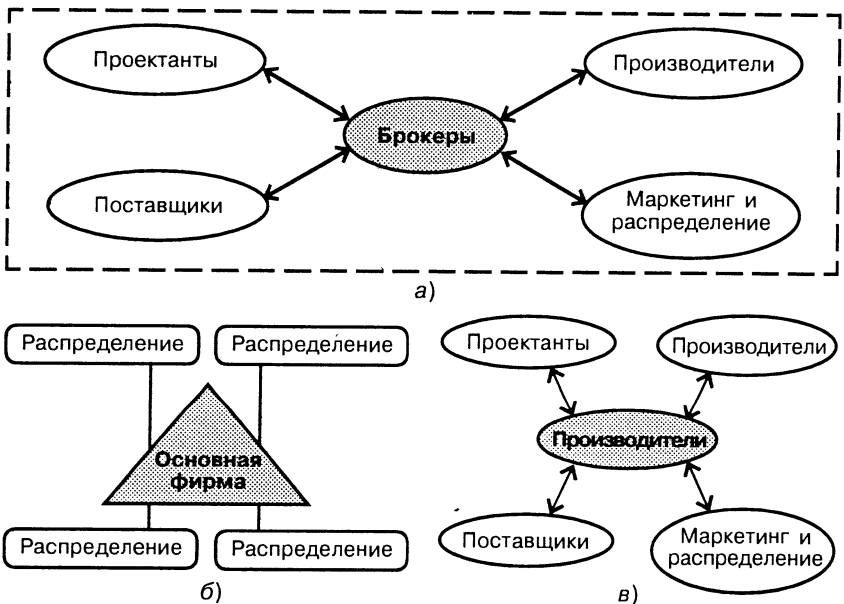


Рис. 43.1. Сетевые организации:

а — внутренняя сеть; б — стабильная сеть; в — динамичная сеть

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во-первых, фирмы, использующие старые организационные структуры, предпочитают располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенной продукции или услуг. В противоположность этому многие сетевые организации используют общие активы нескольких фирм, расположенные в различных звеньях ценностной цепи.

Во-вторых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако эти механизмы — не просто взаимоотношения независимых хозяйствующих субъектов. На самом деле различные компоненты сети обмениваются информацией, кооперируются друг с другом, поставляют продукцию для того, чтобы удерживать определенное место в ценностной цепи.

В-третьих, хотя сети подрядчиков были частным явлением, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов. Как показывает опыт, такое добровольное активное поведение участников не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению контрактных обязательств.

В-четвертых, в ряде отраслей, число которых постоянно растет (включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и др.), сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы — производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, стабильные, динамичные и внутренние сети включают в себя элементы разных организационных структур как базовых составляющих новых форм. Например, функционально организованная фирма может вступить в союз с определенными дистрибьюторами или продавцами продукции, чтобы сосредоточиться только на той деятельности, для которой у нее имеются необходимое оборудование и техническое оснащение. Результатом этих изменений может стать стабильная сетевая организация: фирма-ядро объединяется с ограниченным числом тщательно отобранных партнеров. Напротив, крупная матричная многонациональная организация, состоящая из различных проектных, производственных и торговых единиц, может решить заменить централизованное ценообразование отношениями купли-продажи между своими подразделениями со свободным установлением цен. Результатом станет тип сети, называемый «внутренним рынком». Наконец, в некоторых отраслях быстрые

технологические и рыночные изменения могут побудить дивизиональные организационные структуры перейти к форме динамичной многоструктурной сети проектантов, поставщиков, производителей и продавцов, которые владеют активами. Это оказалось наиболее характерным в последние два десятилетия для издательских фирм.

В итоге сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов, характерную для матричной организации. Сопоставление разных моделей организации проведено в табл. 43.1.

Таблица 43.1

Характеристика свойств разных моделей организации

Ключевые факторы	Модель	
	Иерархия	Сетевая организация
Нормативная база	Служебные взаимоотношения	Договорные отношения
Средства связи	Стандартные	Использующие многообразные современные технологии
Модель решения конфликтов	Административные приказы, контроль	Нормы взаимности
Степень гибкости	Низкая	Высокая
Обязательства сторон	Средний уровень	Высокий уровень
Атмосфера (климат) в организации	Формальная, бюрократическая	Предполагаемая открытость, взаимовыгодность
Преференции или выбор участников	Подчиненность	Взаимозависимость

Однако сетевая организация имеет ряд ограничений. Чтобы понять реальные и потенциальные слабые стороны сети, целесообразно рассмотреть причины присущих ей недостатков. Тем более, что сходные процессы и противоречия наблюдались у всех предшествующих организационных форм. Широкий успех, использование преимуществ каждой новой формы сменялись выявлением ее недостатков в процессе развития. Как свидетельствуют исследования, два вида типичных ошибок характерны для развития различных организационных форм: 1) расширение формы за пределы ее внутренних возможностей; 2) появление таких моди-

фикаций, которые не соответствуют внутренней логике данного организационного образования. Организационная форма может эффективно работать только в определенных пределах. Когда логика формы нарушается, неизбежен провал. Рассмотрим более детально характеристики каждого вида сетевой организации.

СТАБИЛЬНАЯ СЕТЬ

Эта форма в своей основе близка к функциональной организации. Она разработана для обслуживания предсказуемого рынка путем соединения специализированных ресурсов партнеров (подразделений фирмы) в соответствии с заданной продуктовой ценностной цепью. Однако в отличие от вертикально интегрированной организации стабильная сеть замещает ряд компонентов фирмы, каждый из которых тесно связан с ее ядром конкретными соглашениями. Каждый компонент поддерживает свою конкурентоспособность посредством обслуживания клиентов вне сети.

Наиболее распространенная угроза эффективности стабильной сети — это требование полной утилизации ее ресурсов в интересах центра фирмы. В этом случае цены, качество продукции и технические параметры организации не совершенствуются путем рыночной конкуренции. Это может выразиться в неспособности поставщиков конкурировать на рынке, а центра фирмы — использовать их потенциал в полной мере (табл. 43.2). В интересах максимизации эффекта и центр фирмы, и его постоянные партнеры должны рассматривать пределы своей взаимозависимости.

Стабильная сеть также может быть нарушена непродуманными модификациями. Некоторые центральные фирмы пытаются установить все условия работы в цепи для поставщиков. Излишнее вмешательство в процесс поставки и распределения со стороны центральной фирмы может отвергаться другими. Но в определенных рамках тесное сотрудничество полезно. В то же время если добровольность в цепи не соблюдается, то подавляется творческое начало. И в результате фирма-центр превращает организацию в вертикально интегрированную функциональную систему.

ВНУТРЕННЯЯ СЕТЬ

Логика внутренней сети, или «внутреннего рынка», требует создания рыночной экономики внутри фирмы. В ней организационные единицы продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установившимся на рынке. Очевидно, что, если внутренние операции отражают рыночные цены, различные ком-

Основные характеристики сетевых организаций

Тип сети	Особенности организации	Сферы применения	Недостатки, связанные с расширением сети	Недостатки, связанные с модификацией структуры
Стабильная	Крупная фирма (с центром), создающая рыночно-ориентированные связи с ограниченным потоком информации вверх и вниз	Добывающие отрасли, требующие крупных капиталовложений Объединение собственности ограничивает риск и побуждает к полному использованию всех ресурсов	Чрезмерное использование поставщиков или продавцов может привести к их излишней зависимости от центра фирмы	Большие надежды, возлагаемые на операцию, могут ограничить творческий потенциал партнеров
Внутренняя	Совместное владение, распределение ресурсов по ценностной цепи с использованием рыночных механизмов	Добывающие отрасли, требующие крупных капиталовложений Рыночные цены позволяют оценивать работу внутренних подразделений	Фирма может расширить владение акциями за пределы возможностей «внутреннего рынка» и механизмов оценки результатов деятельности	Руководители фирмы используют команды вместо влияния и стимулов, чтобы направлять внутренние операции
Динамичная	Независимые элементы фирмы вдоль ценностной цепи формируют временные союзы из большого числа потенциальных партнеров	Отрасли с низким техническим уровнем, с коротким производственным циклом и динамично изменяющиеся высокотехнологичные отрасли (электроника, биотехнология и т.д.)	Экспертиза может оказаться слишком узкой, и выгоды от ценностной цепи могут достаться другой фирме	Могут быть разработаны действенные механизмы, чтобы предотвратить сопротивление партнеров Ограниченное общение с нижестоящими и вышестоящими партнерами

поненты должны иметь постоянную возможность оценивать качество товаров и их цены путем покупки-продажи вне фирмы. Цель внутренней сети, как и ее предшественника — матричной формы, состоит в получении конкурентных преимуществ путем предоставления широкой предпринимательской свободы подразделениям фирмы, нацеленным на конечный результат. Но как и матричная структура, внутренняя сеть может быть нарушена факторами, которые перегружают ее рыночные механизмы, и модификациями, ведущими к разбалансированности взаимоотношений между покупателями и продавцами.

Внутренние сети могут испытывать большие трудности из-за чрезмерного расширения, но еще в большей степени — из-за неправильно ориентированной модификации. Наиболее частая ошибка руководителей организации — это вмешательство в потоки ресурсов или определение цен по операциям. Руководители могут также усматривать выгоду в том, чтобы внутренние структурные единицы осуществляли закупки у вновь созданного подразделения, даже если его цены несколько выше, чем на рынке. Но способ, с помощью которого они решают подобные вопросы, является определяющим в оценке жизнеспособности сети. Руководители должны создавать стимулы и направлять деятельность структурных единиц, показывая преимущества рыночных методов получения прибыли. Несмотря на возникающие проблемы, движение от централизованно планируемых иерархических структур к структурам «внутреннего рынка» набирает силу.

ДИНАМИЧНАЯ СЕТЬ

Данный тип сети связан с дивизиональной формой организации, которая делает акцент на адаптивности путем ориентации независимых подразделений на отдельные, но связанные рынки. Централизованная оценка результатов и местная оперативная автономия сочетаются с динамичной сетью, где независимые фирмы объединяются для одноразового производства товара или услуг. Для того чтобы реализовать потенциал динамичной сети, необходимо множество фирм (или подразделений фирм), действующих в одной ценностной цепи, готовых объединиться для выполнения определенной задачи, а затем разойтись, чтобы стать частью другого временного союза.

Наличие множества возможных партнеров, желающих применить свои умения и ресурсы для достижения общей цели динамичной сети, является не только залогом успеха, но и источником потенциальных проблем. Фирмам приходится осваивать достаточно широкий сегмент в ценностной цепи, чтобы справиться с задачей тестирования и защиты своего вклада в общее дело. Проектанту необходимо поддерживать свою способность строить прототипы, производителю — экспериментировать с новыми технологиями и т.д. Фирмы, у которых основа вклада либо слишком узка, либо нечетко определена, на рынке легко опережаются конкурентами.

Следовательно, фирмы с четко очерченной компетентной позицией в ценностной цепи, поддерживаемой постоянными инвестициями в технологии и развитие персонала, могут претендовать

на взаимодействие с партнерами сети. Тем не менее для них существует постоянный соблазн снизить уровень своей компетентности. Они могут пытаться повысить уровень своей безопасности за счет упования на юридическое оформление контрактов, предпочтительные отношения с определенными партнерами и т.д.

Каждое усилие (выход на новые рынки, внедрение технологических новшеств, введение системы стандартов) направлено на то, чтобы предоставить вновь образованным структурам конкурентные преимущества. Такие модификации могут стать на пути эффективного развития динамичной сети, ее способности эффективно распределять ресурсы и персонал, соединяя и разъединяя их с минимальными затратами и минимальной потерей оперативного времени. Каждая фирма (подразделение) должна поддерживать собственную компетентность и противостоять факторам, угрожающим деятельности сети.

СВЯЗИ В СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Возможность того, что фирмы, внедряющие сетевые структуры, повысят способность к самообновлению, вытекает из двух отличительных свойств сетевой формы: характера взаимосвязей между компонентами сети и добровольных рыночных отношений. Даже когда компонентами сети владеют сообща, структура организации носит рыночный характер. Четко определенные, нацеленные и структурированные контракты управляют взаимосвязями вместо заранее установленных внутренних правил, процедур и рутинных инструкций. В противоположность этому в иерархических организациях каждое взаимодействие носит отпечаток административно регламентируемых ограничений. Поведением здесь управляет структурное звено организации или ее руководитель в лице его должностного положения, а не результаты деятельности.

Рыночные связи структурируются адекватно условиям функционирования организации. Они более предпочтительны по сравнению с чисто иерархическими механизмами, которые порождают множество ограничений. Рыночные отношения внутри организаций нацеливают каждого партнера на достижение определенных, точно измеренных результатов. Однако это не означает, что требуются сложные, юридически оформленные или слишком формальные контракты. Контракт может быть очень простым, предусматривая сроки проекта и его стоимость. В начале каждого крупного проекта определяются и разделяются обязанности, создается механизм эффективных рабочих отношений и разрешения споров.

Наиболее важно, что отношения в сети не диктуются какой-либо одной стороной. В действительности главное, позитивное, что есть в сетевой структуре, — это отношения добровольности. Конечно, может случиться, что партнеры не свободны в выходе из этой сети отношений, даже если они представляются им несправедливыми. Тогда возможно вмешательство корпоративных руководителей в операции «внутреннего рынка». Положительные черты сетевой организации могут помочь руководителям в адаптации к новой среде в соответствии с принципами организации каждой фирмы. Любые изменения, которые ограничивают отношения добровольности, становятся потенциальной угрозой для эффективности всей сети.

Исследования подтверждают, что организации, особенно большие и сложные, испытывают затруднения, приспособляясь к изменениям внешней среды. Адаптация к изменениям на рынке и в технологии невозможна в рамках старой организации, без рассмотрения направлений преобразования системы, без принятия организационных мер, обеспечивающих стабильность деятельности в новых условиях. Организационные формы, особенно сетевые, должны противостоять провалам в деятельности предприятий и неспособности их руководителей справиться с новыми задачами. По своей природе сетевые организации всегда находятся в процессе обновления, а их основные элементы — в состоянии корректировки в соответствии с изменениями рынка, технологий и других факторов внешней среды. Процесс адаптации, ориентированный на результаты, должен помочь руководителям углубить понимание современных способов достижения целей организации в изменяющейся обстановке. Изучение сетевых организаций и принципов их деятельности должно внести вклад в лучшее понимание причин неудач предприятий всех организационных форм.

ВИРТУАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ

В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении нового вида продукции, получившей название *виртуальной*. Эта продукция (или услуга) может создаваться благодаря последним достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Идеальный виртуальный продукт — это то, что производится ментально и адресно по требованию заказчика. Общей чертой этой продукции является то, что она оплачивается потребителем мгновенно.

Виртуальный продукт (как физический продукт, так и услуги) существует даже до того, как он произведен. Его концепция, дизайн и изготовление сохраняется в умах группы работников, программах компьютеров и гибких производственных линий. Другая отличительная особенность виртуальной продукции — возрастание роли потребителя как сопроизводителя продукции — может быть прослежена на примерах многих отраслей. В каждом случае заказчик может не только контролировать результаты, но в процессе производства устанавливать прочные и длительные связи с поставщиком. Всего лишь за два десятилетия создание интегральных схем прошло путь от новых проектов, которые разрабатывались группами специалистов, а затем выполнялись в дорогостоящих лабораториях, до виртуальной продукции, создаваемой в течение нескольких часов и «строящейся» за несколько минут инженером, которому нет необходимости покидать свой кабинет, используя настольную «фабрику».

Виртуальная продукция становится результатом комбинации многочисленных и разнообразных достижений в технологиях. Например, новые процессы в печати связаны с использованием лазеров, ксерографии, интегральных схем, микропроцессоров, высокоскоростных коммуникационных процессов, технологий дисплеев и достижений в программном обеспечении. Одним из основных принципов производства виртуальной продукции является интеграция производственных процессов с поставщиками, выпускающими абсолютно взаимозаменяемую продукцию.

Большую значимость для потребителей имеет не только виртуальная продукция, но и появление корпораций нового типа, предназначенных для производства такой продукции. Для того чтобы создавать виртуальную продукцию, компания должна полностью перестроить свою деятельность, уметь контролировать все более сложные виды информации и осваивать новые организационные и производственные навыки. Принципы образования виртуальной организации приводятся на рис. 44.1.

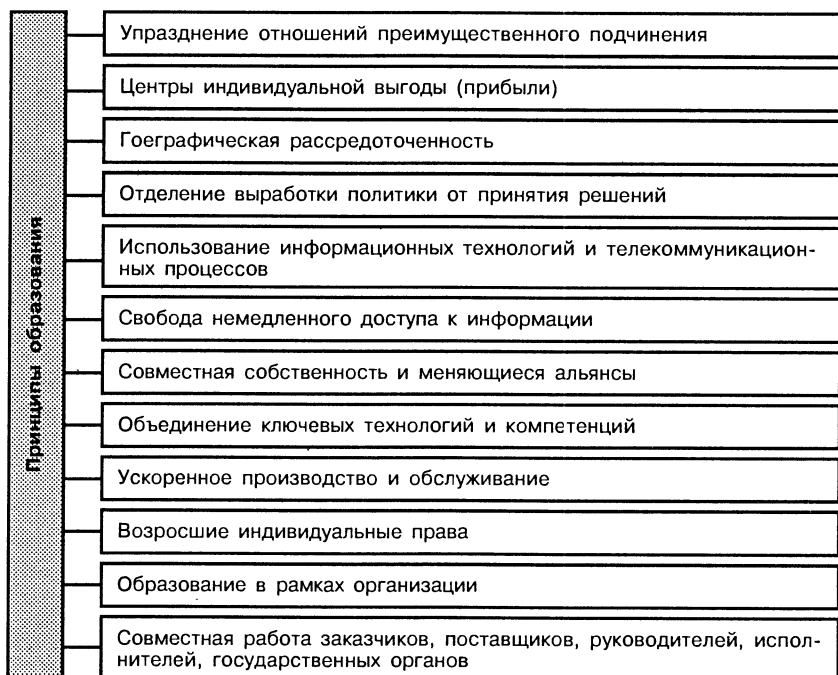


Рис. 44.1. Виртуальная организация: принципы образования

Виртуальная корпорация зародилась в воображении футуристов, превратилась в вероятность для теоретиков управления и теперь стала экономической необходимостью для общества. Это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами. Отличительными чертами виртуальной организации являются:

- непостоянный характер функционирования;

- осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;

- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;

- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;

- частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;

- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Виртуальная корпорация является в основном совместной собственностью и стратегическим альянсом, связывающим воедино специфические цели и скоординированные усилия всех входящих в нее организаций. Базовая цель виртуальной корпорации — объединение ключевых технологий и компетенций для того, чтобы наиболее полно удовлетворить возникший спрос на потребительском рынке. Группы работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны участвовать в едином производственном процессе, не только находясь в одном месте, но и одновременно в разных местах, разбросанных по всему миру.

Новые построения виртуального характера делают расплывчатыми формальные линии организаций, так что часто трудно определить, где кончается одна организация и начинается другая. Индивидуальные организации работают вместе с помощью компьютерных программ и информационных технологий, что делает неизбежным появление информационных сверхсистем и порождает уверенность в широких возможностях альянсов партнерских организаций. Виртуальные организации все чаще заключают субконтракты с внешними структурами с тем, чтобы использовать преимущества организаций малых размеров, их гибкость и адаптивность. Внешних контрактов заключается так много, что они становятся каркасом, «зонтом» организации. Это и определяет ее основное качество — широкую распределенность в пространстве и во времени.

Нередко случается, что виртуальная организация благодаря информационным технологиям и телекоммуникациям распространяется по всему миру. Это создает условия для работы в реальном масштабе времени, позволяет проводить совещания с использованием компьютерных сетей. Системы пейджеров, радио- и телевизионных переговорных систем, современная оргтехника позволяют

мгновенно преодолевать огромные расстояния, устанавливая связь с нужными работниками в заданное время, в любом месте их нахождения. Виртуальные организации обеспечивают серьезные конкурентные преимущества за счет существенного снижения затрат на основные и оборотные средства.

Виртуальная корпорация позволяет компаниям отказываться от неэффективных или неприбыльных участков работы (путем их передачи другим компаниям) и концентрироваться на том, что отвечает их основной компетенции, например на проектировании продукта или его продаже. Такие конкурентные преимущества возможно использовать при комбинации способности рабочих групп, интеллектуального потенциала тех или иных команд. Виртуальная корпорация подталкивает фирмы концентрировать свои усилия на таких сферах деятельности, к которым они лучшим образом приспособлены. Внешние контракты позволяют привлекать те организации, которые преуспевают в других областях и выполняют конкретные работы лучше, чем все остальные.

