

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КУРС ЛЕКЦИЙ

по дисциплине
(модулю)

***Б1.В.ДВ.2.2 Теория организации и организационных структур
систем управления***

Код и направление
подготовки

38.06.01 Экономика

Наименование профиля / программы
подготовки научно-педагогических
кадров в аспирантуре/магистерской
программы / специализация

**Математические и
инструментальные
методы экономики**

Квалификация
(степень) выпускника

***Исследователь.
Преподаватель
исследователь***

Факультет

***Прикладной
информатики***

Кафедра – разработчик

***Системного анализа и
обработки информации***

Ведущий преподаватель

Барановская Т.П.

Краснодар 2015

Лекция №1: Теория организации и организационных структур систем управления в современной системе наук

1. Теория организации и организационных структур систем управления 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 толкование 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 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 требует коллективных усилий. Дополняя друг друга, люди объединяют свои усилия и влияют на поведение организации в целом в интересах повышения ее эффективности.

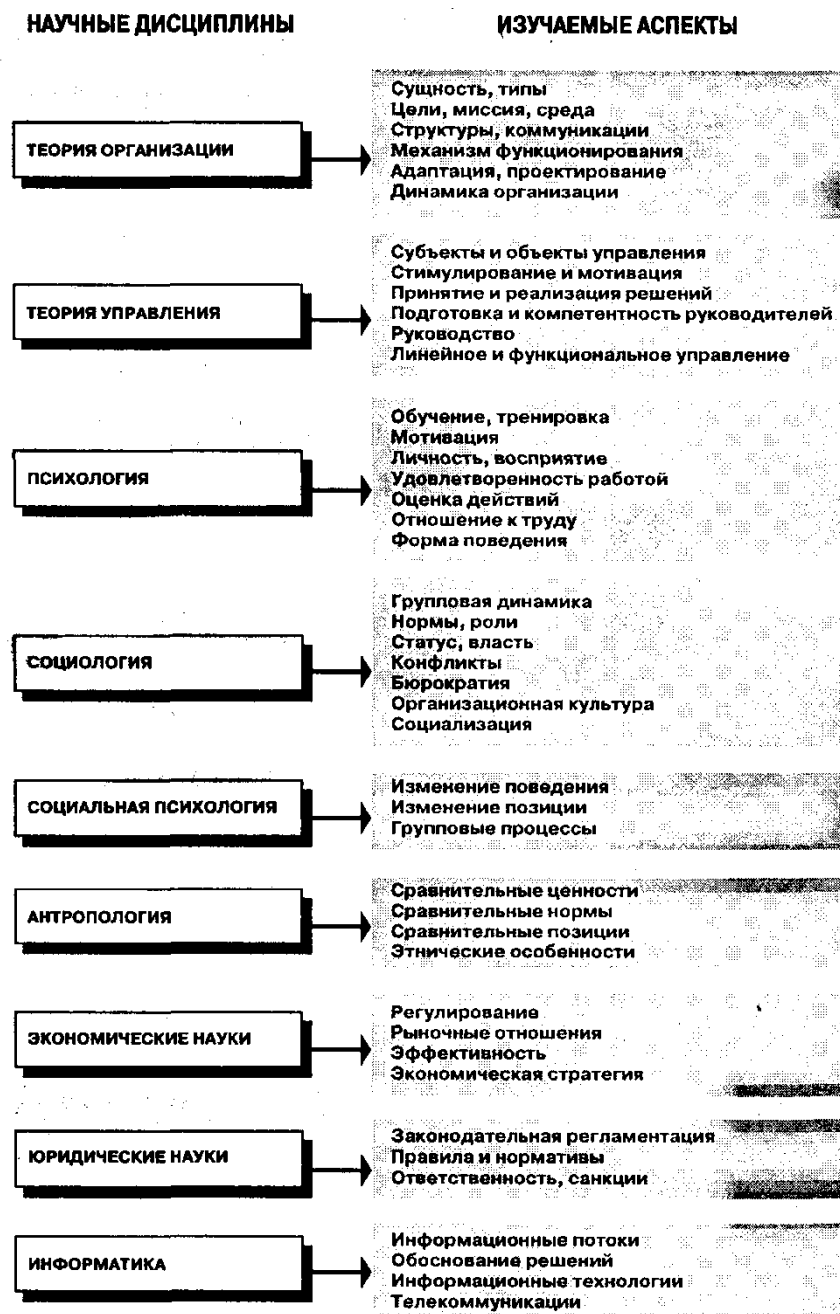


Рис. 1.1. Система наук об организации

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 их отдельных элементов, взаимосвязей и взаимозависимостей, учесть особенности каждой стадии жизненного цикла субъектов хозяйствования. Разумеется, и при таком подходе сохраняется 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).