Такой подход к организации дела может быть рассмотрен на следующем примере. Компания «*Nike*» осуществляет продажу спортивной обуви и одежды. Основная деятельность «*Nike*» — разработка моделей продукции, маркетинг и торговля. На протяжении всего существования компания не занималась производством своих продуктов. Эти продукты производятся более эффективно с помощью большого числа компаний-поставщиков, расположенных в Азии или других регионах и специализированных на определенных моделях обуви и одежды. Все компании вместе, образующие альянс, связаны между собой договорными отношениями. Эти отношения могут включать частичное владение собственностью родительской компании, но они продолжаются только до тех пор, пока родительская компания и компании-поставщики считают это выгодным (прибыльным). Такая организация бизнеса сделала возможным для «*Nike*» сосредоточить большой объем капитала на инвестировании в производственное оборудование для других компаний и в то же время разгрузить основную компанию в интересах обеспечения эффективных продаж. Если какой-нибудь определенный тип продукции потеряет свой рынок, «*Nike*» может выйти из альянса с производителем. Наибольшее преимущество состоит в том, что «*Nike*» может концентрироваться на деятельности, которую она выполняет лучше: проектировании, маркетинге и продаже продуктов. Благодаря этому «*Nike*» довела до совершенства свою деятельность по реализации продуктов.

Родительская компания может иметь временные альянсы в самых различных областях. Важнейшие черты виртуальной организации в данном случае — в ее временной природе и частичной интеграции с родительской компанией. Глобальный охват рабочих групп, небольших и средних организаций позволяет варьиро-

вать возможностями, отказываться от неэффективных производственных процессов, выполняемых не лучшим образом, и передавать их другим партнерам. В разных звеньях виртуальной корпорации происходит сосредоточение на тех функциях и фазах процесса производства, которые именно там могут осуществляться наилучшим образом. Виртуальные организации требуют нового мышления руководителей: отказа от всестороннего контроля, перехода от соподчиненности к неформальной координации, взаимного доверия, преобладания деловитости над карьерными устремлениями, преодоления пережитков иерархического управления.

В структурах виртуального характера важно поддерживать и способствовать развитию нового элемента — *управления знаниями*. С его помощью решается двуединая задача: 1) приобретение знаний, поднимающих уровень деятельности организации; 2) их хранение, распределение и преобразование в форму, удобную для внутрифирменного пользования. Этого можно достичь с помощью тщательно разработанной концепции централизации, институционализации и практического использования накопленных знаний. В практике компаний известны случаи введения должности штатного эксперта (так называемого брокера знаний), который выступает в роли координатора между сферами предложения и потребления знаний. В интересах управления знаниями образуются межфункциональные проектные группы, создаются специальные компьютерные системы. Деятельность по использованию уже накопленных знаний и обеспечению поступления новой информации создает предпосылки формирования *обучающейся организации*. В виртуальной организации служебные обязанности будут постоянно меняться, так же как и полномочия. Даже само определение служащего по найму изменится по мере того, как потребители и поставщики будут проводить в компании больше времени, чем сами работники этой компании.

Рынки сложной продукции XXI века потребуют оперативного и глобального решения вопросов адресной доставки потребителям разнообразных вариантов продукции. Эта продукция будет различаться не только по форме и функциям, но и по предоставляемым сопутствующим услугам, включая возможность заказчика присутствовать при разработке дизайна продукции. Производственная компания не станет изолированным участком, а скорее точкой пересечения в комплексной сети поставщиков, потребителей, инженеров и других функциональных услуг. Единственная возможность обеспечить заказчика виртуальной продукцией, которая соответствовала бы изменяющимся потребностям, заключается в том, чтобы поддерживать базу интегрированных и постоянно ме-

няющихся данных о потребителе, продукции, производстве и конструктивных методологиях. Это подразумевает новые, более сложные формы исследования рынка и новые особенности дизайна продукции, которые представляют интерес для заказчика. Одной из главных задач для многих компаний является разработка систем и программного обеспечения, позволяющих заказчику взять на себя обязанности по дизайну, которые прежде лежали на компании-производителе.

В этой связи можно говорить о виртуальной корпорации как о модели информации и взаимоотношений. Создание виртуальной продукции потребует применения более развитой информационной сети, собирающей данные о рынках и запросах потребителя, сочетания ее с новейшими дизайнерскими методами и интегрированной компьютеризацией производственных процессов. Эта система приводится в действие с помощью интеграционной сети, которая включает не только высококвалифицированных работников компании, но также поставщиков, дистрибьюторов, розничных продавцов и даже потребителей. Вот почему назрели глубокие изменения как дистрибьюторской системы компании, так и ее внутренней организации, требующие усиления ориентации на потребителя. С внешней стороны сеть поставщиков должна быть интегрирована именно с теми заказчиками, которые имеют с данными поставщиками общее оборудование, проекты, коммерческие тайны. Очевидно, что поставщики будут в большой зависимости от заказчиков, но по этой причине заказчики будут в равной степени зависимы от своих поставщиков. В конечном счете в отличие от современных прототипов виртуальные корпорации будущего будут выступать не столько в роли отдельного предприятия, сколько — постоянно меняющегося центра сосредоточения общих направлений деятельности в огромной структуре взаимоотношений.

Корпорации, рассчитывающие сохранить конкурентоспособность, должны оперативно добиться совершенства как используемой информации, так и системы взаимоотношений с партнерами. Технологии сами по себе, без соответствующих изменений остальной части корпорации успеха не принесут. Вот почему процесс модернизации корпорации должен быть комплексным, охватывающим одновременно исследование и развитие, производство, маркетинг, сбыт, обслуживание, распределение, информационные системы, финансы. Существенно меняются требования к сотрудникам виртуальной корпорации. Указанным корпорациям будет необходим большой штат высококвалифицированных, надежных и образованных работников — людей, понимающих и применя-

ющих новые формы информации, способных приспособливаться к переменам и эффективно сотрудничать с другими рыночными агентами. Виртуальные корпорации будут функционировать успешно только в условиях совместной работы в такой команде, в которой работники, руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

МНОГОМЕРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях динамичного научно-технического и общественного развития предприятия часто подвергаются реорганизации. В ходе этого процесса затрачиваются значительные усилия и время, преодолевается сопротивление различных звеньев организации, принимаются многообразные меры для поддержания ее стабильного состояния и повышения уровня продуктивной деятельности. Анализ показывает, что противостояние изменениям прямо пропорционально усилиям, прилагаемым в направлении изменений. Чем динамичнее внешняя среда, тем выше стремление к стабильности. При этом реорганизация является только одним из возможных путей адаптации к изменениям среды. Обобщение практики и исследования свидетельствуют о возможности разработки такой модели организации, которая могла бы адаптироваться к изменениям без перестройки. Такая организация называется *многомерной*.

Необходимость в организации вытекает из разделения труда. Организовывать означает разделять труд и координировать его таким образом, чтобы получить желаемый результат. Чем глубже разделение труда, тем большая требуется координация. В типичной организационной структуре горизонтальное деление показывает, как разделен труд на каждом из уровней, т.е. как распределяется ответственность. Вертикальное деление показывает, как труд на различных уровнях координируется и интегрируется, т.е. как распределяется власть. Существует три направления разделения труда в организации, а следовательно, и три типа организационных единиц:

1) функционально определенные структуры, продукт которых потребляется внутри организации (вход системы) (например, отделы снабжения, финансовый, юридический, кадров, НИОКР, строительства, производственные отделения и цехи);

2) структуры, определенные по продукции или услугам, результаты деятельности которых потребляются вне организации (выход системы) (например, заводы и отделения, входящие в крупные корпорации);

3) рыночные структуры, определяемые по классификации внешних клиентов организации, которым данная организация прода-

ет свою продукцию (например, отделения в соответствующих географических районах, или отделения, обслуживающие крупных потребителей, оптовиков).

Структура организации отражает относительную важность каждого из трех критериев — функционального, продуктового или рыночного. Например, для однопродуктовых компаний наиболее важны функциональные подразделения, для многопродуктовых компаний — продуктовые подразделения, а для многонациональных компаний, особенно ведущих острую конкурентную борьбу с другими фирмами, — рыночные подразделения по странам или регионам.

Любая реорганизация предполагает изменения относительного значения каждого из трех критериев построения организации. Например, реорганизация имеет место там, где изменяются круг ответственности высших функциональных должностных лиц и координация деятельности на различных рынках. Функционально определенные подразделения перемещаются вниз по иерархии организации и теперь отчитываются перед рыночно-ориентированными подразделениями, а не исполнительными директорами или служащими. Изменение критериев построения организации может понадобиться в результате изменения структурной среды, или самой организации, или ее роли и функций в общей системе, частью которой она является. С расширением масштабов деятельности функционально ориентированной компании на иностранных рынках, увеличением числа ее зарубежных филиалов она может преобразоваться в рыночно-ориентированную организацию. Реорганизации не требуется, если все три типа отделений имеются на всех уровнях компании. Отделения могут расширяться или изменяться, меняется их относительная значимость, перераспределяются ресурсы, инвестированные в развитие. При этом организационная структура остается без изменений.

На рис. 45.1 в качестве примера многомерной организации представлена трехмерная организация. Каждый куб представляет собой пересечение трех отделений, каждое — определенной направленности. Не все отделения организации обязательно взаимодействуют. Поэтому все взаимодействия не обязательно будут реализованы в многомерной организации. Трехмерная структура, представленная на рис. 45.1, не так часто встречается на практике. Более распространенной является другая организационная структура (рис. 45.2).

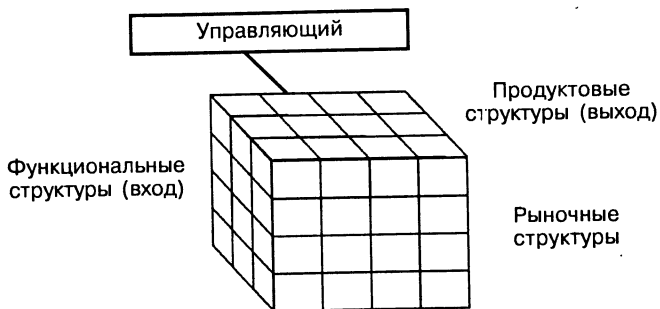


Рис. 45.1. Основа многомерной организации

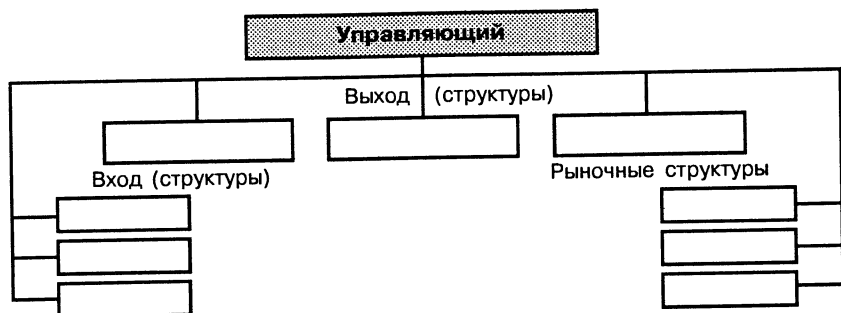


Рис. 45.2. Представление многомерной организации

Построение многомерной организации можно представить на примере вычислительных и телекоммуникационных структур компании «Кодак» (США), которые впоследствии вошли в состав ряда других компаний (рис. 45.3). Каждое подразделение выходной продукции ответственно за улучшение своей продукции и услуг. Каждое подразделение может проводить собственную исследовательскую деятельность или покупать такого рода услуги у групп технического планирования и исследований.



Рис. 45.3. Многомерная организация вычислительных и телекоммуникационных структур компании «Кодак»

В многомерной организации продуктовые и ориентированные на услуги подразделения используют персонал, необходимый только для данного подразделения. Они напрямую расплачиваются с поставщиками услуг и товаров. Поэтому обычно им не требуются инвестиции, но необходимы кредиты. Подразделения, ориентированные на продукт или услугу, могут платить внутреннему или внешнему поставщику на любой договорной основе, например договорную цену, комиссию, фиксированное вознаграждение или надбавку к себестоимости. Хотя они не контролируют своих внутренних или внешних поставщиков, они могут влиять на них, используя свою исключительную способность. Эти подразделения получают доход от продажи своей продукции или услуг. Если им необходимо больше капитала, чем они генерируют или аккумулируют, они могут обратиться за ним к подразделению организации более высокого уровня. Такие фонды могут рассматриваться как кредиты или как инвестиции.

В организации с «внутренним рынком» прибыль, полученная продуктово-ориентированными подразделениями, облагается налогом. Налогообложению подлежит высший уровень руководства. Налоговые ставки должны устанавливаться заранее на определен-

ный период. Они не должны быть настолько большими, чтобы ущемлять прибыльные подразделения. В идеале налог должен составлять столько, чтобы покрывать оперативные расходы того уровня управления, для которого он устанавливается. Подразделения должны быть в состоянии использовать часть своей прибыли на совершенствование выпускаемой продукции, на разработку новой, на освоение новых рынков и т.д. Однако размер получаемой прибыли должен быть лимитирован. Чрезмерное накопление прибыли отражает неспособность правильно ею распорядиться. Поэтому излишки должны передаваться на более высокий уровень, где они могут быть использованы.

Продуктово-ориентированные подразделения легко включаются в структуру организации или исключаются из нее, так как у них нет основных средств и в них занято небольшое число людей. Исключение составляют подразделения, которые являются единственными пользователями продукции или услуг внутреннего поставщика. Например, продуктово-ориентированные подразделения, которые являются единственным пользователем продуктового подразделения, которому, в свою очередь, в целях поддержания конкурентоспособности не разрешается поставлять продукцию внешним клиентам. Это производственное подразделение выступает в качестве центра затрат продуктово-ориентированного подразделения и включается в его состав.

Что касается функциональных подразделений (т.е. тех, которые имеют четко очерченные функции), то они предоставляют товары или услуги главным образом другим подразделениям организации, однако могут также работать с внешними клиентами. Когда они больше ориентированы на внешних клиентов, их следует рассматривать как продуктово-ориентированные подразделения. Функциональные подразделения предоставляют такие услуги, как производство, транспортировка, складирование, обработка данных, управление кадрами, юридическая защита, бухгалтерский учет.

Некоторым функциональным подразделениям нужны соответствующие условия и оборудование, а также персонал. Поэтому они могут требовать инвестиций, а также кредитов. Как и в случае с продуктово-ориентированными подразделениями, функциональные звенья могут обращаться к подразделениям более высокого уровня в своей организации за капиталом (большим, чем они могут генерировать сами). Такие инвестиции и кредиты должны рассматриваться как внешние, т.е. они должны быть возвращены. Функциональные подразделения в многомерных организациях с «внутренними рынками» являются центрами прибыли и, следовательно, оцениваются частично объемом прибыли, который они

получают, а также возвратом средств на вложенный в них капитал. Они также являются объектом корпоративного налога на прибыль.

Функциональные подразделения свободны в выборе поставщиков и потребителей своей продукции как внутри компании, так и за ее пределами. Их решения относительно купли-продажи (а иногда и инвестиций) могут регулироваться вышестоящими подразделениями. Они получают доход от реализации и должны нести расходы, связанные со своими покупками. Если вышестоящий руководитель считает, что внешнюю реализацию функционального подразделения целесообразно расширить, может быть создана специальная структура по производству данной продукции. Например, если внутреннее подразделение по обработке информации развивает значительный внешний бизнес, руководитель может принять решение о создании подразделения по предоставлению услуг по обработке информации. Если ограничения не накладываются руководителем, то старое функциональное подразделение по обработке данных может обслуживать новых внешних клиентов, а также старых внутренних и внешних клиентов. Соответствующее функциональное подразделение будет создано или расширено только в том случае, если будет точно определено, что данная продукция может продаваться внешним клиентам с большей выгодой, чем внутренним. Организационная структура не должна существенно меняться, если функциональные подразделения дополнительно включаются в структуру или расформируются.

Состав рыночных подразделений организации определяется масштабами и характером тех рынков, на которые они работают. Они выполняют две функции: во-первых, продают продукцию любых других подразделений организации, которые хотят пользоваться их услугами, а также реализуют свои услуги внешним клиентам; во-вторых, служат защитниками пользователей рынков, на которых действуют, и представляют собой не только компанию на рынке, но и рынок в компании.

Рыночные подразделения действуют как центры прибыли, они могут использоваться для улучшения выпускаемой продукции и разработки новой. Эти разработки могут продаваться внутри или вне организации. Доход рыночных подразделений может быть в виде комиссии на продажу или фиксированного вознаграждения. Указанные подразделения могут покупать продукцию от внутренних или внешних поставщиков, а затем продавать с прибылью. Они оценивают деятельность других подразделений организации с точки зрения внешних пользователей, могут работать как консультанты исполнительных директоров и других руководителей

подразделений. Они должны получать оплату за такие услуги и свободно предоставлять эти услуги внешним организациям (неконкурентам), когда это не противоречит целям организации.

Многие отделения в многомерной организации могут также быть трехмерными. Более того, подобные подразделения могут существовать, даже если отделения более высокого или низкого уровня не имеют такого структурного состава. Например, в многонациональной корпорации национальные отделения могут быть многомерными, даже если корпорация в целом так не организована. В организациях, занимающихся научными исследованиями и опытно-конструкторскими разработками, программы, состоящие из двух или более проектов, являются многомерными при том, что проекты — одномерные. Однако такие программы находятся в подчинении специально назначенных управляющих. Например, подобная организация, занимающаяся программными продуктами, является частью более крупной организации. Она построена так, как показано на рис. 45.4. Эта организация разрабатывает, внедряет, управляет, обслуживает и обучает пользователей и операторов крупных компьютерных систем.

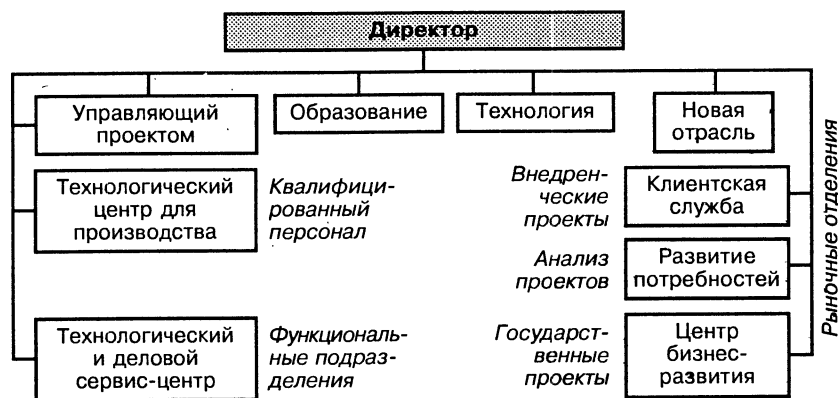


Рис. 45.4. Многомерная структура организации, занимающейся НИОКР

Многомерная структура может иногда применяться на более низких уровнях организации. Например, определенный отдел может выполнять такие функции, как покупки и выставление счетов клиентам, маркетинг услуг и т.д. Причем некоторые совершенно разные функции могут быть возложены на одного работ-

ника. Если какое-либо отделение дополнительно управляется как центр прибыли, то оно может действовать автономно.

Каждое отделение в многомерной организации может иметь такой же характер и состав, как и организация в целом. Это наиболее очевидно в случае с функциональными подразделениями, особенно производственными. Функциональные подотделы производственного подразделения могут осуществлять закупки, складирование, контроль качества и т.д. Производственные отделения, которые продают части или компоненты продукции, полуфабрикаты и готовые изделия, могут организовать соответствующие сервис-центры. Эти рыночные подотделы могут быть организованы таким образом, чтобы отвечать потребностям внешних и внутренних клиентов. Пример многомерно организованного функционального (производственного) подразделения крупной корпорации приведен на рис 45.5.

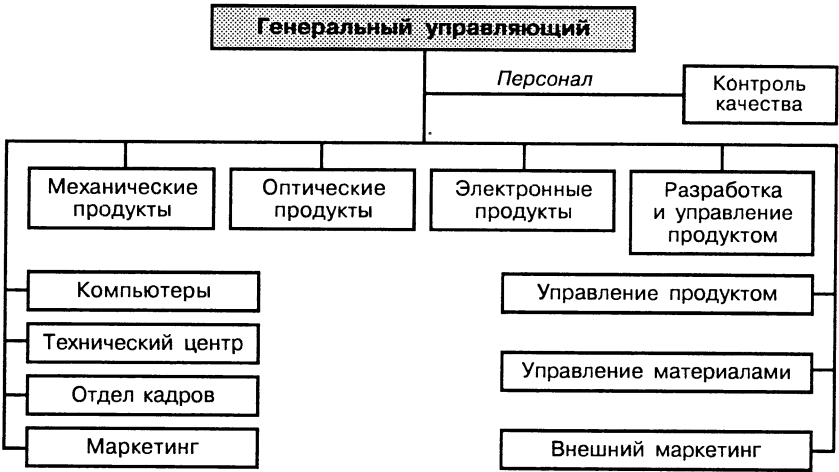


Рис. 45.5. Многомерная структура производственного подразделения

В многомерной организации с «внутренним рынком» любые функции, которые отделение не может выполнять самостоятельно, оно покупает у других подразделений — внешних и внутренних. Например, такое функциональное подразделение, как обработка данных, может покупать финансовые услуги у специали-

зированной финансового подразделения, которое также имеет функциональную направленность. В ограниченном ряде случаев два или более многофункциональных подразделения могут делить функции с подчиненными им подразделениями в рамках одной сферы деятельности (рис. 45.6).

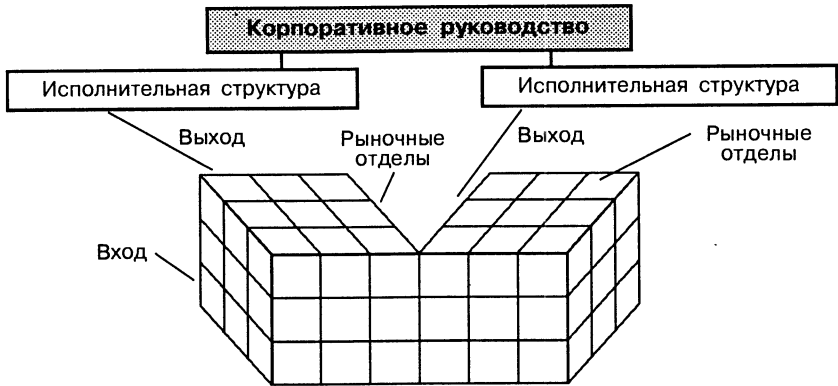


Рис. 45.6. Два многомерных подразделения в одном измерении

Производственные и сервисные подразделения могут быть разделены на подотделы, например по маркам товаров, моделям, размерам и т.д. Если они достаточно большие, то такие подразделения могут возлагать ответственность за отдельные виды деятельности (например, производство, транспортировку и реализацию) на отдельных работников. Эти специалисты будут осуществлять связь со снабженческими отделениями. Сервисные звенья подразделяются на подотделы, например, в различных регионах страны. Функциональные подразделения могут заниматься маркетинговыми исследованиями, закупками и т.д. Наконец, поскольку маркетинговый отдел в организации с «внутренними рынками» может иметь внешних пользователей, он сам может вести рыночную деятельность по продвижению на рынок своих услуг.

Хотя многомерные структуры могут формироваться на любых уровнях организации, на практике обычно они применяются к высшему уровню организации или к ее автономным подразделениям.

МНОГОМЕРНАЯ СТРУКТУРА КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Если число отделений одного типа слишком велико, чтобы непосредственно отчитываться перед исполнительным директо-

ром, то к координации их работы могут привлекаться отдельные руководители (рис. 45.7). Так, руководители групп являются координаторами работы ряда подразделений. Если число подразделений слишком велико для одного координатора, то должно быть два или более координатора. Например, функциональные подразделения могут разделяться на две группы: 1) оперативную и сервисную; 2) административных услуг и кадровую службу.

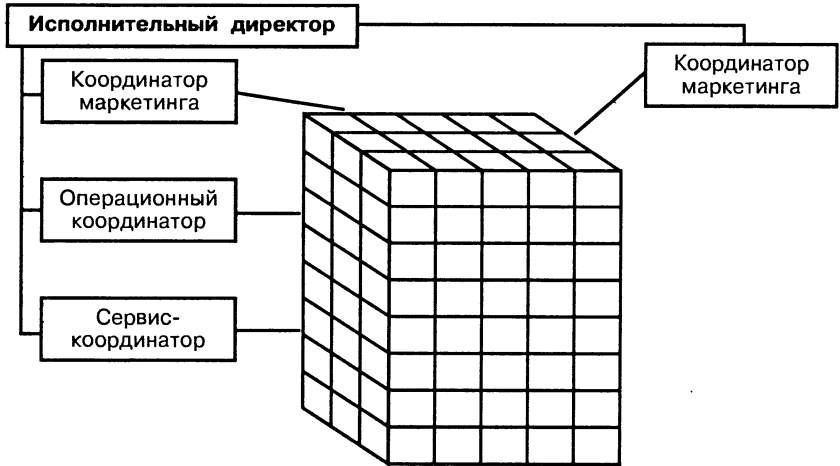


Рис. 45.7. Многомерная структура с координаторами

Продуктовые подразделения могут специализироваться на широком спектре продуктов, таких, как легковые автомобили, грузовики, автобусы, тракторы или исследования и техническое планирование, информационные системы и обрабатывающие центры и т.д. Рынки обычно группируются по регионам, а маркетинговая деятельность организуется функционально (например, центр поддержки или обслуживания клиентов, ведения их счетов и т.д.). Координаторы работы отделений компании могут включаться в состав исполнительного органа.

Следует подчеркнуть, что имеется большое сходство многомерных организаций с матричными структурами, которые пользуются системой множественности команд, исходящих как от проектных, так и от функциональных руководителей. Принципиальное отличие между многомерной и матричной организациями состоит в том, что в матричной организации у работников два руководителя. Один является руководителем отдела ввода (материальных ресурсов), частью которого они являются, другой возглавляет отдел выпуска (продукции)), к которому они прикреплены. В мно-

гомерной организации подразделения, услуги которых покупаются другими подразделениями, подчиняются только одному руководителю, который возглавляет отделение, частью которого они являются. Глава подразделения, на которое они работают для последующей реализации продукции внешнему потребителю, не является их руководителем.

Более того, матричные организации обычно имеют только два измерения — вход и выход системы, но у них нет рыночных подразделений. Если маркетинг является отдельной функцией в матричной организации, он включается в структуры либо входа, либо выхода. Если маркетинг организован как функциональное подразделение, а не как третье измерение, результатом является двухмерная организация, а не матрица, поскольку у работников нет двух руководителей, а большинство подразделений являются центрами прибыли. Устранение рыночной составляющей может ограничить гибкость организации и ее адаптивность к потребностям клиентов. Поскольку матричные организации редко являются организациями с «внутренними рынками», их функциональные структуры обычно становятся бюрократическими монополиями, которые больше интересуются своим собственным выживанием, чем предоставлением услуг той организации, частью которой они являются.

Важнейшая отличительная особенность многомерных организаций состоит в том, что их высшие руководители получают широкую автономию в осуществлении функций общего руководства, поскольку даже подразделения самого низшего уровня управляются как самостоятельные виды бизнеса в рыночной экономике. Так как высшие руководители также управляют центрами прибыли, они должны нести полную ответственность за принимаемые решения, контролировать взаимодействие подчиненных друг с другом и другими подразделениями организации.

Когда каждая часть организации строится по многомерному принципу, организацию можно определить как фракционную. Фракционными считаются организации, чья структура является такой же, как и структура ее отдельных подразделений на всех уровнях. Поскольку многомерные организации с «внутренними рынками» являются фракционными, каждый из руководителей выступает в качестве генерального управляющего независимо от уровня специализации его подразделения. Каждый управляет всем бизнесом. Разница между ними — в основном в масштабе. Такая характеристика многомерной организации упрощает планирование и управление развитием.

КРУГОВЫЕ КОРПОРАЦИИ

Постоянное повышение образовательного уровня рабочей силы и как следствие более полное удовлетворение устанавливаемых целей выдвигают задачу организационных изменений, которые призваны улучшить взаимодействие управления в различных подразделениях организации, а также взаимодействие организации с внешней средой. Ротация работ, разнообразие функций, программы индивидуального профессионального развития, автономные рабочие группы — это новшества, направленные на улучшение качества трудовой жизни.

Однако, как показывают исследования, если не обеспечивается участие работников в принятии решений, то все остальные изменения вносят лишь временное улучшение в деятельность организации. На любом уровне организации качество работы персонала пропорционально его участию в процессе принятия решений. В свою очередь, необходимость в таком участии пропорциональна уровню образования работника: чем выше уровень образования, тем больше потребность в участии в принятии решений. Когда работникам предоставляют возможность участвовать в принятии решений, которые они положительно воспринимают, то их участие становится конструктивным. Децентрализация управления дает персоналу низового уровня право принимать те решения, которые обычно принимаются наверху. Она увеличивает демократизм только при условии, если возрастает автономность организационных структур низового уровня управления. Автономность структур повышается, когда решения на каждом уровне организации принимаются без боязни быть отмененными. При этом возникает вопрос: возможна ли демократичная иерархия? А если да, то какова она?

Деятельность организационных систем, включая корпорации, — это не сумма деятельности ее частей, взятых отдельно, а продукт их взаимодействия. Организационная деятельность зависит как от взаимодействия ее частей, так и от взаимодействия организации с другими системами внешней среды. Понимание этого ведет к тому, что руководители должны концентрировать внимание на взаимодействии, а не просто на действиях. Однако большинство корпораций и других типов социальных систем организованы та-

ким образом, чтобы способствовать действиям, указывая работникам не только что делать, но и как это сделать. При этом в стороне остается вопрос о том, как взаимодействовать. В действительности же во многих организациях взаимодействие между подразделениями либо лимитируется и запрещается, либо не поощряется. Персонал определенных подразделений выполняет предписанные ему функции; и обычно не поощряется, чтобы работники в обход своих руководителей взаимодействовали с персоналом других подразделений.

Кроме того, руководители испытывают необходимость взаимодействовать с внешними организациями, с которыми связаны их подразделения. Это могут быть поставщики, оптовики, различные торговые службы, независимые клиенты и т.д. Растущее внимание, которое в последнее время стало уделяться формированию стратегических альянсов, проистекает из осознания необходимости иметь более интегрированное и лучше скоординированное взаимодействие с внешними организациями. Принципиально важно не то, являются ли независимые предприятия частью одной и той же организации, а то, насколько хорошо управляется процесс взаимодействия между ними. Совместная собственность сама по себе не уменьшает противоречий между зависимыми видами деятельности. Нередко даже приходится сталкиваться с тем, что внутри корпораций конкуренция сильнее, чем между ними.

Разрешение противоречий, связанных со всеми видами взаимодействия внутри организации или вне ее, задача построения демократичной иерархии привели к появлению нового типа организации, получившей название круговой. Круговая организация — это демократическая иерархия. В отличие от иерархического командного строения системы управления демократия в организациях обладает такими сущностными характеристиками, как отсутствие безраздельного авторитета, возможность для каждого члена организации участвовать (непосредственно или через своих представителей) в принятии решений, которые его напрямую затрагивают; способность членов организации (индивидуально или коллективно) принимать решения, которые затрагивают только тех, кто их принимает. В централизованной иерархии каждый человек (кроме высшего лица) является субъектом высшей власти. При демократии любой руководитель является субъектом коллективной власти работников.

Основная структурная характеристика круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет (рис. 46.1). Каждый совет (кроме самых верхних и низших звеньев организации) в идеале должен иметь минимальное членство: руководитель, возглавляющий совет, и непосредственный

подчиненный этого руководителя. Совет руководителя, у которого более двух подчиненных, состоит, как правило, из этих подчиненных. Любой совет имеет право привлекать к участию в своей работе сторонних представителей. Например, в совет функциональных корпоративных подразделений, таких, как отделы маркетинга или финансов, часто приглашают для участия руководителей других функциональных подразделений. В советы тех подразделений, которые используют продукцию других отделов (например, бухгалтерия, отдел научных исследований и опытно-конструкторских разработок), часто входят руководители этих подразделений. Внешние клиенты и потребители также приглашаются к участию в совете. В межрегиональных организациях, многопрофильных компаниях в состав советов приглашают общественных представителей регионов, где они работают, включая представителей потребителей, структур по охране окружающей среды и т.п.

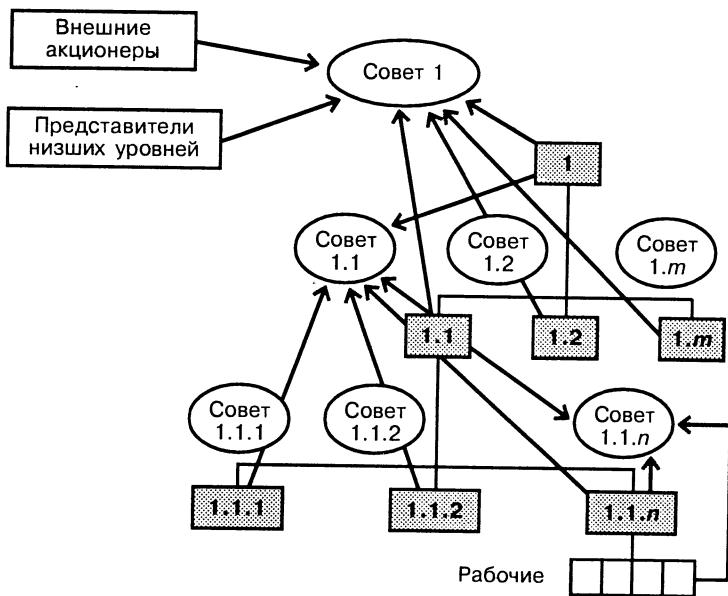


Рис. 46.1. Круговая организация

Привлечение дополнительных участников в совет улучшает взаимопонимание организации с акционерами и другими заинтересованными лицами. Большинство подразделений в организации имеют внутренних акционеров, а многие — и внешних. Наиболее

эффективно работают советы, в которых подчиненные формируют самую большую подгруппу. Если какие-либо представители дополнительно включаются в совет, то подчиненные участвуют в их выборе. В таких советах подчиненные — наиболее важные члены совета. Советы руководителей высшего уровня в корпорациях часто создают совещательные органы, каждый из которых состоит только из одного типа акционеров. Такие советы обычно решают лишь относящиеся к ним вопросы.

Отдельные корпорации уже имеют советы, состоящие из высших должностных лиц и их подчиненных. Идеальный корпоративный совет должен состоять из представителей работников всех уровней. Наряду с этим высшие должностные лица должны формировать особый совет, отличный от корпоративного. Такие советы состоят из всех руководителей, отчитывающихся непосредственно перед высшими должностными лицами. Точно так же могут отдельно создаваться советы подчиненных. Советы руководителей на низовых уровнях организации должны включать всех их подчиненных. Если подчиненных больше десяти, то совет может оказаться неуправляемым. Однако не следует сокращать состав совета, включая в него только представителей подчиненных. Советы не работают активно, если в них принимают участие только представители работников, а не все работники. Необходимо обеспечить всем работникам равное участие в работе совета.

В структурных звеньях, где число подчиненных слишком велико, они должны быть разделены на автономные группы и подгруппы с тем, чтобы расширить их представительство в совете. Каждая группа затем должна избрать лидера, который будет отчитываться перед руководителем низового уровня. Групповой лидер, избранный рабочими, участвует в работе совета, который состоит из лидеров подгрупп, менеджера, перед которым они отчитываются, и всех остальных членов группы. Такая структура позволяет сократить число руководителей низового уровня. Рабочие группы низового уровня должны решить, как избрать своих лидеров и на какой срок. Там, где у руководителей высшего звена много подчиненных, им также требуется аналогичное формирование подгрупп. Масштаб группы, которую руководитель может контролировать, зависит от характера функций, выполняемых работниками, а также от степени взаимодействия между ними. Если все они имеют одни и те же функции и относительно независимы друг от друга, масштаб группы может быть достаточно большим. С другой стороны, если функции работников различны и они интенсивно взаимодействуют, то группа может делиться на подгруппы, контролируемые отдельными руководителями.

Участие в совете обычно обязательно для руководителей, но добровольно для их подчиненных. Добровольное участие в совете многих работников является хорошим показателем его значимости. В круговой организации руководители не являются командирами и даже просто вышестоящими должностными лицами. От них требуется, чтобы они стали лидерами, теми, кто обучает остальных. Именно эти роли многие руководители считают сложными и требующими значительного времени для адаптации.

Расширение использования демократического подхода в круговой организации может существенно повысить эффективность и качество управления. Многое зависит от того, насколько автономными являются структурные единицы организации, какой объем самоконтроля они осуществляют. Большую значимость при этом приобретает кооперация между относительно автономными подразделениями организации.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Исследование широкого круга научно-технических, интеллектуальных, трудовых и иных факторов, оказывающих воздействие на изменение организационных систем, позволяет в определенной мере предвидеть их основные черты, свойства и характер функционирования в предстоящие десятилетия. Одной из таких разновидностей является *интеллектуальная организация*. В исследованиях специалистов по управлению отмечается, что интеллектуальная организация будет формироваться из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу скорее «свободного общества», чем «тоталитарного государства». По своей природе такие организации должны быть полностью плюралистическими, т.е. допускающими столкновение конкурирующих точек зрения и борьбу соперничающих поставщиков, что отличает их от затратных организаций, широко практикующих административный контроль.

Рассматривая права работников такой организации, ученые в области управления прежде всего называют свободу слова, право свободной коммуникации с другими работниками независимо от их рангов и границ структурных подразделений. Считается, что право принимать важные решения, такие, как «что делать» и «кто будет выполнять работу», в начальный период будет удерживаться традиционной иерархической структурой. Однако постепенно произойдет передача этих прав более мелким и гибким самоуправляющимся рабочим группам, которые будут сами отвечать за весь рабочий процесс и его результаты. Опыт наделения каждого работника полномочиями и получения отдачи от возможности выбора и широкого партнерства превратит рабочие группы в информационные учебные лаборатории.

Такого рода новые организационные формы будут в большей степени опираться на рабочие группы, ориентированные на результат, а не на правила, на выбор, а не команды, поступающие сверху. Рабочие группы будут формироваться вокруг предпринимательской идеи: стремиться к построению оптимальной формы управления предприятием и созданию потока взаимозаменяемых ценностей. Они могут быть относительно независимыми от иерархии, поскольку их деятельность является существенным вкладом

в процесс обслуживания потребителей. Это будет совместное сотрудничество, при котором все участники работают вместе, не преследуя цель удовлетворения запросов потребителей, однако их внимание сосредоточено на интересах предприятия в целом. Так же как свободное предпринимательство и деловая активность оживляют национальную экономику, возможности рабочих групп действовать по-предпринимательски помогают активизировать работу интеллектуальной организации.

Архитектура интеллектуальных организаций будет гибкой, способной изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на местные условия. Не проектировщики организации, находящиеся на самом ее верху, а решения работников среднего и нижнего уровней управления, которые свободно выбирают способы координации работы группы с работой организации в целом, сделают организацию дееспособной и адаптивной. Такие гибкие системы требуют новых форм дисциплины труда и контроля с широким вовлечением работников в процесс принятия решений для того, чтобы лучше определить, какие связи и группы связей работают и становятся выгодными, а какие являются неэффективными. Этим системам также нужны гарантии того, что свобода выбора не будет ограничена, чтобы каждый работник мог проявить на практике свои таланты и навыки, свой интеллект.

Главной качественной характеристикой интеллектуальной организации становится переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей. В любых организациях исполнителям необходим, с одной стороны, высокий уровень индивидуальной и групповой автономии для стимулирования их личной инициативы. С другой стороны, они нуждаются в широких связях внутри группы и вне ее, чтобы иметь необходимую информацию для принятия решений. Бюрократические организации не поощряют ни личной инициативы, ни расширения круга обязанностей, даже если имеют место попытки наделить их этими полномочиями. Постбюрократические организации обеспечивают как открытый выбор рынка, так и выбор лиц, участвующих в принятии решений. Это, в свою очередь, требует использования таких структурных процессов и принципов, которые бы позволили поддерживать открытость систем и гарантировать сближение интересов отдельных групп лиц и общества в целом.

Наиболее важные факторы, определяющие интеллектуальную организацию, взаимосвязаны. Вот почему во взаимоотношениях любого плана следует одновременно учитывать необходимость как

свободы, так и взаимозависимости. Интеллект наиболее эффективен, если имеется надежная информация. Бюрократические организации, не доверяющие компетентности и доброй воле своих сотрудников, нередко утаивают от них информацию. Сотрудники же, которым отказывают в информации, становятся безразличными к успехам организации, потому что им не хватает сведений для разумного выбора решения. Руководство интеллектуальной организации информирует сотрудников по следующим вопросам: полный финансовый отчет; текущие мероприятия по эффективности труда; потребности и пожелания потребителей; доля фирмы на рынке и информация о конкуренции; стратегия организации; соотношение стратегии с местными приоритетами; показатели качества; данные об удовлетворении запросов потребителя; новая продукция и услуги, находящиеся в разработке; загрязнение окружающей среды, отходы и стоимость использованной энергии (ресурсов).

Открытость управленческой информации — это только предпосылка. Информационный поток от руководства усиливается информационным потоком, связанным с общением равных по рангу сотрудников и взаимодействием всех подразделений организации. Свободный поток информации, необходимый для формирования интеллектуального потенциала организации, не возникнет, если уровни иерархической лестницы сохраняют право блокировать доступ к информации. По этой причине сотрудники организации должны быть гарантированы права обмена информацией друг с другом и свободного перемещения для сбора необходимой информации. Если сотрудники не имеют права высказываться и обсуждать вопросы со своими коллегами и партнерами, система перестает отвечать реальности, совершает грубейшие и дорогостоящие ошибки.

Важно исходить из того, что работа в современных условиях не может выполняться механически. Люди должны иметь право локального, децентрализованного принятия решений. В интеллектуальной организации каждый работник использует личный интеллект, чтобы установить, какие проблемы и с кем надо решать, как выполнять работу, и должен иметь возможность проявить свой талант, знания, опыт. В определенном смысле фактически вся работа, основанная на знаниях, заключается в том, чтобы сделать выбор — где найти источники информации, какие методы применить, какому источнику информации можно доверять. Человек без свободы действий не может применить в полной мере свою интуицию, разум или опыт. Без свободы выбора и принятия совместных решений, без права действовать на основании этих решений рабочие группы также оказываются непродуктивными. Не

имея гарантированных прав, группы оказываются в ситуации, когда бюрократия и руководители постепенно захватывают контроль над каждым аспектом деятельности. Таким образом, интеллектуальные организации защищают свободу предпринимательства каждого участника, создавая системы, в которых работники знают, что необходимо делать, всегда смогут найти способ добиться исполнения необходимого.