Основопологающая задача теории организации – изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование 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 осуществляются и как преодолеваются барьеры их восприятия. Исключительную важность для организаций представляют исследования, посвященные оценке и анализу изменения позиций людей, 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 их построения, обеспечения их 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, облачаемая 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 возможности 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. В перспективе значение этого фактора будет возрастать.

2. Эволюция взглядов на сущность и структуру организации

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 экономической 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.

Таблица 2.1

Доминирующие факторы I половины XX века	Ориентация научных школ
Отделение управления от собственности 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
Доминирующие факторы II половины XX века	Ориентация научных школ
Революционные перемены в технологии Сложность и наукоемкость производства 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 Реинжиниринг Концепция внутренних рынков Теория институтов и институциональных изменений Теория альянсов Приоритет социальных целей и развития

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.

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. В.Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Эмерсон, Г. Л. Таун, М. Л. Кук; собственно теория организации - Х. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. С. Рейли, Л. Урвик; бюрократическая теория - М. Вебер.

Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты управления была предпринята Ф. В. 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 разработок по научному управлению. В центре внимания этих исследований – вся организация, а не 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 не четко разделены. 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 индивидами: служащий по порядку и направлению работы, служащий по инструкциям, служащий по времени и стоимости и служащий 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.

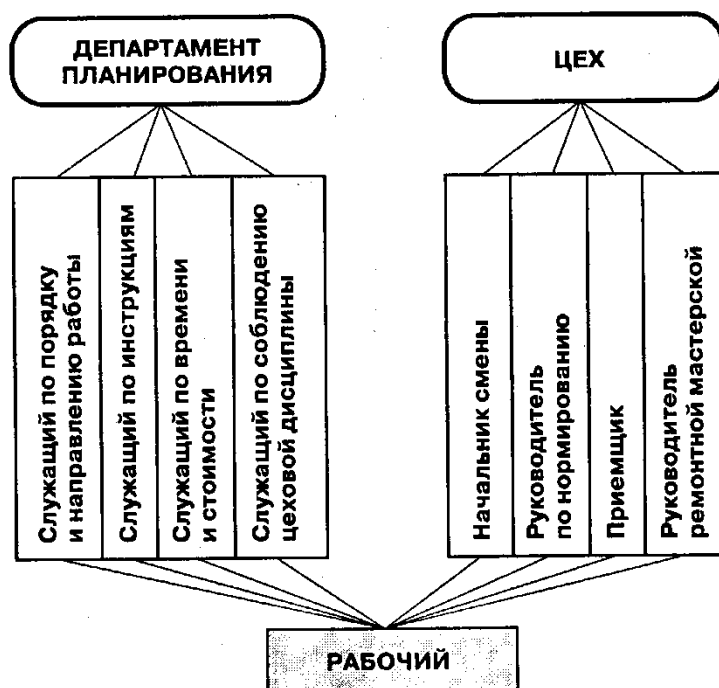


Рис. 2.1. Функциональное руководство группой по Тейлору

Функциональное руководство группой породило специализацию управляющих. Предполагалось, что производственный процесс улучшится, так как ни сам рабочий, 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 предположили, 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. 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 прилагать большие трудовые 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 за 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 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 Генри 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 табл. 2.2.

Таблица 2.2

Группировка принципов Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	
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 число объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия работника. Как отмечал Файоль, специализация рассматривается как лучшее средство использования индивидуумов 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 их исполнения.

5. *Принцип цепи.* Естественный результат применения предыдущих четырех принципов - создание соподчиненной цепи руководителей 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 требуемого 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 должна 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 свое превосходство в 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 порядком и стабильностью, а рабочие – инициативным выполнением своих задач. Эти атрибуты деятельности организации, по Файолю, могут проистекать из осознанного 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 работника и предусматривать защиту от произвольного увольнения. Соответственно продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и личных достижениях. Наем в организацию должен рассматриваться 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 для многих организаций. Например, все организации до определенного уровня применяют разделение труда, имеют отношения «руководитель - подчиненный», используют определенные виды процедур.

3. 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 организаций* 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 в себя 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 требуют 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 в рамках организации и ее структура 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 для нее 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 ее 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, другая ее часть с отрицательным наклоном – стадия упадка 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 ситуации, получение объективной информации. Для анализа ситуации может быть использована табл. 4.1.

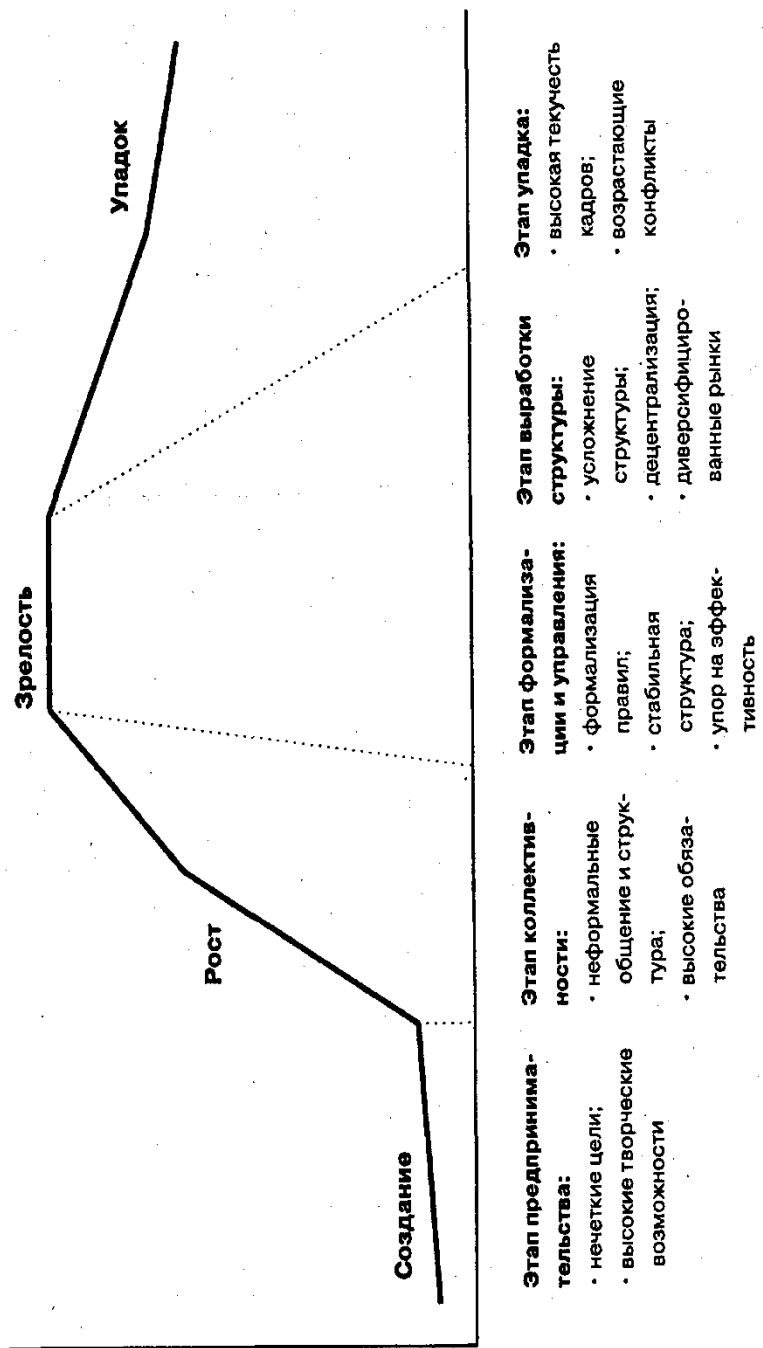


Рис. 4.1. Жизненный цикл организации

Таблица 4.1

Анализ ситуации на стадии создания организации

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
1. Выбор товара или услуги	Определить нишу на рынке	Изучить объем продаж и удовлетворимость 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 всей 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

Характеристики	Тип управления	
	Оперативный	Стратегический
Основное назначение	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом интересов социума
Основной способ достижения цели	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 же 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;
- 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.