Выбор, который делается рядовыми работниками, включая то, за какими лидерами идти, какие проекты поддерживать и какие связи и взаимоотношения помогут им выполнить работу, создает структуру неформальных связей внутри организации. Считается, что подобные права и свободы станут фундаментом интеллектуальной организации будущего, где наряду с высоким уровнем исполнения и взаимоотношений развиваются ответственность и стремление к обучению. Самоуправление внутри групп и коллективов обеспечивает постоянную обратную связь, информирующую о последствиях предпринятых действий. Если работники будут знать о последствиях своих действий, они будут извлекать из этого уроки и становиться более ответственными.

Внутри крупной децентрализованной организации рынок услуг и материальных ресурсов формируется так, что каждая группа может выполнять свои производственные обязанности различными способами, выбирая, где покупать материальные ресурсы (внутри организации или вне ее) и как обслуживать внутреннего и внешнего потребителя. При таком подходе организация и успешность деятельности системы свободного интрапренерства зависят не от корпоративной бюрократии, а от платежеспособного спроса потребителей. Источником власти здесь является не управленческая иерархия, а внешние потребители. В центре внимания находится благосостояние внутренних потребителей в организации, а не соподчиненных руководителей.

Свободные рынки, однако, не возникают сами по себе. Подобные системы должны создаваться в течение длительного времени, прежде чем будут достигнуты ощутимые положительные результаты. Организациям требуется время на практическое развитие, чтобы свободное интрапренерство стало более эффективным. Внутри организаций необходимы новые системы бухгалтерского учета, охватывающие всех участников закупок и продаж на «внутреннем рынке». Рынки функционируют неэффективно, если нет выбора продавцов и потребителей. Постоянно в поле зрения должно быть решение вопросов о том, как можно разукрупнить внутреннюю бюрократическую монополию, выделить более мелких независимых поставщиков, обеспечить внутри организации до-

статочный уровень свободы. Важно и то, каким образом вовлечь каждого в систему обучения и соучастия, вооружить его знанием того, как свободный рынок и свобода предпринимательства внутри корпораций и некоммерческих организаций могут приносить пользу.

Обобщение накопленного опыта позволяет выявить ключевые условия деятельности интеллектуальной организации. Данные условия взаимозависимы: пользование преимуществами высокой степени свободы и правами осуществляется наряду с устойчивой общностью и разумной управляемостью. Важнейшие из этих условий приводятся в табл. 47.1.

Таблица 47.1

Условия построения интеллектуальной организации

<i>Свобода выбора</i>	<i>Общая ответственность</i>
Широкий доступ к информации Свобода предпринимательства Либерализация рабочих групп	Равенство и разнообразие Система добровольного обучения Демократическое самоуправление
Ограниченное корпоративное правление	

Три условия, обозначенные в таблице под рубрикой «Свобода выбора», создают благоприятные предпосылки для работы открытых систем, свободных личностей и групп. Другие три условия, приведенные в колонке «Общая ответственность», помогают создать среду, в которой свободный выбор одного работника или их группы воздействует на общие интересы. Последняя строка таблицы представляет собой систему организационного управления, в которой роль и полномочия центра ограничены. Важное значение для разработки навыков принятия участниками организации ответственных решений имеет широкий доступ к информации — к знанию того, что происходит, предоставление каждому работнику прав на определенные действия. Свобода предпринимательства высвобождает новаторскую энергию отдельных личностей и групп для того, чтобы бросить вызов сложившейся неблагоприятной ситуации.

Преобразования, происходящие в процессе реорганизации компаний, введения новых рабочих систем или переобучения кадров, имеют определенные общие основы: осуществляется переход от вертикальной иерархической командной системы к сотрудничеству внутри рабочих групп и между ними. Проектные группы,

группы анализа технологического процесса, группы контроля качества, группы, ориентированные на рынок, используются для достижения многих целей и приносят успех там, где бюрократическая система бессильна. Свободно организованные группы работников оказались таким эффективным средством обеспечения высокого уровня производительности труда, что они становятся основным элементом при формировании каждой интеллектуальной организации. Группы работают как автономный элемент системы, подобно клеткам в биологическом организме. При правильной ориентации внутренние рабочие группы могут генерировать энтузиазм и мотивации, распределять обязанности и участвовать в процессе ускорения развития предприятия. Рабочая группа представляет собой формирование, обладающее более весомой репутацией и значимостью, чем отдельные личности, входящие в эту группу.

Самоуправляющиеся рабочие группы используют интеллектуальный потенциал каждого работника для получения результатов, демонстрирующих принцип «мы все — это больше, чем каждый из нас». Интеллектуальные организации предоставляют рабочим группам информацию, знакомят с процессами и проводят обучение работников, необходимое для становления самоуправления. А группы, в свою очередь, предоставляют возможности для индивидуального развития, заменяя относительную монотонность и изнурительность работы, основанной на иерархии, на удовлетворенность от совместного обучения и их общих достижений. Опыт принятия решений и разделения ответственности за значительный объем деятельности дает исполнителям правдивую обратную информацию. Обучение происходит благодаря обилию информации, общению внутри группы и с другими группами, с поставщиками и потребителями. Такое сотрудничество, основанное на знаниях, общих задачах и ценностях, высокой степени ответственности и предполагающее развитие самоуправления, превращается в систему контроля наивысшего уровня. Поиск практического пути перехода от укоренившихся структур бюрократического контроля к конфедерации групп, наделенных полномочиями, является организационной задачей будущего.

Важно подчеркнуть, что достоверность информации, наделение необходимыми полномочиями работников и свобода предпринимательства высвобождают энергию отдельных личностей и рабочих групп и сосредоточивают их внимание на потребителях. Эти факторы содействуют осуществлению надежной связи, сотрудничества, информационной поддержки, особенно при выполнении сложной, требующей широких знаний работы.

Возможности рынка должны быть уравновешены возможностями самой организации как сообщества людей. Организация проявляет заботу о всех своих работниках и помогает им, проводя обучение и осуществляя меры по охране труда. Главное состоит в том, чтобы все работники добровольно преследовали цели организации и имели общие ценности, которые бы определяли нормы поведения. Организация обеспечивает централизованное руководство для решения всех проблем (от загрязнения окружающей среды до распределения доходов), с которыми свободный рынок не может справиться.

Равенство людей и уважение их права на выражение своей индивидуальности являются фундаментальной ценностью организации. Для того чтобы члены организации осуществляли свободный выбор при принятии решений, который удовлетворял бы всех, каждый работник должен верить в справедливость системы и чувствовать себя в определенной безопасности. Предубеждения и фаворитизм не дают развиваться инициативе и новаторству. Для того чтобы использовать интеллектуальный потенциал всех членов организации, необходимо стремиться к равенству для всех. Однако равенство не означает, что все работники будут получать одинаковую оплату. При попытке это сделать люди с выдающимися способностями уйдут из организации в поиске лучших вариантов.

Концептуально равенство начинается с идеи, что все люди ценятся одинаково: к каждой личности относятся с уважением независимо от искусственного деления работников по рангу. Постепенно это деление исчезнет, чтобы дать возможность руководствоваться более значимыми различиями между людьми, а именно: различиями в образовании, навыках, опыте, точках зрения и методах, а также способах прироста производимых ценностей. Корни равенства произрастают не просто из справедливости, ориентированной на достижение равных возможностей. Равенству способствует постоянное обучение работников. Организация, предоставляющая время и средства на обучение, создает равные возможности для развития работников и избегает ситуации, когда она могла бы оказаться перегруженной работниками с устаревшими знаниями.

Характер взаимоотношений компании с потребителями может стать ее основным конкурентным преимуществом в большинстве отраслей экономики. Отношение работников к потребителям является отражением того, как к работникам относятся в организации. Из этого вытекает, что характер взаимоотношений между членами организации является стратегической задачей, которая

определяет структуру организации. Для бюрократии система взаимоотношений между людьми определяется тем, кто кому подчиняется. Это понятно, но небезопасно: доминирование и подчинение пробуждают в людях их худшие качества. Огромный прорыв в использовании интеллектуального потенциала организаций может быть совершен путем легитимизации и защиты неформальных отношений, что тесно связано с главным правом — правом свободы общения и свободы личности. Объединение людей с неодинаковыми данными, мировоззрениями и особенностями характера повышает вероятность крупных достижений организации.

Чтобы организация была гибкой и адаптивной, должен использоваться интеллектуальный потенциал всех работников в процессе их взаимодействия и создания постоянной цепочки знаний, которые могут быстро распространяться и применяться по нужным направлениям. Организационная форма, применяющая все эти взаимосвязи, представляет собой постоянно меняющуюся систему связей. Никакая администрация не сможет разработать систему такой сложности; она должна создаваться в процессе принятия решений людьми, ведущими поиск связей, необходимых для выполнения работы.

Для того чтобы этого достичь, необходимо распределить полномочия по принятию решений и возможности действовать. Перспективные организации содействуют появлению неформальных связей и поощряют новые межфункциональные рабочие альянсы, ориентированные на потребителя. Они создают условия, позволяющие демонтировать и воссоздавать новые группировки работников, процессы и структуры по мере возникновения потребностей. Такие альянсы создаются работниками по всей организации без учета каких-либо традиционных границ, а также и вне ее. Иерархическая простота отношений заменяется сложной и неустойчивой системой связей. В определенном смысле это именно те быстроменяющиеся взаимоотношения, которые и создают выход продукции и поток информации, необходимые организации для достижения ее задачи.

Отдельных работников и рабочие группы можно сравнить с нервными клетками. Для того чтобы сформировать мозг, нервные клетки должны быть здоровыми и находиться в свободных связях друг с другом таким образом, чтобы постоянно посылать информацию и получать ее от других нервных клеток, получать питание и кислород от системы, которую они обслуживают и помогают координировать. С изменением параметров системы связи между нервными клетками меняются. Точно так же для формирования интеллектуальной организации отдельные рабочие группы долж-

ны быть жизнеспособны, обеспечены информацией и ресурсами и по мере обучения иметь возможность устанавливать связи и прерывать их.

Комплексной организации необходимы такие тонкие и меняющиеся связи, какие не сможет создать отдельный работник или их группа. Свобода выбора отдельных лиц и групп при формировании экономических альянсов и процессов будет способствовать процветанию организации и наиболее полному использованию ее интеллектуального потенциала. Объясняется это тем, что выбор рыночных партнеров и продавцов создает сетевую организацию со связями, соответствующими каждому заданию. Сеть связей с рынком гораздо более гибкая и адаптивная, чем бюрократические монолиты. Все связеобразующие системы, необходимые для создания мозгового центра организации, имеют общее свойство: это самоорганизующиеся системы, основанные на добровольных связях. Ориентированные на определенные рынки рабочие группы, действующие в соответствии со своей природой, устанавливают между собой связи, чтобы сформировать сложную систему подряда и субподряда для выполнения поставленной задачи и доставки качественной продукции конечному потребителю.

Несмотря на то что в интеллектуальной организации много предприимчивых личностей и групп работников и ее сеть продавцов и покупателей обеспечивает большую часть необходимых интеграционных связей между рабочими группами, необходимо еще решить комплекс вопросов, связанных с индивидуальной и групповой инициативой. Сюда входят общие цели, задачи, способы связи, внутренние нормативы, права и баланс между факторами ответственности и факторами свободы в широком смысле. Наиболее предпочтительным является демократический подход к вовлечению работников в процессы деятельности.

Демократия является средством самоуправления, обеспечивающим наибольшую степень вовлеченности работников. Ее преимущества связаны с реализацией их прав, ограничивающих власть бюрократического правления, и выборным характером выдвижения рабочих представителей. Демократическое самоуправление начинается на низшем уровне, а затем расширяется, давая возможность каждому работнику выражать мнение о работе системы в целом. Установление самоуправления означает нахождение систем, позволяющих рабочим группам координировать и контролировать свою работу, включая способы связи с другими группами для сбора информации, получения ресурсов и услуг. Демократическое самоуправление в широком смысле подразумевает возможность каждого работника участвовать в формировании и осуществлении

задач организации и в принятии концепции, определяющей направление развития организации и ее структурных звеньев. В идеальном варианте все члены организации должны сознавать, что они способствуют регулированию деятельности организации, выполняя ее цели и задачи.

Центральное правление интеллектуальной организации имеет свои ограничения, потому что роль центра заключается не в том, чтобы руководить интрапренерами, призванными выполнять задачу организации, и не в том, чтобы контролировать рабочие группы. Роль центра скорее заключается в создании условий, позволяющих работникам формировать эффективные коллективы. Функции правления интеллектуальной организации среднего масштаба состоят в создании необходимых норм и правил работы, разработке и внедрении стандартов бухгалтерского учета, наблюдении за работой и обеспечении качества, ожидаемого внешними потребителями. Важные направления деятельности: разработка инструкций и стимулов, обеспечивающих адаптивность организации к внешней среде; введение стандартов; создание системы безопасности (экономической, финансовой, технической и т.п.); обеспечение принципа системы справедливости. Особое значение приобретают защита системы в целом, если какая-то ее часть подвергается опасности; осуществление общих капиталовложений в инфраструктуру, технологии или систему распределения; установление общих систем материально-технического обеспечения; распределение денежных средств на обучение работников.

В будущем свобода и коллективизм будут иметь такое же основополагающее значение, какое имели бюрократия и иерархия в организациях XX века.

ОБУЧАЮЩИЕСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В теории организации и на практике *организационное обучение* рассматривается как непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности. Организации, которые не обучаются (и, соответственно, не изменяются) в условиях быстрых перемен внешней среды, считаются обреченными. Отсюда и рекомендации создавать группы, обучающиеся в процессе деятельности, сосредоточивать внимание на необходимости генерирования новых идей в процессе обучения. Имеются даже попытки дать символическую интерпретацию организационного обучения. Этот процесс представляется, в частности, в таком виде:

$$\text{Обучение} = P + Q,$$

где P — программное обучение (чтение книг, лекций и др.); Q — обучение путем постановки вопросов, получения доказательств, обсуждения выводов, основанных на обобщении практического опыта. *Обучение «в действии»*, т.е. организационное обучение, базируется главным образом на Q . Его основной идеей является организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи: одна — решить проблему или выполнить проект; другая — обучаться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования.

Некоторые исследователи организаций обратили внимание на то, что средняя продолжительность жизни большинства компаний от создания до закрытия составляла менее 40 лет. Однако целый ряд фирм оставались действующими и процветающими даже после двухсотлетней деятельности. Анализ этих тенденций приводил к выводу, что большая часть корпораций умирает преждевременно из-за неспособности обучаться. Они оказываются неспособными адаптироваться и развиваться в то время, как изменяется их внешняя среда. Исследования продолжительности жизни корпораций позволяют определить общие характеристики для компаний с долгосрочной деятельностью. Выявлено, что эти долгожители кор-

поративного мира являются обладателями четырех общих черт, а именно:

- адаптивности к внешней среде (ее потенциальным изменениям), что определяет их способность к обучению;
- высокой степени сплоченности персонала и идентичности культуры организации, что непосредственно влияет на способность компании создавать свои ценности, которые являются ее фундаментом;
- толерантности к новым или противоположным идеям и видам деятельности (что часто ведет к децентрализации управления), обеспечивающей открытость обучения и объективную оценку общего состояния внешней среды организации;
- консервативного финансирования как сдерживающего фактора рискованных инвестиций корпорации.

Продолжительное процветание фирмы, по-видимому, тесно связано с организационной способностью эффективно и продуманно управлять собственным развитием. Фирмы с указанными выше характеристиками («живые компании») имеют более продолжительный жизненный период. Те организации, которые делают упор только на увеличение доходов акционеров, имеют меньше возможностей для долгосрочного выживания. Они получили название «экономических компаний».

На основе исследований последнего времени в литературе описаны внутриорганизационные условия, делающие обучение работников затруднительным. К таким условиям относятся: привычная деятельность оператора, инженерные стандарты, административная культура, основывающаяся на устоявшихся представлениях о технологии управленческой деятельности. Теорией организационного обучения предложено пять дисциплин, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала. Эти дисциплины взаимосвязаны, дополняют друг друга, каждая из них влияет на позитивное действие всех остальных. Речь идет о следующих дисциплинах (условиях) достижения главных целей обучения работников.

1. Системное мышление. Предпринимательство и другая человеческая деятельность являются системами. Они охватывают взаимосвязанные действия, оказывающие влияние друг на друга. Обычно же люди концентрируют свое внимание на изолированных деталях системы. Основное представление о мире является чрезвычайно интуитивным. Системы же мышления являются концептуальными структурами, охватывают объем знаний и технологий, познанных в течение целого ряда лет. Эти знания должны

составить целостное представление о процессах и явлениях, понять, как их изменить наиболее эффективно

2. Личное мастерство. Оно предполагает определенный уровень профессионализма. Люди с высоким уровнем личного мастерства способны постоянно реализовывать то, что для них наиболее значимо. На самом деле они подходят к жизни так же, как художник подходит к производству искусства. Это происходит потому, что они связывают себя с пожизненным обучением. Интересы повышения уровня личного мастерства стимулируют постоянное углубление личного видения, сосредоточенности усилий, развитие терпения и объективного понимания реальности. Краеугольным камнем обучающейся организации является изучение духовного фундамента организации. Готовность и способность к обучению организации в целом не могут быть выше, чем у членов самой организации. Корни этого условия лежат в традициях практически всех стран.

Однако не все организации поощряют людей к развитию. В результате остаются неиспользованными огромные ресурсы. Наряду с этим имеется много работников, не привыкших постоянно развивать свое личное мастерство. Дисциплина личного мастерства начинается с выявления ценностных ориентиров работника и их соответствия целям организации. Вот почему следует постоянно заниматься связями между личным и организационным обучением, разнообразными связями между личностью и организацией, а также моральным климатом на предприятиях.

3. Ментальная модель. Это глубоко укоренившиеся в сознании понятия, обобщения или даже картины и образы, которые действуют на то, как мы воспринимаем мир и действуем. Очень часто люди не осознают, как относятся к ментальным моделям или к тому влиянию, которое они оказывают на поведение. Ментальные модели того, какое поведение допустимо в различных управленческих структурах, являются не менее глубоко укоренившимися. Многие понятия о новых рынках или об организационной деятельности не могут быть использованы практически, потому что они вступают в конфликт с укоренившимися ментальными моделями. Работа с ментальными моделями начинается с воссоздания внутренних картин мира, их тщательного и внимательного изучения. Сюда также входят способности вести «обучающие» разговоры, которые снимают многие вопросы, когда люди наглядно демонстрируют свое мышление и делают его открытым для влияния других.

4. Создание общего видения. На протяжении всей истории развития организаций их вдохновляло воссоздание общей картины

будущего, к которому организация стремилась. Трудно представить организацию, не имеющую целей, ценностей и задач, которые бы не разделялись всеми ее членами. Слишком часто общее видение организации связывается с харизмой ее лидера или с каким-либо кризисом, который мобилизует каждого работника. Но все же большая часть работников склонна следовать возвышенной цели не только во время кризиса, но и во все другие времена. Практика общего видения включает умение воспроизводить общие «картины будущего», которые укрепляют участие работников в процессе.

5. Групповое обучение. Известно, что группы могут обучаться в спорте, искусстве, науке и даже в предпринимательской деятельности. Есть удивительные примеры, когда знания группы превосходят индивидуальные знания и группы демонстрируют экстраординарные возможности для скоординированных действий. Когда группы действительно обучаются, они не только показывают чрезвычайно высокие результаты, но и отдельные индивидуумы развиваются быстрее, чем это могло произойти в другой ситуации. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, с проявления способностей членов команды войти в состояние совместного мышления. Групповое обучение является жизненно важным, поскольку именно группы, а не отдельные личности являются основной обучающейся единицей в современных организациях.

Компоненты, относящиеся к инновациям в поведении человека, необходимо рассматривать как *дисциплины*. Под словом «дисциплина» в данном случае имеется в виду теория или технология, которая должна изучаться и совершенствоваться с целью внедрения ее в практику. Дисциплина указывает путь развития для приобретения определенных навыков и компетентности. Некоторые люди имеют внутреннюю одаренность, но и любой другой работник может развить профессионализм путем тренировки. Организация постоянно находится в состоянии тренировки дисциплины. Пять обучающих дисциплин (компонентов, условий) отличаются тем, что они являются «персональными» дисциплинами. Довольно часто инициативность и новаторство в управлении используются как лучший способ обучения в ведущих компаниях.

Следует обратить внимание на неспособности, потенциально приводящие к периодическому принятию работником чужой-либо позиции. Такое восприятие получило название «*квалифицированной некомпетентности*». «Квалифицированная некомпетентность» и боязнь перемен тормозят деятельность многих руководителей, не дают им возможности экспериментировать в организациях. Руководители часто не видят «картину в целом», не обращают

внимания на связь причин и следствий в период между принятием решения и предпринимаемыми действиями. Об обучении следует думать как о текущем процессе, который протекает внутри как отдельных личностей, так и организаций. Системное мышление помогает индивидуумам видеть системы, усиливает способность укреплять или при необходимости изменять их. Оно делает ясной «всю картину», помогает в понимании моделей взаимоотношений.

Значительная часть индивидуального обучения в организациях может быть определена как *поддерживаемое обучение*. Люди ежедневно учатся тому, как выполнять задания, планы на короткие периоды или как улучшить тактические приемы. Это непрерывный процесс, когда все работают над тем, как лучше делать одно и то же. *Кризисное обучение* — это такая форма, которая зависит от стратегии реагирования на какие-либо события или сложившуюся ситуацию. Обучение осуществляется в рамках одного цикла, когда внимание сосредоточено на эффективном выполнении задания. От поддерживаемого обучения следует отличать *предупреждающее обучение*, которое имеет стратегическую направленность в предвидении проблем или тенденций будущего. Эта разновидность включает обучение на перспективу и обучение внутри организации по вертикали, горизонтали и диагонали.

Все обучающие технологии потенциально могут использоваться более чем для одной цели. В результате исследований выявлены следующие четыре категории обучающих способов: 1) поддерживающие (т.е. используемые в основном при стратегии «подготовки соглашений»); 2) способы прогнозирования (т.е. используемые в основном для «выработки стратегий будущего»); 3) переходящие (т.е. используемые как для «подготовки соглашений», так и для «выработки стратегий будущего»); 4) утилитарные, или универсальные (т.е. применяемые для всех стратегий).

Системы представления предложений от сотрудников, самоуправляемые рабочие группы, статистический контроль производственного процесса, сравнительное определение эффективности и тренинговые программы применяются в основном как поддерживающие способы. Весьма важно стимулировать и поддерживать поступление предложений от сотрудников. *Самоуправляемые рабочие группы* представляют собой более тонкий подход к организационному обучению, вовлекающий людей и способствующий их дополнительному росту. Это содействует реальному, все более усиливающемуся участию в процессе работы и в управлении ею. *Статистический контроль процесса* — специальный способ, связанный с общим управлением качеством, также применяется для

внедрения стратегий поддерживающего обучения. *Сравнительное определение эффективности и тренинговые программы* получают все большее распространение. При сравнительном определении эффективности лучший практический опыт вне организации интенсивно изучается с целью его адаптации к своей организации или конкретной ситуации.

Передаваемый опыт инновационной деятельности, эффективные вмешательства, реорганизация процесса деловых отношений, группы по выполнению задания и специальные группы, совершенствование внутреннего управления составляют категорию переходящих способов. Передаваемый опыт инновационной деятельности позволяет распространять успешную методологию одной группы на всю организацию. *Реорганизация процесса деловых отношений* является способом, оказывающим большое влияние на проведение существенных и непрерывных изменений. Используя его, рабочие процессы можно не только модифицировать в отдельных частях, но и провести анализ и перепроектировать полностью. Это также помогает организациям разрабатывать прогнозы. *Целевые и специальные группы* часто используются для решения специфических проблем — как текущих, так и перспективных. Способы, используемые в обучающихся организациях, приводятся в табл. 48.1.

Таблица 48.1

Обучающие способы

Поддерживающие	Переходящие	Прогнозные	Универсальные
Система поступления предложений от сотрудников	Группа программного обеспечения	Децентрализованное стратегическое планирование	Изучение потребителя
Самоуправляемые рабочие группы	Повышение квалификации в организации	Анализ сценариев	Группы внешних консультантов
Статистический контроль	Реорганизация процесса деловых отношений	Совместные предприятия, стратегические союзы	Содержательный анализ
Сравнительное определение эффективности	Передача инноваций	Повышение квалификации за пределами организации	
	Целевые группы	Метод Дельфи	
	Программы всеобщего управления качеством	Анализ влияния других факторов	

Программы всеобщего управления качеством, получившие популярность в 1980-е годы, являются другим видом переходящих способов обучения. Эти способы применяются как для стратегий под-

держки, так и для прогнозирования. Повышение квалификации руководящих работников внутри организации чаще всего сосредоточено на совершенствовании групп и на постановке специфических вопросов создания климата приобретения знаний. Реорганизация процесса деловых отношений становится способом обучения в организациях и вытесняет привлечение консультантов со стороны.

Изучение потребителя, группы внешних консультантов и содержательный анализ являются универсальными способами обучения. Изучение потребителя применяется широко и эффективно. Способы получения необходимой информации от основных контрагентов могут использоваться по текущим вопросам с минимальным привлечением людей в организации или, наоборот, по вопросам деятельности, ориентированной в будущее, с вовлечением как потребителя, так и членов организации. Группы внешних консультантов могут играть несколько ролей — от оказания помощи организации в поиске специфических проблем с минимальным вовлечением членов организации до помощи руководству в разработке и выполнении долгосрочных программ, которые ориентированы на достижение эффективности в будущем.

Содержательный анализ является более уточненным инструментом при «разработке программы будущего» и может быть определен как способ прогнозирования. Он включает всесторонний мониторинг средств информации, точное определение, разработку курса и оценку важных проблем и тенденций. Подобная информация собирается в отчетах в удобной форме. Анализ может производиться сотрудниками данной или внешней организации. Акценты исследования, глубина анализа и масштабы распространения информации могут широко варьироваться в зависимости от того, для чего предназначена эта информация. Децентрализованное стратегическое планирование, анализ сценариев, совместные предприятия и стратегические союзы, повышение квалификации руководящих работников вне организации, метод Дельфи и анализ влияния факторов используются главным образом как обучающие способы прогнозирования.

Новые организации — *совместные предприятия и стратегические альянсы* руководствуются общей целью, используя для помощи специалистов и подразделения материнской организации. Традиционные программы повышения квалификации руководящих работников вне организации играют здесь незначительную роль. В последнее время программы повышения квалификации руководящих работников превращаются в обучающие способы прогнозирования, когда компании посылают целые группы руко-

водителей работать над специфическими организационными проблемами.

Анализ сценариев помогает группам работников заранее увидеть потенциальные внешние события и наметить пути адаптации к ним. *Метод Дельфи* считается наиболее эффективным в прогнозе будущих событий и достижении согласия. Он основан на использовании хорошо разработанной программы последовательного индивидуального опроса, перемежающегося информацией, и обратной связи с результатами предыдущих этапов программы. *Анализ влияния факторов* часто применяется совместно с анализом сценариев, методом Дельфи или содержательным анализом. В то время как анализ сценариев, метод Дельфи и анализ содержания представляют собой попытку выявить тенденции и предсказать будущие события, анализ влияния факторов привлекает внимание высших руководителей к оценке влияния тенденций на коммерческие операции.

В последнее время в целом ряде организаций на первый план выдвинулись способы обучения так называемого второго поколения. К ним относятся диалог, планирование сценария, упражнение Мерлина, обучение в действии, зоны для тренировки, управление знаниями и составление карт.

Диалог представляет собой процесс коллективного мышления и исследования, процесс трансформации качества разговоров и обдумывания. Общий мыслительный процесс и разделяемые всеми понятия дают возможность группе достичь более высокого уровня сознания и творческих способностей. Диалог труден на уровне исполнителей, поскольку он должен стимулировать свободное ведение разговоров и часто поднимает вопросы, ведущие к ошибкам. На этом уровне многие исполнители ведут себя неуверенно, не желая проявлять свои слабости. Известно, например, что в ряде центров обучения проводятся семинары по персональному видению и ментальным моделям для усиления диалога. Нередко вместо ведения формальных переговоров или выступления в качестве арбитра проектная группа предпринимает попытки ведения диалога. Проводится обучение основным навыкам ведения разговора, например тому, как предотвратить неправильные абстрактные заявления, как объяснить мысль, ее истолковать, сделать выводы и как «охладить разговор». Когда организация должна отказаться от предыдущих неудачных моделей, диалог открывает возможность найти новый путь. Когда компании движутся в сторону глобальных операций, диалог становится важным фактором управления запланированным процессом.

Планирование сценариев — это процесс построения стратегических альтернатив будущего, рассмотрения не только одного возможного варианта. Эти стратегические альтернативы поступают от большого круга участников и выдвигаются на основе широкого выбора данных и информации. Доказано, что мозг человека пытается прогнозировать то, что произойдет или что он должен сделать в следующий момент, в следующую неделю или месяц. Эти планы постоянно организуются в анализ «что, если...», составляется «память будущего». Тот же процесс происходит с коллективной памятью в результате организационного обучения. Восприятие требует от групп управленцев преднамеренного стремления «посетить будущее». Поэтому компании нередко сталкиваются с трудностями, проходя фундаментальные поворотные пункты стратегии.

Например, в 1970-е годы автомобильные компании в ряде стран не обратили должного внимания на небольшие японские машины, которыми были усеяны их дороги. Сталелитейные заводы были загружены крупномасштабными прокатными станами, работающими на своем сырье 24 часа в сутки 365 дней в году, ожидая эффекта масштаба, в то время как маленькие электрические прокатные станы с гибкими и быстрыми установками составили преимущественную конкуренцию. Производители электроники в развитых странах не смогли предусмотреть того факта, что японские поставщики мелких деталей будут искать дорогу в цепочке поставок, пока не смогут создать конечный продукт превосходящего качества и с более низкими ценами.

Не существует компании, огороженной со всех сторон, которая бы не могла создать подобного типа футуристической памяти. Руководство должно специально планировать мероприятия для создания памяти предвидения. Построение сценария является чем-то большим, чем просто планирование. Чтобы построить хороший сценарий, ведущие специалисты должны собраться вместе и участвовать в анализе всей истории развития. Группы планирования обычно помогают, начиная с варианта «что, если...». Затем, когда специалисты наметили варианты, составляются финансовые, маркетинговые и операционные проекты. Организация и ее специалисты готовят будущее с помощью предварительного его «посещения».

Футуристическому мышлению в организациях может потребоваться «посев», или подсказка. Одним из интересных и эффективных способов продумывания решения проблем или стратегического плана в организации является использование *упражнения Мерлина*. Оно представляет собой комбинацию свободной формы моделирования и планирования сценария. Упражнение Мерлина

начинается с просьбы к участникам спроектировать себя в каком-то периоде будущего, например через 10 лет. Они представляют, что их организация становится ведущей в стране (или в мире), конкурируя на рынке. В первый день выполнения упражнения руководители создают картины, пишут истории и заняты в разговорах друг с другом о том, как это реально будет выглядеть и как они там окажутся. На второй день они могут написать о стратегических намерениях для воображаемого будущего — реальную игру, в которую они будут играть в течение следующих 10 лет с тем, чтобы это будущее реально было достигнуто. Затем участники возвращаются назад в настоящее, находя на пути основные вехи, с которыми они будут иметь дело в период десятилетия, чтобы предусмотренный ими успех стал реальностью. Когда вехи обозначены, группы оценивают их сильные и слабые стороны и то, как они будут конкурировать, чтобы их желаемое будущее свершилось. Большая часть этого этапа является традиционной, но только после того, как группы заставят себя поставить цели и задачи, базирующиеся на неограниченном видении будущего. В отдельных фирмах были инициированы новые виды коммерческой деятельности как результат таких мероприятий.

Несмотря на то что текущая практика *обучения «в действии»* варьируется от фирмы к фирме, сам процесс является достаточно простым. По существу, обучение «в действии» заключается в просьбе к участникам работать в команде и штурмовать реальные проблемы. В процессе решения реальной задачи используются новые навыки, подходы или концепции. Участники учатся, применяют то, чему научились, затем учатся на собственном опыте с его применением. Обучение «в действии» особенно подходит к распространению процесса обучения в командах первоначально обучающейся единицы в обучающейся организации. Стратегически ориентированное обучение «в действии» стало одним из основных методов, которым придается особое значение теми фирмами, которые в своей категории относились к лучшим.

Практикой ряда организаций был выдвинут вопрос о необходимости иметь *зоны для тренировки*, которые бы генерировали различные способы обучения. Команды в обучаемой зоне изучают ситуацию в комплексе, всю предысторию игры и производственную среду, принимают стартовые позиции, имея определенные ресурсы, и определяют стратегию внедрения путем моделирования нескольких лет работы. Если эти зоны использовать правильно, то они могут содействовать в получении «полной картины» обучения, могут инициировать опыты без высокого риска в реальных организациях, помочь разобраться в теории систем и

динамики взаимозависимостей и активизировать футуристическое планирование. Эти модели отображают проблемы высшего руководства, включая поведенческие конфликты, организационную политику, культурные элементы и другие измерения стратегии и внедрения.

Зоны для тренировок способствуют экспериментированию. С помощью инструктажа они подталкивают стремление к риску и обучению в рамках организации, выявление связей и противоречий в стратегии, тренировку системного мышления в реальной среде. Известны примеры, когда формируются интернациональные группы из руководителей среднего звена различных профилей со всего мира и они руководят крупной компанией микрокомпьютеров в течение нескольких дней. Концентрируя внимание на производственных функциях, отличающихся от тех, что они имеют в своей стране, участники такой группы видят картину через «линзы широкого обзора», имеют больше возможностей сосредоточиться на перспективных ситуациях. Некоторые учатся на успехах, другие — на ошибках. Команды должны постоянно стремиться к балансу на рынке, в операциях и финансах, позволяя участникам преодолевать субкультурные барьеры, существующие в реальных организациях. Участники также должны сбалансировать глобальные операции и пытаться создавать низкочастотные мировые комбинации. Ведя эксперимент и «играя» с безопасной средой моделирования, многие участники команд значительно улучшают свои способности в оценке ситуации, прогнозировании и системном мышлении.

К значительной части знаний, накопленных в организации, нет широкого доступа. *Управление знаниями* — это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие требуются навыки для разрешения проблемы или завершения проекта. Карта эффективных знаний определяет коллективное мнение о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения. Ключевым моментом в этом процессе является структура, применяемая компанией для организации знаний таким образом, чтобы при необходимости их можно было идентифицировать и выделить.

История обучения может быть описана в виде сценариев, которые нацелены на обучающие проекты и группы. Информация тщательно собирается из соответствующих опросов людей с разными перспективами проектов обучения, а также из документации. Информация тщательно сортируется по темам и событиям, ориентируя участников на исследовательские поиски, на прагма-

тическое консультирование. Обычно этот процесс помогает компании лучше понять системы и вопросы, с которыми ей придется сталкиваться. Развернутые отчеты и накапливаемый опыт могут укрепить стремление компании стать обучающейся организацией.

Практикой обучающихся организаций уже выработаны определенные принципы, суть которых сводится к следующему: 1) обучаться быстрее, чем конкуренты; 2) обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп); 3) обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей); 4) обучаться по вертикали (от вершины до основания организации); 5) задавать правильные вопросы и применять обучение в действии; 6) прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них; 7) применять на практике то, чему научились, и учиться на практике; 8) обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда; 9) обучаться в областях, где раньше не обучались.

Современным организациям требуются гораздо более высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем. Для этого необходимы, в свою очередь, подготовленные работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить свои усилия для общей творческой работы.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите и дайте характеристику перспективным направлениям развития организаций.
2. В чем сущность и значение организаций с «внутренними рынками»?
3. Перечислите и раскройте сущность основных свойств организаций будущего.
4. Какие факторы оказали влияние на организацию сетевых структур?
5. Как изменяются отношения в системе «заказчик — генеральный подрядчик — субподрядчики» при введении сетевой структуры?
6. Как организуется управление проектом в условиях сетевой структуры?
7. Назовите особенности внутренних и внешних сетей.
8. Охарактеризуйте функции центральной фирмы в условиях сетевой структуры.

9. В чем особенности и каков механизм функционирования виртуальной организации?
10. Что из себя представляет многомерная организация? Какое влияние она оказывает на адаптацию предприятия к изменяющимся условиям?
11. Возможна ли «демократическая иерархия»? Как эта проблема решена в круговой организации?
12. Как формируется и функционирует интеллектуальная организация?
13. Какова роль обучающихся организаций в развитии и повышении эффективности управления?
14. Назовите пять обучающих дисциплин и охарактеризуйте основные принципы построения и деятельности обучающейся организации.

ХРОНОЛОГИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1491 г. до н.э.

- Во время массового исхода евреев из Египта тесть Моисея — Джетро призывает Моисея передать власть над родами Израиля по иерархической линии.

500 г. до н.э.

- Труд Сан Цу «*Искусство войны*» признает необходимость иерархической организации, межорганизационных связей и кадрового планирования.

400 г. до н.э.

- Сократ отстаивает универсальность управления как искусства в себе.

370 г. до н.э.

- Ксенофонт дает первое известное описание преимуществ разделения труда, рассматривая древнегреческую обувную фабрику.

360 г. до н.э.

- Аристотель в «*Политике*» утверждает, что специфическая сущность исполнительной власти и ее функций не может быть одинаковой для всех государств (организаций), но может отражать их специфическую культурную среду.

770 г. н.э.

- Абу Юсуф — выдающийся мусульманский ученый в «*Книге о земельных налогах*» исследует управление основными функциями исламского правительства, включая государственную финансовую политику, налогообложение и правосудие.

*1058 г.**

- Труд аль-Маварди «*Принципы руководства*» исследует исламское конституционное право, теоретические и практические аспекты мусульманского политического мышления и поведения, а также поведения политиков и должностных лиц в исламских государствах.

* Год указан приблизительно.

1093 г.*

- Аль Газали в своих работах «*Возрождение религиозных знаний*» и «*Совет королям*» отмечает роль исламского вероучения и воспитания в совершенствовании административно-бюрократической организации в мусульманских странах, особенно, в улучшении знаний и деятельности правителей, министров и секретарей.

1300 г.*

- Ибн Таймийах — «отец исламского администрирования» в труде «*Принципы религиозного правления*» применяет научный метод для определения принципов администрирования в структуре ислама, в том числе: соответствие человека его работе, патронаж, распределение постов и привилегий.

1377 г.

- Появилась работа «*Введение в историю*» мусульманского ученого ибн Халдуна, в которой доказывается, что методы организационного совершенствования могут развиваться посредством изучения культуры. Ибн Халдун уделяет особое внимание концепциям официальной и неофициальной организации, организациям как организмам природы, за пределами которой они не могут развиваться.

1513 г.

- Макиавелли в своих «*Рассуждениях*» отстаивает принцип единства власти: «Лучше доверить экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями».

1532 г.

- Через пять лет после смерти Макиавелли публикуется его книга советов всем потенциальным лидерам «*Правитель*»; она станет предшественницей всех книг о том, «как добиться успеха», пропагандирующих скорее практические действия, а не моральные принципы.

1776 г.

- Адам Смит в «*Благосостоянии наций*» рассматривает оптимальный вариант организации фабрики по изготовлению булавок; это становится самым существенным и известным изложением экономического обоснования производственной системы и принципа разделения труда.

* Год указан приблизительно.

1813 г.

- Роберт Оуэн в своем «*Обращении к управляющим мануфактурами*» выдвигает революционную идею о том, что руководителям следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько и «неживым машинам».

1832 г.

- Работа Чарльза Баббаджа «*Об экономике производства*» предугадывает многие представления о развитии научного менеджмента, включая «основные принципы менеджмента», такие, как разделение труда.

1855 г.

- Даниэль Маккалам в своем ежегодном отчете в качестве директора компании *New York and Erie Railroad Company* излагает шесть основных принципов управления; самым важным было использование информации, созданной внутри компании, для управленческих целей.

1885 г.

- Капитан Генри Меткалф — управляющий военным арсеналом — опубликовал «*Издержки производства и управление цехами, частное и государственное*», где утверждается, что существует «наука администрирования», которая основана на принципах, выявляемых при тщательном наблюдении.

1886 г.

- Генри Р. Тоуни в докладе «*Инженер как экономист*», прочитанном в Американском обществе инженеров-механиков, поддержал развитие научного управления.

1902 г.

- Вильфредо Парето становится «отцом» концепции социальных систем; его представления об обществе будут впоследствии использованы Элтоном Майо, и специалистами в области человеческих отношений в организационном контексте.

1903 г.

- Фредерик У. Тейлор публикует «*Управление предприятием*».

1904 г.

- Бракосочетание Франка Б. и Лилиан М. Гилбрет; они совместно проведут множество изыскательских работ по изучению времени и движения, научного управления, прикладной психологии.

1910 г.

- Луи Д. Бранде — коллега Фредерика У. Тейлора (а впоследствии судья Верховного суда США) создает и популяризует термин «научное управление» в своем выступлении по делу «Восточный тариф» перед Комиссией по торговым отношениям между штатами, утверждая, что предложение об увеличении железнодорожных тарифов должно быть отклонено, так как железные дороги могут экономить «миллион долларов в день», применяя методы научного управления.

1911 г.

- Фредерик У. Тейлор публикует *«Принципы научного управления»*.

1912 г.

- Харрингтон Эмерсон публикует работу *«Двенадцать принципов эффективности»*, в которой предлагает взаимозависимую, скоординированную систему управления.

1913 г.

- Хуго Манстерберг в *«Психологии и промышленной эффективности»* призывает к использованию психологии в производстве.

1914 г.

- Роберт Мичелс в своем анализе деятельности политических партий и профсоюзов *«Политические партии»* сформулировал свой железный закон олигархии: «Кто говорит организация, говорит олигархия».

1916 г.

- Во Франции Генри Файоль публикует свою работу *«Общее и практическое управление»*, в которой впервые дана полная версия теории управления.

1922 г.

- Посмертно опубликовано структурное определение бюрократии Макса Вебера; при этом используется метод «идеальной модели» для экстраполяции из реального мира основных особенностей, характерных для наиболее развитой формы бюрократической организации.

1924 г.

- Начинаются исследования на Хоторнском заводе «Западной электрической компании» в Чикаго; они продолжаются до 1932 г. и приводят к новому представлению о взаимосвязях между рабочей средой, человеческой мотивацией и производительностью.

1926 г.

- Мэри Паркер Фоллетт, призывая к «совместной власти» (*power with*) в противоположность «единоличной власти» (*power over*), предвосхищает переход к стилям совместного управления.