Таблица 4.3

Стадии развития организации

Степень сложности	Ресурсы	Лидеры	Организация	Продукты	Риски	Средства	Средства	Средства	Средства	Средства	Средства	Средства
Первичные цели	Выживание	Крепосорочная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Уникальность, образ	Обслуживание	Обновление	Мотивация	Обновление	Обновление	Обновление
Тип лидера	Новатор	Оптимист	Консультант	Участник	Корпоративный деятель	Государственный деятель	Администратор	Реорганизатор	Администратор	Реорганизатор	Реорганизатор	Реорганизатор
Организационный характер	Борьба	Достояние	Изменение	Расширение, диверсификация	Системная ориентация	Зрелость, самодостаточность	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены	Ориентация на сложившиеся структуры	Ориентация на перемены	Ориентация на перемены	Ориентация на перемены
Организационный образ	В центре внимания - организация	Местный	Секционный	Национальный	Многонациональный	Международный	Самодовольный	Самодовольный	Самодовольный	Самодовольный	Самодовольный	Самодовольный
Концентрация энергии	На новом	на конкуренции	На завоеваниях	На координации	На интеграции, управлении	На приспособлении	На продолжении существования	На обновлении, развитии	На продолжении существования	На обновлении, развитии	На обновлении, развитии	На обновлении, развитии
Центральная проблема	Выход на рынок	Существование	Удержание доли рынка	Многосторонний рост	Централизация и автономность	Равновесие интересов	Стабильность	Омолождение	Стабильность	Омолождение	Омолождение	Омолождение
Тип планирования	С предвидением	Текущий	Планирование продаж, бюджета	Планирование заказов, спецификаций	Сложный, комплексный	Социально-политический	Экстропляция	Социальный	Экстропляция	Социальный	Социальный	Социальный
Метод управления	Единичный	Управление, осуществляемое любой группой единомышленников	Делегирование полномочий	Децентрализованный	Центризованный	Коллективный	Основанный на традициях	Составительский, поощрительский	Основанный на традициях	Составительский, поощрительский	Составительский, поощрительский	Составительский, поощрительский
Организационная модель	Максимизация прибыли	Оптимизация прибыли	Плановая прибыль	Хорошее положение	Социальная ответственность	Социальный институт	Борьба	Персональные Фениксы	Борьба	Персональные Фениксы	Персональные Фениксы	Персональные Фениксы

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 новых 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 сознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, 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:

- 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;
- принять необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;
- рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотиваций 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:

- 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.

4. Организационная культура

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 специфическое качество 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 постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

Характеристика организационной культуры охватывает:

- индивидуальную автономность – степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структуру – взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление - степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция - степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержку – уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами - степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Та или иная организация может быть подвергнута анализу и подробно описана на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Доминирующие культуры и субкультуры. В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. Когда одно

производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура. Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением. Она будет включать основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; 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 интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют *слабую культуру*. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

Каким образом культура влияет на эффективность организации? Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие. Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении. Стратегия, диктуемая перспективами развития производства продукции, фокусируется на эффективности, лучшей работе при стабильном окружении. Она более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

Организации всегда 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 заполняются 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 и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации.

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 непосредственно 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, существующей в 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 культуры каждым ее сотрудником. Социализация наиболее очевидна при поступлении на работу нового сотрудника, 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. В дополнение к очевидной ориентации и программам обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные – это информация, традиции, символы и язык.

Информация содержит описание событий, связанных с образованием

организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

Символы. 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.

Язык. 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.

Изменение культуры организации. Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя 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, проектировку 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. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

Смена руководства. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

Стадии жизненного цикла организации. 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 организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

- предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
- работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
- образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

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.

Возраст организации. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

Размер организации. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

Уровень культуры. Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

Наличие субкультур. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- 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.

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 элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет 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 должностных обязанностях;
- 2) политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;
- 3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем и 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 всю 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. 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 характера, 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. 6.1. 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 организации рассматривается как ориентир для направлений потоков связей и полномочий.