1931 г.

- Муни и Рейли в «*Развивающемся производстве*» (переизданном в 1939 г. под названием «*Принципы организации*») показывают, что недавно открытые «принципы организации» были в действительности известны с древних времен.

1933 г.

- Работа Элтона Мэйо «*Человеческие проблемы промышленной цивилизации*» становится первым отчетом по хоторнским исследованиям, первым значительным призывом к развитию человеческих взаимоотношений.

1937 г.

- Лютер Гьюлик в «*Заметках о теории организации*» обращает внимание на функциональные элементы работы руководителя.

1938 г.

- Социологический анализ организаций Честера И. Барнарда в книге «*Функции руководителя*» предзнаменует и способствует послевоенному коренному изменению представлений о поведении работника в организации.

1939 г.

- Ротлисбергер и Диксон публикуют работу «*Управление и работник*», полный отчет по хоторнским исследованиям.

1940 г.

- Статья Роберта К. Мертона «*Бюрократическая структура и личность*» утверждает, что «идеальная модель» бюрократии Макса Вебера не принимает в расчет нарушение функций, приводящих к неэффективности и тяжелым последствиям.

1941 г.

- Джеймс Бернхэм в «*Административной революции*» утверждает, что, поскольку контроль над крупными организациями переходит из рук владельцев в руки профессиональных администраторов, новым пра-

вающим классом в обществе станут обладатели не материальных ценностей, а специальных знаний.

1943 г.

- Слова Абрахама Маслоу о «необходимости иерархии» впервые появляются в его работе *«Психологический анализ»* в главе «Теория человеческой мотивации».

1946 г.

- Герберт А. Саймон в *«Притчах администрирования»* критикует принципиальные методы управления за их непоследовательность и частую невозможность их применения.

1947 г.

- Создаются государственные учебные лаборатории по групповому развитию (в настоящее время — Институт *NITL* по прикладному бихевиоризму) для исследований проблем групповой динамики, а в дальнейшем — групповой психотерапии.
- Герберт А. Саймон в *«Поведении работника в организации»* настаивает на том, чтобы при изучении проблем управления применялись истинно научные методы, что при решении вопросов разработки и осуществления политики следует использовать аспекты логического позитивизма и что краеугольным камнем управления является принятие решений.

1948 г.

- Дуайт Валдо публикует *«Административное государство»*, где критикует «доктрину эффективности», которая имела доминирующее значение среди управленческих концепций до Второй мировой войны.
- Лестер Кох и Джон Р.П. Френч-младший в работе *«Человеческие отношения»* в главе «Преодоление сопротивления переменам» отмечают, что работники меньше противятся переменам, когда их информируют об их необходимости и когда работники привлекаются к процессу планирования этих перемен.
- Норберт Винер вводит понятие «кибернетика» в своей книге с одноименным названием, которая становится важнейшей фундаментальной концепцией системной школы теории организации.

1949 г.

- Филип Селзник в работе *«TVA and Grass Roots»* открывает явление «кооптации», исследуя, как администрация долины реки Теннесси соотносит новые внешние факторы с процессом разработки политики, для того чтобы не дать этим факторам превратиться в угрозу для организации.

- Нортон Е. Лонг в книге *«Анализ государственного управления»* в главе «Власть и управление» приходит к выводу, что власть представляет собой источник силы управления и что руководители должны не просто применять научные методы решения проблем, а добиваться, сохраняя и усиливая свою власть; иначе они рискуют не справиться со стоящими перед ними задачами.
- Руфус Е. Майлс-младший из Комитета по бюджету впервые сформулировал закон Майлса: «Твое положение зависит от того, где ты сидишь».
- Капитан военно-воздушных сил Эдсель Мэрфи впервые сформулировал закон Мэрфи: «Если что-то плохое может случиться, оно случится».

1950 г.

- Джордж С. Хоманс публикует работу *«Человеческий коллектив»*, первое серьезное применение «систем» (*«systems»*) к организационному анализу.

1951 г.

- Курт Левин в работе *«Практические основы социологии»* предлагает общую модель изменений, состоящую из трех фаз: «размораживание, изменение, замораживание»; эта модель становится концептуальной основой совершенствования организационной структуры.
- В книге *«Биология человека»* публикуется статья Людвиг фон Берта-ланфи *«Общая теория систем: новый подход к единой науке»*; его концепции станут интеллектуальной основой системного подхода к организационному мышлению.

1954 г.

- Книга Питера Дракера *«Практика управления»* популяризирует идею управления с помощью целей и задач.
- Работа Элвина Голднера *«Модели производственной бюрократии»* описывает три возможные реакции на официальную бюрократическую структуру: «тихость усилий», когда официальные предписания игнорируются как руководством, так и рабочими; «ужесточение режима», когда руководство старается обеспечить соблюдение правил и норм, которым рабочие сопротивляются; «типичная ситуация», когда правила и внедряются, и исполняются.

1956 г.

- Уильям Г. Уайт в книге *«Функционер»* впервые представляет человека внутри организации, который признает все ее ценности и находит гармонию в том, чтобы соответствовать ее политике.
- В первом выпуске ежеквартального издания *«Наука администрирования»* статья Талькона Парсонса *«Советы по социологическому подходу к теории организации»* определяет организацию как социальную си-

стему, которая сфокусирована на достижении целей и содействует, в свою очередь, осуществлению целей более крупных организаций или общества в целом.

- Кеннет Боулдинг в книге *«Наука управления»* в главе «Общая теория систем — основа науки» объединяет концепцию кибернетики Винера с общей теорией систем фон Бергаланфи; она станет наиболее известным введением системной концепции организации.

1957 г.

- Сирил Норткоут Паркинсон открывает свой закон о том, что «работа затягивается настолько, чтобы заполнить время, имеющееся для ее завершения».
- Крис Аргирис в книге *«Личность и организация»* утверждает, что возникают неизбежные конфликты между индивидуальными особенностями взрослого человека и требованиями современных организаций.
- В статье Дугласа М. Мак-Грегора *«Человеческое лицо предприятия»* на основе исследования противоборствующих философий — традиционной (авторитарной) и гуманистическо-управленческой — формулируется «теория X и Y»; применяет концепцию «самореализующихся предсказаний» в отношении поведения работника в организации.
- Филип Селзник в книге *«Руководство в организациях»* предугадывает множество возникших в 1980-х годах понятий о «трансформационном руководстве». Он заявляет, что задача руководителя организации заключается в том, чтобы помочь сформировать условия, в которых функционирует учреждение, и определить новые направления с помощью подбора кадров, обучения и заключения трудовых соглашений.
- Элвин У. Голднер в работе *«Космополиты и аборигены»* определяет две скрытые социальные позиции, которые стремятся обнаружить себя в организации: «космополиты», которые обладают слабой лояльностью по отношению к нанимающей их организации, высокими затратами на получение специальных профессиональных навыков и внешней групповой ориентацией и «аборигены», которые обладают высокой лояльностью по отношению к нанимающей их организации, низкими затратами на приобретение специальных профессиональных навыков и внутренней групповой ориентацией.

1958 г.

- Марч и Саймон в книге *«Организации»* пытаются подытожить и классифицировать все заслуживающие внимания знания о бихевиористской революции в теории организации.
- Леон Фестингер — отец теории «диссонанса сознания» пишет работу *«Мотивационный эффект диссонанса сознания»*, которая становится теоретическим обоснованием «несправедливых теорий мотивации».
- Роберт Танненбаум и Уоррен Г. Шмидт в статье *«Как выбрать модель управления»* в журнале *Harvard Business Review* описывают «демо-

кратическое управление» и разрабатывают континуум управления — от авторитарного до демократического.

1959 г.

- Чарльз А. Линдблом в книге *«Наука о беспорядке»* отвергает рациональную модель принятия решений в пользу инкрементализма.
- Герцберг, Мауснер и Шнайдерман в работе *«Мотивация труда»* выдвигают теорию здоровой мотивации работника.
- Сайерт и Марч высказывают предположение, что власть и политика оказывают влияние на формирование целей организации; их книга *«Бихевиористская теория организационных задач»* является предвестником школы власти и политики.
- Джон Р.П. Френч и Бертрам Рейвен в статье *«Основы социальной власти»* определяют пять основ власти (экспертная, референтная, поощрительная, легитимная и принудительная). Авторы статьи считают, что руководители не должны полагаться на принудительную и экспертную основы власти, так как они являются наименее эффективными.

1960 г.

- Ричард Нейстад в книге *«Президентская власть»* утверждает, что основой власти президента (и любого руководителя) является власть убеждения.
- Герберт Кауфман в работе *«Лесной рэйнджер»* показывает, как организационная и профессиональная социализация могут развивать в работниках желание и возможность соответствовать целям организации.

1961 г.

- Виктор А. Томпсон в книге *«Современная организация»* приходит к выводу, что существует «дисбаланс между возможностью и властью», вызывающий повсеместно дисфункцию бюрократического аппарата.
- Гарольд Кунц в работе *«Джунгли теории управления»* высказывает мнение об управлении как о «джунглях семантики».
- Бернс и Сталкер в *«Управлении инновациями»* отмечают необходимость различных типов систем управления (органических и механических) при различных условиях.
- В книге *«Новая модель управления»* Ренсис Лайкерт пытается эмпирически обоснованно защитить совместное управление и методы совершенствования организационной структуры.
- Уильям Дж. Скотт в статье *«Теория организации: обзор и оценка»*, опубликованной в журнале *«Академия управления»*, формулирует взаимосвязь между теорией систем и теорией организации и различия между микро- и макроперспективами развития теории.
- Аматаи Эцбони в *«Сравнительном анализе комплексных организаций»* утверждает, что на эффективность организации оказывает влияние соответствие структуры задач организации структуре их выполнения.

1962 г.

- Роберт Престас в «*Организационном обществе*» представляет тройную классификацию моделей организационного приспособления: «продвигающиеся наверх» — те, кто понимает и принимает все ценности организации; «индифферентные» — те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы, и «амбивалентные» — те, кто хочет пользоваться благами жизни организации, но не отвечает ее требованиям.
- Бло и Скотт в работе «*Официальные организации: сравнительный подход*» утверждают, что все организации включают как официальные, так и неофициальные элементы и что невозможно понять истинную структуру официальной организации без элементарного представления о ее параллельной неформальной жизни.
- Дэвид Меканикс в статье «*Источники власти представителей низшего уровня комплексной организации*», опубликованной в ежеквартальном издании «*Наука администрирования*», прогнозирует перспективы власти и политики теории организации.

1963 г.

- Штраусс, Шацман, Бухер, Эрлих и Сабшин в работе «*Больница и установленный в ней порядок*» описывают процедуру поддержания порядка в больнице как динамический процесс, действующий в рамках достигнутых «соглашений» между людьми и группами людей с различными устремлениями и интересами.
- Сайерт и Марч в «*Бихевиористской теории фирмы*» показывают, что компании предпочитают скорее «соответствовать требованиям», чем быть вовлеченными в экономически обоснованное поведение, нацеленное на максимизацию прибыли.

1964 г.

- Блэйк и Моутон в «*Схеме управления*» используют графическую схему для разъяснения стилей управления и их потенциального воздействия на программу совершенствования организационной структуры.
- Мишель Крузые в работе «*Феномен бюрократии*» определяет бюрократию как «организацию, которая не в состоянии корректировать свое поведение, учась на собственных ошибках».
- Бертрам М. Гросс публикует двухтомник «*Управление организациями*», где дается исторический анализ представлений об организациях с античных времен до настоящего времени.

1965 г.

- Дон К. Прайс публикует работу «*Научное наследие*», в которой утверждает, что право принятия решений неумолимо переходит из кабинетов начальников в технические офисы.

- «*Организационный стресс*» Роберта Л. Кана становится первым глобальным исследованием психологических последствий организационных служебных конфликтов и неоднозначных ситуаций.
- Джеймс Дж. Марч издает фундаментальный «*Справочник организаций*», в котором сделана попытка суммировать существующие знания по теории и поведению организации.

1966 г.

- Кац и Кан в «*Социальной психологии организаций*» пытаются унифицировать данные бихевиористики по проблеме поведения в организации с помощью теории открытых систем.
- Журнал *Think Magazine* публикует статью Дэвида Мак-Клеланда «*Этого нужно добиться*», в которой он выделяет две группы людей: большинство, которое не стремится к достижениям, и меньшинство, для которого возможность добиться чего-либо является стимулирующим фактором. Эта точка зрения стала предпосылкой дальнейших исследований проблем мотивации.
- Уоррен Беннис в работе «*Изменение организаций*» предвещает гибель бюрократического аппарата, так как он не соответствует требованиям будущего, когда будут необходимы быстрые организационные изменения, совместное управление и рост рабочей силы более высокой квалификации.

1967 г.

- Джеймс Д. Томпсон в работе «*Организации в действии*» пытается ликвидировать расхождение теории открытых и закрытых систем, предположив, что организации пытаются справиться с неопределенностью внешних условий, создавая определенные факторы, направленные на преодоление проблем внешнего мира, в то время как другие факторы могут быть сфокусированы на рациональных особенностях технических операций.
- Энтони Даун в работе «*Бюрократия изнутри*» пытается определить законы и положения, которые могли бы способствовать прогнозированию поведения бюрократических ведомств и бюрократов.
- Джон Кеннет Гэлбрейт в книге «*Новое индустриальное общество*» утверждает, что контроль над современными компаниями перешел в техноструктуру и что эту техноструктуру больше интересует стабильность организации, чем прибыль.
- Энтони Джей в работе «*Управление и Макиавелли*» применяет политические законы Макиавелли (из его книги «*Правитель*») к современному организационному управлению.

1968 г.

- Гарольд Виленски в «*Организационном мышлении*» представляет новые исследования потока и восприятия информации в организациях.
- Дорвин Картрайт и Алвин Зандер в книге «*Групповая динамика*» предполагают, что систематическое исследование групповой динамики

углубит представления о сущности групп; о том, как они организованы; об отношениях между отдельными личностями, другими группами и более крупными объединениями.

- Джон П. Кэмпбелл и М.Д. Даннетт в работе «*Эффективность опыта группового обмена информацией при обучении и совершенствовании управления*», изданной в «*Психологическом бюллетене*», дают критический обзор литературы об обмене информацией внутри группы. Они пришли к выводу, что «положительное восприятие отдельным человеком его опыта группового общения» не может быть научно определено, так же как не может полностью основываться на «экзистенциальных позициях».
- Уокер и Лорш в статье «*Организационный выбор: продукт против функции*», опубликованной в журнале *Harvard Business Review*, пытаются разрешить вечную конструктивную проблему о том, должна ли организация строиться по принципу продукта или функции.
- Статья Фредерика Герцберга «*Еще раз о том, как вы стимулируете своих работников*» в журнале *Harvard Business Review* выдвигает термины «мотивэйторс» или «сатисфаерс» на передний план теории организационной мотивации.

1969 г.

- Лоуренс Дж. Питер провозглашает принцип о том, что «в иерархической системе каждый работник стремится достичь своего уровня некомпетентности».
- Лоуренс и Лорш в работе «*Организация и внешняя среда*» выступают с обоснованием теории случайностей, которая сможет определять уместность разных теорий при различных ситуациях; они утверждают, что организации должны решить проблему одновременной дифференциации и интеграции.
- Пол Херси и Кеннет Р. Бланкард в работе «*Жизненный цикл теории руководства*», опубликованной в журнале *Training and Development Journal*, утверждают, что правильный стиль руководства в определенной ситуации определяется уровнем образования и квалификации работника, стимулированием достижений и готовностью подчиненных принимать на себя ответственность.

1970 г.

- Бертон Кларк в работе «*Отличительные особенности университета*» устанавливает, каким образом три университета создают и сохраняют свои отличительные особенности с помощью управления символами.
- В работе «*Теория ожидания*» Джон П. Кэмпбелл, Марвин Д. Даннетт, Эдвард Е. Лоулер III и Карл Е. Уейк-младший формулируют теории ожидания мотивации. На людей оказывает мотивирующее воздействие определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают их к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при сходных обстоятельствах.

- Крис Аргирис пишет книгу «*Теория и методы инноваций*», которая становится одной из наиболее известных и актуальных до настоящего времени работ по организационному консультированию, проблемам организационного поведения и перспектив совершенствования организационной структуры.

1971 г.

- Грэхем Т. Алисон в работе «*Сущность решения*» демонстрирует недостатки точки зрения о том, что решения правительства принимаются «одним расчетливым человеком», который имеет контроль над организационными структурами и должностными лицами правительства.
- Ирвинг Янис в работе «*Групповое мышление*», впервые опубликованной в журнале «*Психология сегодня*», предполагает, что сплоченность группы может привести к ухудшению процесса принятия эффективных групповых решений.

1972 г.

- «Дикая» забастовка (без официального разрешения профсоюза) в Лордстауне (штат Огайо) на заводе по сборке автомобилей компании «Дженерал моторс» обратила внимание всей страны на дисфункциональность безликой монотонной работы.
- Гарлан Кливланд в работе «*Руководитель будущего*» утверждает, что в будущем принятие решений потребует «постоянной импровизации при сохранении общей направленности деятельности».
- Каст и Розенцвейг в статье «*Общая теория систем: применение к организациям и управлению*» в журнале «*Академия управления*» дают оценку степени успешности применения общей теории систем в организациях и отстаивают теорию случайностей как менее абстрактный и более практичный теоретический метод.

1973 г.

- Джей Гэлбрейт в работе «*Построение комплексных организаций*» формулирует концепцию системы/случайности, заключающуюся в том, что объем информации о потребностях организации представляет собой процесс установления степени ее неопределенности, взаимозависимости подразделений и функций и адаптационных механизмов.

1974 г.

- В докладе, подготовленном для Комиссии Карнеги по высшему образованию, Майкл Кохен и Джеймс Марч использовали термин «организованная анархия» для того, чтобы передать, почему колледжи и университеты известны организационными формами, проблемами и потребностями в руководстве.
- В статье Роберта Дж. Хауса и Терранса Р. Митчела «*Теория целевой ориентации в руководстве*», опубликованной в *Journal of Contemporary*

Business, предлагается теория «*path-goal*» как полезный инструмент для объяснения эффективности определенного стиля руководства в определенных ситуациях.

- В статье Виктора Х. Врума «*Новый взгляд на принятие решений по управлению*», опубликованной в сборнике *Organizational Dynamics*, развивается полезная модель, где руководители могут установить диагноз ситуации, позволяющий определить, какой стиль руководства является более адекватным.
- Статья Стивена Керра «*Вознаграждение А вместо ожидаемого Б*» в журнале *Academy of Management Journal* доказывает, что многие системы организационного вознаграждения являются «нечестными» — они оплачивают за другое поведение, не то, что предьявляется.

1975 г.

- Оливер И. Вильямсон в работе «*Рынки и иерархии: анализ и анти-трасовые осложнения*» анализирует принятие организационных решений по производству продукции и услуг: осуществлять ли производство внутри организации или производить внешние закупки, используя модели экономического рынка. Он оценивает сложности на пути таких решений, как, например, организационные полномочия.
- Лиман Портер, Эдвард Лолер III и Ричард Хакман в работе «*Поведение в организациях*» исследуют вопрос, как возникают и развиваются индивидуально-организационные отношения, включая и то, как социальные влияния соотносятся с эффективностью работы.

1976 г.

- Психолог Майкл Маккоби интервьюирует 250 корпоративных менеджеров и обнаруживает руководителя, чья основная сфера интересов лежит в той «конкурентной деятельности, где он может оказаться победителем».
- Дженсен и Миклинг в работе «*Затраты агентств и теория фирм*» описывают организацию как простое продолжение и средство удовлетворения интересов множества лиц и групп, которые на это влияют и на которых оказывается влияние.
- Книга «*Концепция организационной экологии*» Эрика Триста предлагает теоретическую модель, в основе которой лежит формирование области, созданной рядом организаций, чьи взаимоотношения составляют систему. Система — это область как целое, а не ее составляющие организации.

1977 г.

- Статья Ханнана и Фримана «*The Population Ecology of Organizations*» предлагает новый термин при анализе организаций — «население организаций» (*population of organizations*).
- Статья Саланчика и Пфеффера «*Кто получает власть, и как они за нее держатся*» объясняет, как власть и политика помогают организациям адаптироваться к внешней среде с помощью распределения

дефицитных ресурсов по подразделениям, выполняющим наиболее жизненно важные задачи организационного выживания.

- Давис и Лоуренс в работе «*Matrix*» предостерегают против использования матричной формы организации, если не существует особых организационных условий, способствующих успеху.
- Розабет Мосс Кантер в статье «*Мужчины и женщины корпорации*» описывает особые проблемы власти и политики в организациях, с которыми сталкиваются женщины.
- В статье Томаса Дж. Питерса «*Символы, модели и внешняя среда: оптимистическая практика, принятая для реализации планов*», опубликованной в *Organizational Dynamics*, представлен первый основной анализ символического управления в организациях для привлечения внимания к литературе «мэйнстрима» организационной теории.

1979 г.

- В статье Розабет Мосс Кантер «*Неудачи власти в управленческих кругах*» в журнале *Harvard Business Review* выясняются организационные позиции, при которых имеет место тенденция к созданию властных проблем. Автор утверждает, что безвластие зачастую является большей проблемой для организации, чем власть.
- Опубликована книга «*Структурирование организаций*», — первая книга Генри Минтцберга из серии «Теория политики управления».

1980 г.

- В работе Конноли, Конлона и Дейча «*Организационная эффективность: множественность участников*» дается оценка организационной эффективности, которая должна включать множество критериев, отражающих разнообразные интересы различных участников.
- В статье Мерила Раис Луиса «*Удивление и впечатление: что испытывают новички, оказавшиеся в незнакомой организационной обстановке*» в журнале *Administrative Science Quarterly* предполагается, что поиск истины новичками, как правило, опирается на неадекватные источники информации, что может увести их в сторону.

1981 г.

- Энтони Кобб и Ньютон Маргулис утверждают в книге «*Организационное развитие: политические перспективы*», что совершенствование организационной структуры развивает адаптивность к политике. Но политическая активность практиков совершенствования организационной структуры чревата серьезными утилитарными и ценностными проблемами.
- В книге «*Власть в организациях*» Джеффри Пфеффер объединяет положения использования власти и политики школы организационной теории.
- «*Теория Z*» Томаса Оучи и «*Искусство японского управления*» Паскаля и Атоса популяризируют японские методы управления.

1982 г.

- Организационная культура становится «острой» темой в экономической литературе после выхода таких книг, как «*В поисках высокого качества*» Питерса и Ватермана, «*Корпоративная культура*» Дила и Кеннеди и передовой статьи в *Business Week* о корпоративной культуре.

1983 г.

- Генри Минтцберг своей работой «*Власть внутри и вокруг организации*» трансформирует школы власти и политики организационной теории в законченную теорию политики управления.
- Розабет Мосс Кантер в работе «*The Change Master*» дает определение *change masters* как архитекторов организационных перемен. Это нужные люди в нужном месте и в нужное время.
- Статья Мерила Р. Луиса «*Организации как носители культуры Milieux*» является первым полным опубликованным изложением предпосылок и позиций школы организационной культуры.
- Работа Майкла Килея «*Оценки организационной теории и обучение управлению*» предполагает, что организации существуют благодаря соглашению о совместной деятельности для достижения отдельных целей ее важных подразделений, не достигая организационных целей и задач.
- Ян И. Митрофф в работе «*Держатели акций организационного сознания*» объясняет, как понимание внутренних и внешних держателей акций влияет на организационное поведение — особенно на принятие решений по сложным проблемам организационной политики.
- Понди, Фрост, Морган и Дандридж выступают в качестве редакторов первого завершеного тома «*Организационный символизм*», посвященного проблемам символического управления.
- Статья Линды Смирчич «*Общее понимание организаций*» исследует, как системы принятых понятий развиваются и поддерживаются в организациях путем символических организационных процессов, а также показывает, как эти общепринятые понятия характеризуют общность организационной культуры и отличительные качества членов организации.

1984 г.

- Серджованни и Корбалли редактируют первый широко признанный сборник докладов на тему о перспективе организационной культуры «*Руководство и организационная культура*». Во вступительной статье Серджованни «*Культурные и состязательные перспективы в административной теории и практике*» четко изложены фундаментальные базовые понятия организационной культуры и перспективы символического управления.
- Сиэл и Мартин обобщают опыт качественного и количественного исследования по организационной культуре в работе «*Роль символического управления*»: как менеджеры могут эффективно передавать организационную культуру.

1985 г.

- Эдгар Шайн дает наиболее обстоятельную и полную информацию о школе организационной культуры в работе *«Организационная культура и лидерство»*.
- В *«Иррациональной организации»* Нилс Бранссон размышляет о том, что рациональность может привести к хорошим решениям, но это снижает возможность организационных действий и перемен.
- *«Административное развитие»*, написанное Мухаммадом А. Аль-Бураэй, соединяет современную методологию и технику исследования с сутью ислама, ценностями и этикой, чтобы показать, каким образом исламская перспектива (как система и образ жизни) является важной движущей силой в процессе административного развития в мире.

1986 г.

- *«Корпоративная культура: диагноз и перемены»* Десмонда Грэйвза представляет первый серьезный методологический научный труд по «диагностике» организационной культуры.
- Майкл Хармон и Ричард Майер помещают обстоятельный раздел о применимости организационной теории в государственном секторе в работе *«Организационная теория в государственной администрации»*.
- Работа Гарета Моргана *«Имидж организации»* развивает искусство ознакомления и понимания организаций, начиная с предпосылки, что теории организации основываются на четких, но частичных интеллектуальных имиджах или метафорах.

1988 г.

- Майкл Килей соединяет и расширяет свои прежние представления о множестве составляющих, организационных целях, системах справедливости, ценностях и организационной стоимости в книге *«Социально-контрактная теория организаций»*.
- Квин и Камерон составляют *«Парадокс и трансформация»* — важный сборник очерков о необходимости управления с наличием парадоксов в сложных организациях вместо того, чтобы пытаться обязательно их устранить.
- Шошана Зубофф в работе *«Возраст умной машины»* исследует эффекты информационных технологических изменений в вопросах полномочий и иерархий — общества и организаций.

1989 г.

- Книга Розабет Мосс Кантер *«Когда гиганты учатся танцевать»* рассматривает вопрос, как организации могут извлекать преимущества одновременно из малых (гибкость) и из больших масштабов (выносливость).
- Книга *«Развивающийся корпоративный характер»* Алана Вилкинса объясняет, как трудно, но возможно изменить элементы организа-

ционной культуры, не разрушая позитивные аспекты культуры, которые уже существуют.

1990 г.

- Салли Хельсиген создает дневниковые исследования, которые изучают, как женщины-лидеры принимают решения, собирают и распространяют информацию в организациях. Хельсиген в работе *«Женское преимущество»* доказывает, что «женщины могут стать новыми японцами» в управлении.
- В книге *«Восхваление иерархии»* Эллиотт Жак утверждает, что критики иерархии введены в заблуждение. Вместо необходимости иметь новые организационные формы компаниям нужно учиться, как лучше управлять иерархиями.
- Джэймс Ф. Шорт-младший и Ли Кларк в работе *«Организации, неопределенности и риски»* описывают, как на организационное поведение влияет принятие решений в условиях риска и неопределенности и как, в свою очередь, риск и неопределенность влияют на принятие решений в организациях.
- Пол С. Гудман и Ли С. Спроул в *«Технологии и организации»* описывают, как на организационное поведение влияют новые технологии. Они утверждают, что влияние технологий настолько сильное, что организации должны находить новые пути руководства на предприятии для того, чтобы приспособиться к новому технологическому и деловому климату.
- В книге Аллана Р. Конна и Дэвида Л. Брэдфорда *«Влияние без полномочий»* ведется дискуссия по альтернативному методу достижений в работе, основанному на законе возвратности, который ведет к организационному самоуполномочиванию и взаимной удовлетворенности работой членов организации.
- *«Символы и артефакты: взгляд на корпоративный ландшафт»* — работа, написанная Паскуалем Гаглиарди, сосредоточивает внимание на корпоративных «артефактах»: зданиях, предметах, имиджах и формах, участвующих в корпоративных структурах. Гаглиарди представляет социальные конструктивистские, феноменологические и толковательные картины реальности.
- Ставшая весьма популярной книга Питера Сенджа *«Пятая дисциплина»* описывает организации с ограничениями в обучении и показывает, как «обучающиеся организации» пренебрегают неблагоприятными условиями и преодолевают их.
- Дэвид Ульрих и Дэйл Лэйк развивают теорию, которая придает особое значение организационным возможностям. Их книга *«Организационные возможности: конкуренция внутренняя и внешняя»* объясняет, что такое «возможность» и как развивать конкурентоспособность, основываясь на мероприятиях по управлению.
- Статья Лекса Дональдсона *«Легкая рука: организационная экономика и теория управления»* в журнале *Academy of Management Review* показывает потенциальные возможности и трудности организационной экономики.

- Глава Карла Вайка «Технология как двусмысленность: создание смысла в новых технологиях» в книге Гудмана и Спроула «Технологии и организации» рассматривает познавательность процессов, которые используются людьми в их приспособляемости к условиям непредсказуемых и хаотичных событий.

1991 г.

- Роберт Г. Лорд и Карен Дж. Майер в работе «Обработка информации: осуществление связи между восприятием и исполнением» рассматривают лидерство как организационный, «командирский» процесс информации (рациональный, ограниченной емкости, квалифицированный и кибернетический) и связывают это с тем, как другие участники в условиях лидерства обрабатывают информацию.
- Книга Катлина Д. Риана и Дэниэла К. Остерайха «Освобождение от страха на рабочем месте: как преодолеть невидимые барьеры на пути к качеству, производительности и инновациям» объясняет взаимозависимость между страхом и производительностью на рабочем месте.
- Манфред Кетс де Врие в работе «Organizations in the Couch» демонстрирует, как рациональные и иррациональные модели поведения индивидуума влияют на организации.

1992 г.

- Тьерри С. Паучант и Ян И. Митрофф в работе «Трансформируя организации, склонные к кризису» исследуют кризисные организации и психологические и эмоциональные факторы, дающие возможность менеджерам преодолевать ожидаемый кризис.
- В книге Джеффри Пфедфера «Управление властью» показано, как консолидировать власть и использовать ее для конструктивных организационных целей, даются практические рекомендации для менеджеров, как пользоваться властью для продвижения, как перестать ее бояться и понять, что если они не воспользуются властью, то это сделает кто-то другой.
- Барбара Царниавска-Жоржес объясняет смысл организационной жизни, даже когда организационное поведение бессмысленно. Ее идеи, изложенные в работе «Изучение сложных организаций: культурные перспективы», представляют собой межкультурный и межконтекстуальный анализ нахождения смысла в больших организациях.
- «Организационная архитектура» Дэвида Надлера, Маркса Герштайна и Роберта Шоу использует архитектуру как метафору для нахождения развивающихся форм и черт эффективных организаций будущего, включая автономные рабочие бригады, высокопроизводительные рабочие системы, систему связей, автоматическое проектирование и размытые границы.
- Чарлз Хампден Тернер в своей работе «Создавая корпоративную культуру: от разногласий до гармонии» рассматривает организации, имеющие проблемы из-за развивающихся культур, использующих перспективу «центральные дилеммы». Дилеммы — это две «леммы» или

предположения, расположенные на одной оси, с организацией между ними.

- «Гендеринг организационной теории» Джона Аккера утверждает, что обычная деятельность в организациях не является нейтральной для полов. Они увековечивают «родовую подструктуру внутри самой организации и в более широком слое общества» так же, как и в организационной теории.
- В бестселлере Дэвида Осборна и Теда Геблера «Перестраивание правил игры: как предпринимательский дух трансформирует государственный сектор» утверждается, что государственные ведомства созданы так, чтобы быть защитой от политиков и бюрократов, набирающих слишком большую власть и неправильно использующих общественные деньги. Вместо этого обществу необходимо «правительство предпринимателей».
- Книга Ральфа Д. Стаси «Управление неизвестным: стратегические границы между порядком и хаосом» ставит под сомнение точку зрения, что организационный успех происходит от стабильности, гармонии, предсказуемости и устойчивого равновесия. Руководство должно охватывать «безграничную нестабильность», поскольку беспорядок, шанс и нерегулярность организационных связей могут оказаться положительным фактором.
- Ричард Бекхард и Венди Причард в работе «Изменение сути» обсуждают вопрос о поведении руководителей, что необходимо для инициирования и управления фундаментальными организационными изменениями.

1993 г.

- Книга Вильяма Берквиста «Постмодерные организации» сравнивает понятия «предмодерн», «модерн» и «постмодерн» для пяти измерений организационной жизни: размер и сложность, миссия и границы, лидерство, коммуникации, стоимость основного капитала и рабочей силы.
- Книга «Культурная многогранность организаций» Тэйлора Кокса-младшего исследует потенциальные преимущества и трудности, которые могут возникать в организации в связи с наличием различных культур.
- Ян И. Митрофф и Гарольд А. Линстоун в работе «Неограниченный разум: нарушение каналов традиционного делового мышления» исследуют вопрос, что значит быть геем в корпоративном мире и как справляться с сексуальной направленностью на рабочем месте. Они поощряют открытость в корпоративной практике, например учет сексуальных предпочтений, пола и этнической принадлежности при реализации программ обучения, найма на работу и сохранения места работы.
- В статье Л. Дугласа Килиа «Нелинейный динамичный анализ: оценка системных концепций в правительственном ведомстве», опубликованной в *Public Administration Review*, выдвигается предположение, что нелинейная динамика или теория хаоса может относиться к государствен-

ным ведомствам, поскольку организации людей являются нелинейными системами.

- В книге «*Управление хаосом и сложностью в правительстве*» Л. Дуглас Киль рассматривает применение теории хаоса к самоорганизации в государственном управлении. Киль показывает, как глубинные структуры и процессы ведомственной динамики могут способствовать обучению и возможности справляться с рисками и неопределенностью.

1996 г.

- Издано отдельной книгой фундаментальное исследование «*Организационная теория: стратегический подход*», проведенное Б. Ходжем, Вильямом Антони, Лауренсом Галисом. Детально разработаны концепции использования организационных технологий, организационного проектирования и организационного обучения.

1997 г.

- Сорок шесть наиболее известных, выдающихся ученых в области управления, работающих во многих странах мира, по инициативе Фонда Дракера изложили свои взгляды о путях развития организаций в предстоящей столетии. В книге «*Организации будущего*», изданной под редакцией Фрэнсиса Хессельбейна, Маршалла Голдсмита и Ричарда Бекхарда, дается прогноз коренных изменений в формах, построении, моделях, поведении и механизмах функционирования организаций, тенденций их развития под влиянием прогресса науки, техники, образования и культуры.
- В книге Сумантра Чосала и Христофера Бартлетта «*Индивидуализированная корпорация*» анализируется процесс развития и повышения значимости индивидуальных компетенций в деятельности организаций, перехода от «трех S» (*strategy, structure, systems*) к «трем P» (*purpose, process, people*).

1998 г.

- Вышла в свет монография Вильяма Халала «*Новое управление*», в которой рассматриваются процессы и механизмы трансформации управления на основе использования демократических методов и рыночных отношений внутри организаций.
- Опубликована книга Джея Любовитца и Тома Бекмана «*Организации знаний*», в которой последовательно анализируются все основные элементы интеллектуального капитала, обобщается практика управления процессами накопления и отбора знаний, их сохранения, распространения и внедрения, инициирования и обучения персонала. Намечены основные блоки и контуры будущих организаций.

1999 г.

- Франк Острофф в монографии «*Горизонтальная организация*» доказывает объективную необходимость перехода от вертикальных к го-

ризонтальным структурам, раскрывает сущность и принципы работы таких организаций, их облик и связи с потребителями. Журнал *Fortune*, откликаясь на взгляды Ф. Остроффа, назвал такую организацию «моделью корпорации на следующие пятьдесят лет».

2000 г.

- Впервые основные факторы, формирующие доверие в изменяющемся мире, комплексно и взаимосвязанно раскрываются в книге Роберта Брюса Шо «*Ключи к доверию в организациях*». Детально исследуются пути создания, поддержания и развития духа доверия в организациях перед лицом возрастающих экономических трудностей и конкуренции.

2001 г.

- Дэвид Джаффи, подвергнув критическому анализу распространенные концепции функционирования и развития организаций, сформулировал черты новой организационной парадигмы, базирующейся на сочетании постбюрократизации, культуры и знаний, вертикальных и горизонтальных связей, стратегических альянсов и виртуальных структур. В книге «*Организационные теории: связи и изменения*» он дал развернутую характеристику происходящих и предстоящих изменений.

2002 г.

- Джон Иванцевич и Томас Дьюнинг в книге «*Управлять Эйнштейнами*» (перевод с английского по смыслу «*Как управлять талантами*») раскрывают вновь возникающую область деятельности руководителей в информационную эру — работу с талантливыми людьми. Неоценимо значение предлагаемых авторами методов выявления, привлечения, поддержки, вознаграждения и перспективного роста людей, обладающих способностями выдвигать и претворять в жизнь новые идеи в приоритетных сферах науки, техники, производства и обслуживания.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

К части I

- Богданов А.А.* Всеобщая организационная наука. Т. 1—2. — М.: Экономика, 1989.
- Веснин В.Р.* Основы менеджмента. — М.: Триада, 1996.
- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. — М.: Высшая школа, 1994.
- Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. 2-е изд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
- Дункан У. Джек.* Основополагающие идеи в менеджменте: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
- Зайцева О.А., Радугин А.А. и др.* Основы менеджмента. — М.: Центр, 1997.
- Корицкий Э., Нинцаева Г., Шетов В.* Научный менеджмент. Российская история. — СПб.: Питер, 1999.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
- Минаев Э.С., Агеева Н.Г., Байдюк И.Ф.* Основы теории менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Изд-во МАИ, 1993.
- Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса — М.: ИНФРА-М, 2001.
- Barnard C.I.* The functions of the Executive. — Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1938.
- Cooke M.* Our Cities Awake. — N.Y.: Doubleday, 1918.
- Emerson H.* Efficiency as a Basis for Operations and Wages. 4 ed. — Easton (Pa.): Hive Publishing Company, 1976.
- Gilbreth F., Gilbreth L.* Applied Motion Study. — Easton, (Pa.): Hive Publishing Company, 1973.
- Hodge B.S., William P. Antony, Lawrence M. Gales* Organization Theory (a Strategic Approach). 5 ed. — N.Y.: Prentice Hall, 1996.
- Robbins S.* Organization Theory. Structure, Design and Applications. 3 ed. — Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- Robbins S., De Cenzo D.* Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications. — New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Shafritz Say M., Ott S. Steven.* Classics of Organization Theory. 4 ed. — Harcourt Brace College Publishers, 1996.
- Taylor F.* The Principles of Scientific Management. — N.Y.: Harper and Row, 1914.
- Urwick L.* Notes of the Theory of Organization. — N.Y.: Amacom, 1952
- Urwick L.* The Golden Book of Management. — L.: Newman Neame, 1956.
- Weber M.* The Theory of Social and Economic Organization. — N.Y.: Free Press, 1947
- Wren D.A.* The Evolution of Management Thought. 3 ed. — N.Y.: Wiley, 1987.

К части II

- Валуев С.А., Игнатъева А.В.* Организационный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Нефть и газ, 1993.
- Васильев Ю.П.* Управление развитием производства: опыт США. — М. 1989.
- Куниц Г., О'Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих решений. Т. 1—2. — М.: Прогресс, 1981.
- Мильтнер Б.* Уроки бюрократической системы управления // Вопросы экономики, 1999, № 1.
- Мильтнер Б.З.* Проблемы управления в современной Америке. — М.: Знание, 1974.
- Мильтнер Б.З., Евенко Л.И., Рапопорт В.С.* Системный подход к организации управления. — М.: Экономика, 1983.
- Организационные структуры управления производством / Под общ. ред. Б.З. Мильтнера — М.: Экономика, 1975.
- Роджерс Ф. Дж.* IBM. Взгляд изнутри: человек — фирма — маркетинг: Пер. с англ. — М., 1990.
- Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др.* Менеджмент организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1995.
- Фатхутдинов Р.А.* Система менеджмента: Уч.-методич. пособие. — М.: Интер-синтез, 1996.
- Хачатуров С.Е.* Организация производственных систем (теоретическое обоснование организационной науки). — Тула: Шар, 1996.
- Хоскинг А.* Курс предпринимательства: Пер. с англ. — М., 1993.
- Chandler A.C.* Strategy and Structure. — Camb. (Mass.): MIT Press, 1962.
- Dale E.* Organization. — N.Y.: AMA, 1967.
- Drucker P.* Effective Executive. — L.: Heinemann, 1967.
- Drucker P.* Practice of Management. — L.: Heinemann, 1955.
- Fayol H.* General and Industrial Management. — London: Pitman, 1949.
- Japanese and U.S. Industrial Association: Their Role in High-Technology Policymaking. Congressional Research Service. The Library of Congress. — Washington (D.C.), 1991.
- Mintzberg H.* Structure in Fives. Designing effective Organizations. N.Y.: Prentice Hall, 1993.
- Ostroff F.* The Horizontal Organization. — N.Y.: Oxford University Press, 1999.

К части III

- Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала. Т. 1—2. — М.: МНИИПУ, 1996.
- Грачев М.В.* Суперкадры: управление и международные корпорации. — М.: Дело, 1993.
- Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И.* Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: Из-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1992.
- Карташова Л.В., Николаева Т.В., Соломанидина Т.О.* Организационное поведение: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000.
- Лэнд П.* Менеджмент — искусство управлять. — М.: ИНФРА-М, 1995.
- Мильтнер Б.* Фактор доверия при проведении экономических реформ // Вопросы экономики, 1998, № 4.
- Определяющая роль профессиональных менеджеров в обеспечении устойчивого экономического роста в современной России. — М.: Общественный фонд «Лучшие менеджеры новой эпохи», 2001.

Шепель В.М. Управленческая этика. — М., 1989.

Эти невероятные японцы / Паркинсон С.Н., Растомджи М., Сапре С., Вахрушев В. Принципы японского управления. — М.: Всес. обществ. фонд защиты от безработицы, 1992.

Dessler G. Human Resource Management. 6 ed. — New Jersey: Prentice Hall, 1994.

Gilberth L. The Psychology of Management. — Easton (Pa.): Hive Publishing Company, 1973.

Grichunas. Relationship in Organization, Bulletin of the International Labour Office. — Geneva: International Labour Office, 1933.

Groups that work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork / Ed. by R. Hackman. — San Francisco: Josey-Bass, 1990.

Kotter J. Corporate Culture and Performance. — N.Y.: Free Press, 1992.

Likert R. The Human Organization. — N.Y.: McGraw-Hill, 1961.

Likert R., Likert J.G. New Way of Managing Conflict. — N.Y.: McGraw-Hill, 1996.

Locke E.A., Latham G.P. Goal Setting for Individuals, Groups and Organizations. — Chicago: Science Research Associates, 1984.

Munsterberg H. Psychology and Industrial Efficiency. — Boston: Houghton Mifflin, 1913.

Robbins S. Organizational Behavior: concepts, controversies and applications. 3 ed. — Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

Roethlisberger F. Man-in-Organization. — Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1968.

К части IV

Блейк Р., Маутон Д. Научные методы управления: Пер. с англ. — Киев, 1990.

Дуосон Р. Уверенно принимать решения: Как принимать правильные решения в бизнесе и жизни: Пер. с англ. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1996.

Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М., 1992.

Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 1984.

Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. — М.: Экономика, 1988.

Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / Под ред. В.М. Власовой. — М.: Финансы и статистика, 1995.

США. Организационные проблемы управления / Под общ. ред. Б.З. Мильнера. — М.: Мысль, 1976.

Управленческое консультирование: Пер. с англ. Т. 1—2. — М.: Интерэксперт, 1992.

Dennison H.S. Organization Engineering. — N.Y.: McGraw-Hill, 1931.

Drucker P. Management: Tasks, responsibilities, practices. — L.: Heinemann, 1974.

Drucker P. Managing for results. — L.: Heinemann, 1964.

Emerson H. The Twelve Principles of Efficiency. — N.Y.: Engineering Magazine, 1913.

Gantt H. Organizing for Work. — San Diego (Cal.): Harcourt Brace Jovanovich, 1919.

Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies / Ed. by R. L. Kuhn — Austin: The University of Texas, 1993.

Grove A.S. High Output Management. — N.Y.: Vintage Books, 1985.

Leavitt H., Dile W., Eyring. The Organizational World. — San Diego (Cal.): Harcourt Brace Jovanovich, 1973.

Mead R. International Management, Cross-Cultural Dimensions. — L.: Beackwell Publishers, 1994.

Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. — N.Y.: Harper and Row, 1973.

К части V

Вебер А.В., Данилов А.Д., Шифрин С.И. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием. — СПб.: Наука и техника, 2003.

Мильнер Б.З. Управление знаниями — вызов XXI века // Вопросы экономики, 1999, № 9.

Мильнер Б.З. Управление знаниями. — М.: ИНФРА-М, 2003.

Beckman T. A Methodology for Knowledge Management/ International Association of Science and Technology for Development's (IASTED). International Conference on AI and Soft Computing. — Canada, Banff, 1997.

Brooking A. Intellectual Capital. — International Thomson Business Press, 1996.

Davenport T.H. Some Principles of Knowledge Management // Strategy, Management, Competition, Winter 1996.

Liebowitz J., Wilcox L. (eds.). — Knowledge Management and Its Integrateve Elements. — Boca Raton (Fl): CRC Press, 1997.

Petrash G. Knowledge Management Assets for Value. Knowledge-Based Leadership Conference. — Boston: Linkage Inc, October 17, 1996.

Stuart A. Reality Check — Knowledge Management // CIO Magazine, CIO Communications Inc., 1996.

Wiig K. Knowledge Management: Where Did It Come and Where Will It Go? Expert Systems with Applications. — Pergamon Press/Elsevier. Vol. 14, Fall 1997.

Wiig K. Knowledge Management. — Arlington (Tx.): Schema Press, TX, 1993.

К части VI

Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Т. 1—2. — М.: МНИИПУ, 1996.

Страссман П. Информация в век электроники: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1987.

Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лиса — М.: ИНФРА-М, 2001

Чесноков А.Г. Интернет-коммерция — новый сектор XXI века. Экономическая наука современной России. — М., 1999.

Cleveland H. The Knowledge Executive: Leadership in an Information Society. — N. Y.: Truman Tally Books, 1985.

Diebold J. Managing Information. — N.Y.: Amacom, 1985.

К части VII

Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989.

Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления: Пер. с англ. — Киев, 1990.

Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер с англ. — М.: ЮНИТИ, 1997.

Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Изд-во МГУ, 1995.

- Водачек Л., Водачкова О.* Стратегия управления инновациями на предприятии. — М., 1989.
- Иеннекенс Ж.* Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика. — М., 1992.
- Кеннеди Л.У.* Качественный менеджмент в неприбыльной сфере: Пер. с англ. — СПб.: Просвещение, 1994.
- Лившиц А.Я.* Миражи капиталистического регулирования. — М.: Мысль, 1985.
- Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.
- Мильнер Б.З., Олейник И.С., Рогинко С.А.* Японский парадокс. — М.: Мысль, 1985.
- Монден Я.* «Тоета»: методы эффективного управления. — М., 1989.
- Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
- США: современные методы управления / Под общ. ред. Б.З. Мильнера. — М.: Наука, 1971.
- Уотермен Р.* Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М.: Прогресс, 1988.
- Шамхалов Ф.И.* Американский менеджмент. Теория и практика. — М.: Наука, 1993.
- Якокка М.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.
- Ansoff I.* Corporate Strategy. — W.: Pelican Library of Business and Management, 1971.
- Buys P.* Organizational Communication. Theory and Behavior. — Boston: Allyn and Bacon, 1997.
- Drucker P.* Innovations and Entrepreneurship. Practice and Principles. — N.Y.: Harper and Row, 1985.
- Komiya R.* The Japanese Economy: Trade, Industry and Government. — Tokyo: University of Tokyo Press, 1990.
- Lane R.* The Market Experience. — N.Y.: Cambridge University Press, 1991.
- Simon H.* Administrative Behavior. 3 ed. — N.Y.: Free Press, 1976.
- Torrington D., Weighman J.* Effective Management. People and Organization. 2 ed. — N.Y.: Prentice Hall, 1994.

К части VIII

- Дракер П.Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
- Капиталистическое управление: уроки 80-х / Под ред. А.А. Дынкина. — М.: Экономика, 1991.
- Мильнер Б.* Крупные корпорации — основа подъема и ускоренного развития экономики // Вопросы экономики, 1998, № 9.
- Мильнер Б.З.* Организация программно-целевого управления. — М.: Наука, 1980.
- Мильнер Б.З.* Проблемы межотраслевого управления. — М.: Экономика, 1981.
- Мильнер Б.З.* Реформы управления и управление реформами. Т. 1—2. — М.: Институт экономики РАН, 1994.
- Мильнер Б.З., Кочетков А.В., Левчук Д.Г.* Управление территориально-производственными комплексами и программами их создания. — М.: Наука, 1985.
- Bolman L.G., Deal T.E.* Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. — San-Francisco: Josey-Bass, 1984.

- Kamm J.B.* An Integrative Approach to Managing Innovation. — Lexington: Lexington Books, 1987.
- Mohram A.* Large-Scale Organizational Change. — San Francisco: Josey-Bass, 1990.

К части IX

- Баренбойм П., Лафитский В., Май В.* Конституционная экономика. — М.: Никитский клуб, 2001.
- Государственное регулирование экономики в современных условиях. Сборник статей. Т. 1—2. — М.: Институт экономики РАН, 1997.
- Малько А.В.* Теория государства и права: Учеб. пособие. — М.: Юрист, 2000.
- Мишин А.А.* Конституционное (государственное) право зарубежных стран: Учебник. 8-е изд. — М.: Юстицинформ, 2001.
- Морозова Л.А.* Проблемы современной российской государственности.: Учеб. пособие. — М.: Юридическая литература, 1998.
- Парканский А.Б., Чепраков С.В., Дубинин С.К. и др.* США: государство и рынок. — М.: Наука, 1991.
- Пикุลыкин А.В.* Система государственного управления: Учебник для вузов. 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
- Стиглиц Дж. Ю.* Экономика государственного сектора: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1997.
- Ross V. H.* How Washington Works: The Executive Guide to Government. — Washington: Balbinder, 1987.

К части X

- Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
- Астахов А.С., Головкин И.К.* Технология прорыва и школа В. Эрхарда. — М., 1989.
- Душанич Т. Душанич Й.* Экономика переходного периода. — М.: Институт международного права и экономики, 1996.
- Зотов В.В., Ленский Е.В.* Задачи и организационные основы менеджмента. — М.: Корона-принт, 1996.
- Менар К.* Экономика организаций: Пер. с франц. — М.: ИНФРА-М, 1996.
- Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы: Пер. с англ. / Науч. ред. Б.З. Мильнер и И.С. Олейник. — М.: Экономика, 1984.
- Таусенд Р.* Секреты управления, или Как удержать компанию от подавления инициативы людей и снижения прибыли. — М., 1991.
- Уотерман Р.* Фактор обновления. — М., 1988.
- Фостер Р.* Обновление производства. — М.: Прогресс, 1987.
- Хруцкий В.Е.* Управленческий потенциал в промышленности США. — М.: Наука, 1988.
- Bolman J.G., Deal T.E.* Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. — San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Drucker P.* The Frontiers of Management. — N.Y.: Talley Books, 1986.
- Krupp S.* Pattern in Organizational Analysis: A Critical Examination. — N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
- Mills D.* Rebirth of the Corporation. — N.Y.: Wiley, 1991.
- Peters T. Y., Waterman R. H.* In Search of Excellence. — N.Y.: Harper and Row, Publishers, 1982.
- Pinchot G., Pinchot E.* The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization. — San Francisco: Berret-Koehler, 1993.

Sadler Ph. Designing Organizations. — L.: Mercury Book, 1991.
Waterman R.H. The Renewal Factor. — N.Y.: Bantam, 1987.

К части XI

- Грейсон Дж., О'Делли К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М., 1990.
- Современное управление. Энциклопедический справочник: Пер. с англ. / Под ред. Б. Мильнера и Д. Карпухина. Т. 1—2. — М.: Издатцентр, 1997.
- Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лииса — М.: ИНФРА-М, 2001.
- Ackoff R. L.* The Democratic Corporation. — N. Y.: Oxford University Press, 1994.
- Brill P., Worth R.* The four Levels of Corporate Change. — N. Y.: Amacom, 1997.
- Caring for the Future. Report of the Independent Commission on Population and Quality of Life. — N. Y.: Oxford University Press, 1996.
- Carr C.* Chice, Chance and Organizational Change. — N.Y.: Amacom, 1996.
- Davidow W.H. and Malone M.S.* The Virtual Corporation. — N.Y.: Harper Business, 1992.
- Ghoshal S., Bartlett C.A.* The Individualized Corporation. — N.Y.: Harper Business, 1999.
- Halal W. E., Geranmayeh A., Pourdehnad J.* Internal Markets. — N.Y.: John Wiley and Sons, 1993.
- Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. — N. Y.: Harper Business, 1994.
- Hesselbein F., Goldsmith, Beckhard R.* — The Organization of the Future. San Francisco: Josey-Bass Pub., 1997.
- Liebowitz J, Beckman T.* Knowledge Organizations. — Boca Raton, Florida: St.Lucie Press, 1998.
- Manganelli R., Klein M.* The Reengineering Handbook. A Step-by-step Guide to Business Transformation. — N.Y.: Amacom, 1994.
- Mead R.* International Management. Cross-Cultural Dimensions. — L.: Beackwell Publishers, 1994.
- Organizational Dynamics. A Quarterly Review — Autumn, 1998.
- Pinchot G., Pinchot E.* The Intelligent Organization. — San Francisco: Berrett-Koehler Publischtrs, 1996.
- Scott W.R.* Organizations, Rational, Natural and Open Systems. 4 ed. — N.Y.: Prentice Hall, 1998.
- Senge P.M.* The Fifth Discipline. — N.Y.: Doubleday, 1990.
- Williamson O.E.* Organization Theory, From Chester Barnard to the Present and Beyond. — Oxf: Oxford University Press, 1995.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ТЕРМИНОВ

- Автоматизированная система управления
Агентские затраты
Адаптация структур
Адаптивная организация
Административное управление
Административный акт
Акционерная собственность
Акционерное общество
Альтернативы
Апелляционная подсистема
Аттестация
- Бихевиоризм
Бюрократия
Бюрократизм
Бюрократическая теория
- Вертикальная дифференциация
Вертикальная структура
Вертикальное разделение труда
Взаимодействие государства и предприятий
Взаимосвязи
Виртуальная организация
Власть
Внешняя среда организации
Внутренние рынки
Внутренняя сеть
Внутренняя среда организации
Вспомогательные подразделения
Выживание организации
Выработка целей
Высший уровень управления
- Гибкая организация
Глобальная организация
Глубина работ
Горизонтальная дифференциация
Горизонтальные связи
Государственное регулирование
Государство и бизнес
Границы организационной системы
- Групповая координация
Групповое восприятие
Групповое поведение
Групповое принятие решений
Групповые методы руководства
Групповые роли
- Делегирование ответственности
Делегирование полномочий
Департаментализация
Дерево целей
Децентрализация
Дивизиональная организационная структура
Динамический организационный подход
Динамичная организация
Динамичная сеть
Дифференциация
Дочерние фирмы
- Единство цели и руководства
- Жизненный цикл организации
Жизненный цикл продукта
- Законодательная подсистема
Законы организации
Закрытые системы
- Идеальная бюрократия
Иерархия
Индекс руководства
Индивидуальная координация
Инновационная организация
Институциональная среда
Интеграция
Интеграция функций
Интегрированные организации
Интеллектуальная организация
Интернет
Интуитивное принятие решений
Информационная асимметрия
Информационная сеть

Информационные потоки
 Информационные системы
 Информационные технологии
 Инфраструктура
 Искусство управления
 Исполнительная организация
 Исполнительная подсистема
 Исследование операций
 Исследование управления

 Кадры руководителей
 Каналы передачи информации
 Картель
 Категории потребностей
 Кибернетический подход
 к управлению
 Классическая теория организации
 Кодирование информации
 Коллегиальность
 Коллегиальные органы
 Колоколообразная структура
 Команды
 Комитеты
 Коммуникации
 Компетенция
 Комплексность
 Конверсия
 Конгломерат
 Консервативный стиль
 Консорциум
 Контрактная система
 Контроль
 Конфликты
 Координация
 Корпоративные руководители
 Корпорация
 Корректировка организационных
 структур
 Круговая организация
 Культура организации

 Либеральный стиль
 Линейная структура управления
 Линейно-функциональная
 структура управления
 Линейные единицы
 Лидерство

 Макроуровень
 Малая группа

 Малое предприятие
 Маркетинг
 Мастерство управления
 Масштаб работ
 Матричная организационная
 структура
 Межгрупповое поведение
 Межгрупповые конфликты
 Межгрупповые отношения
 Межотраслевые формы
 Метод аналогий
 Метод Дельфи
 Метод номинальной группы
 Метод организационного
 моделирования
 Метод структуризации целей
 Методы проектирования
 структуры
 Механизированный офис
 Микроуровень
 Миссия организации
 Многомерная организация
 Многонациональная модель
 фирмы
 Модели коммуникаций
 Модели поведения групп
 Модель фирмы
 Модель «мяч — колокол»
 Мозговая атака
 Мозговой штурм
 Мотивационный процесс
 Мотивация

 Наблюдательный совет
 Нагрузка времени
 Наем на работу
 Направления коммуникаций
 Наука управления
 Неформальная непрограммиру-
 емая координация
 Неформальные группы
 Неформальная организация
 Неформальные процессы
 Низший уровень управления
 Нововведение
 Номинальная взаимозависимость
 Норма управляемости
 Нормирование

 Обоюдная взаимозависимость

Обратная связь
 Обучающаяся организация
 Обучение
 Общая структурная схема
 Общество
 Общество с дополнительной ответственностью
 Общество с ограниченной ответственностью
 Ограниченная рациональность
 Оперативная основа организации
 Операционные издержки
 Оптимальная исполнительная структура
 Орган власти
 Организграмма
 Организации типа «команд и контроля»
 Организационная коммуникация
 Организационная культура
 Организационная обособленность
 Организационная система
 Организационная структура
 Организационное поведение
 Организационное проектирование
 Организационные (управленческие) роли
 Организационные изменения
 Организационные конфликты
 Организационные переменные
 Организационные проблемы
 Организационные процессы
 Организационный потенциал
 Организация
 Организация управления
 Организация, движимая клиентом
 Организация, ориентированная на акционера
 Организация, ориентированная на предвидение
 Органы управления
 Ортехнический блок
 Отбор
 Ответственность
 Открытая система
 Охват контролем

 Перекрестная групповая структура
 Переменные отношения
 «руководитель — подчиненный»

 Пирамидальная структура
 Плоские организационные структуры
 Поведение
 Поведенческие науки
 Подготовка менеджеров
 Подсистемы
 Полное товарищество
 Полномочия
 Полный потенциал
 Потоки коммуникаций
 Последовательная взаимозависимость
 Построение организации
 Потенциальная взаимозависимость
 Права собственности
 Превентивная координация
 Представительская подсистема
 Премияльная система
 Принцип власти и ответственности
 Принцип цепи
 Принципы конечного результата
 Принципы организации
 Принципы процесса
 Принципы эффективности
 Принятие решения
 Прогнозирование
 Программа
 Программируемая безличная координация
 Продуктовая структура
 Проект
 Проектирование организационной структуры
 Проектная группа
 Проектная департаментализация
 Производственная департаментализация
 Проектное управление
 Производственная кооперация
 Производственный кооператив (артель)
 Производственная система
 Производственная структура
 Процесс коммуникации
 Процессный подход
 Процесс фильтрации
 Прямой контакт

Разделение труда
 Расшифровка информации
 Рациональное принятие решений
 Регламентированная
 организационная структура
 Регулирующая координация
 Реорганизация
 Реструктуризация
 Руководство
 Рыночная инфраструктура
 Рыночные отношения

 Самоорганизация
 Сбалансированность системы
 Связи в сетевой организации
 Сетевые организации
 Синдикат
 Система
 «Система-4»
 Система мотивации
 Система управления
 Системный подход
 Ситуационный подход
 Ситуационные теории
 Смешанная департаментализация
 Собрание акционеров
 Совет директоров
 Совместное предприятие
 Соотношение централизации
 и децентрализации
 Социализация
 Социальное проектирование
 Социология организации
 Специализация
 Средний уровень управления
 Стабильная сеть
 Стандартизация
 Статичная организация
 Статичный подход
 Статус собственности
 Статус управления
 Стимулирующая координация
 Стратегическое управление
 Стратегический подход
 Структура
 Структура власти
 Структурные принципы
 Структурный подход

 Тектология

 Тенденции организационных
 изменений
 Теория Гласиера
 Теория организации
 Теория организационного
 потенциала
 Теория принятия решений
 Теория систем
 Территориальная
 департаментализация
 Территориальное разделение труда
 Типы коммуникаций
 Товарищество на вере
 Традиционная школа
 Транснациональная корпорация
 Трест
 Трехмерность

 Универсальные теории
 Унитарное предприятие
 Уполномоченная организация
 Управление акционерным
 обществом
 Управление конфликтами
 Управленческий контроль
 Управленческое консультирование
 Управленческое решение
 Условия принятия решений
 Устраняющая координация
 Участие в управлении

 Факторы эффективной
 организации
 Финансово-промышленная группа
 Формализация
 Формальная власть
 Формальная организация
 Формальные процессы
 Формирование организации
 Формы интеграции предприятий
 Формы собственности
 Функции коммуникативности
 Функции управления
 Функции федеральных органов
 Функционализация
 Функциональная
 департаментализация
 Функциональная организация
 Функциональные единицы
 Функциональный руководитель

Хозяйственное товарищество
(общество)

Холдинг

Хронометрирование

Целевое управление

Целевые группы

Цели организации

Ценностная цепь

Центр прибыли

Централизация

Человеческий фактор

Человеческое поведение

Шаблонная работа

Шкала весов Локхиды

Школа науки управления

(количественный подход)

Школа научного управления

Школа человеческих отношений

Штабная структура управления

Штабные группы

Штабные функции

Эволюция

Эволюция аппарата управления

Экономичность аппарата

управления

Экономия от масштаба

Экспертно-аналитический метод

Электрифицированный офис

Электронный бизнес

Электронный офис

Элементы коммуникации

Этап выработки структуры

Этап коллективности

Этап предпринимательства

Этап упадка

Этап формализации и управления

Этика в бизнесе и управлении

Эффективность организационной

системы

Эффективность организационных

решений

Борис Захарович Мильнер

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебник

Редактор *С.М. Рыловский*
Корректор *Л.С. Куликова*
Компьютерная верстка *С.М. Чернышев*

ЛР № 070824 от 21.01.93

Сдано в набор 10.11.2003. Подписано в печать 24.12.2003.
Формат 60х90/16. Бумага типографская № 2.
Гарнитура Newton. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 41,0. Уч.-изд. л. 37,19.
Доп. тираж 5000 экз. Заказ № 4404093.
Цена свободная

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.
Тел.: (095) 485-71-77.
Факс: (095) 485-53-18.
E-mail: books@infra-m.ru.
<http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с готовых монтажей
на ФГУИПП «Нижполиграф».
603006, Нижний Новгород, ул. Варварская, 32.