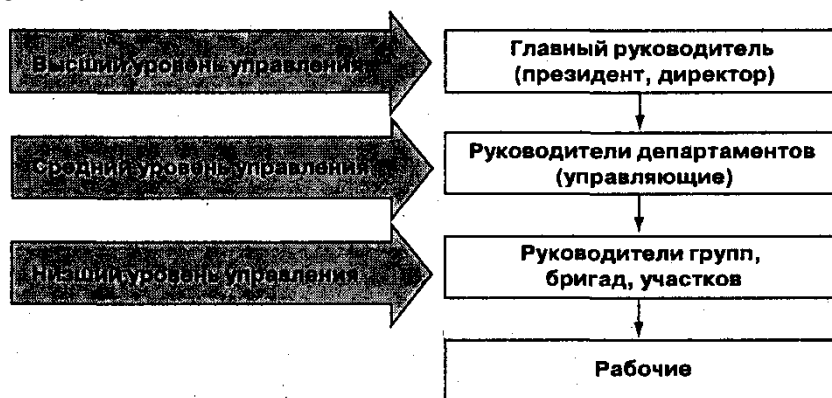


Рис. 6.1. Вертикальное разделение труда

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.

Схема горизонтального разделения труда представлена на рис. 6.2, 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.

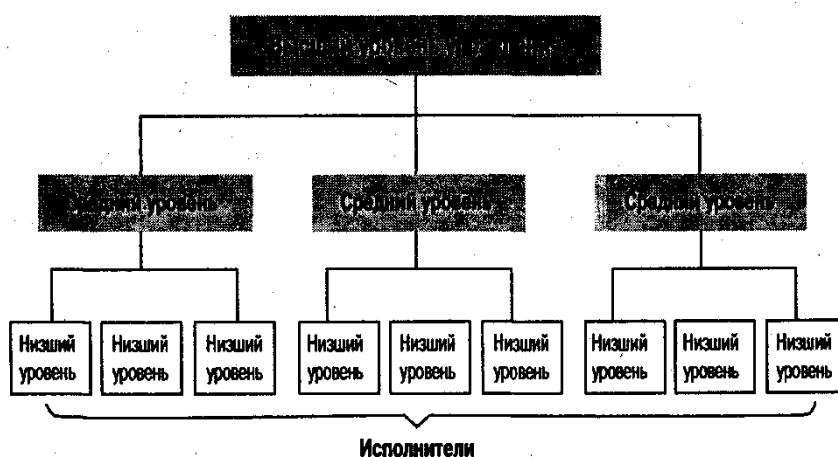


Рис. 6.2. Горизонтальное разделение труда

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 работ носит личностный характер, у разных работников на одном организационном уровне она может быть различной. Например, руководитель отдела маркетинга в промышленной компании имеет большую 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 более 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 удовлетворенности 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 достаточного масштаба и глубины, то отношение к ней работников, как правило, негативное.

Охват контролем

В течение 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:

$$C = \frac{n2^n}{2} + n - 1,$$

где n – число работников, подчиненных руководителю;

C – количество потенциальных взаимосвязей.

Таблица 6.1 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.

Таблица 6.1
Потенциальные взаимосвязи

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

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 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 завершён 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 А, в подчинении которого находятся двое служащих В и С, может иметь взаимоотношения отдельно с В и отдельно с С, а также с В и С вместе (положение здесь будет различным). Кроме того, он должен принимать во внимание отношения, складывающиеся между В и С (табл. 6.2). Таким образом, при наличии двух подчиненных имеется минимум четыре различных вида взаимоотношений (или максимум – шесть), требующих внимания со стороны А.

Таблица 6.2
Число возможных контактов

	Минимальное значение	Максимальное значение
Непосредственные индивидуальные взаимоотношения между А и В, А и С	2	2
Непосредственные групповые взаимоотношения А по отношению к В и С: А по отношению к В вместе с С } А по отношению к С вместе с В }	1	2
Косвенные взаимоотношения между В и С: В по отношению к С и С по отношению к В	1	2
Всего	4	6

Количество этих контактов увеличивается более высокими темпами, чем пропорциональный рост числа подчиненных. Грайчунас считает, что руководитель в состоянии 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.

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. 6.3. 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.

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.6.4.

Таблица 6.3

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 существенные усилия, направляемые только политикой фирмы 8	Требуются весьма значительные усилия; районы и политика не определены 10

Таблица 6.4

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

Индекс руководства	Предлагаемый стандартный охват контролем
40-42	4-5
37-39	4-6
34-36	4-7
31-33	5-8
28-30	6-9

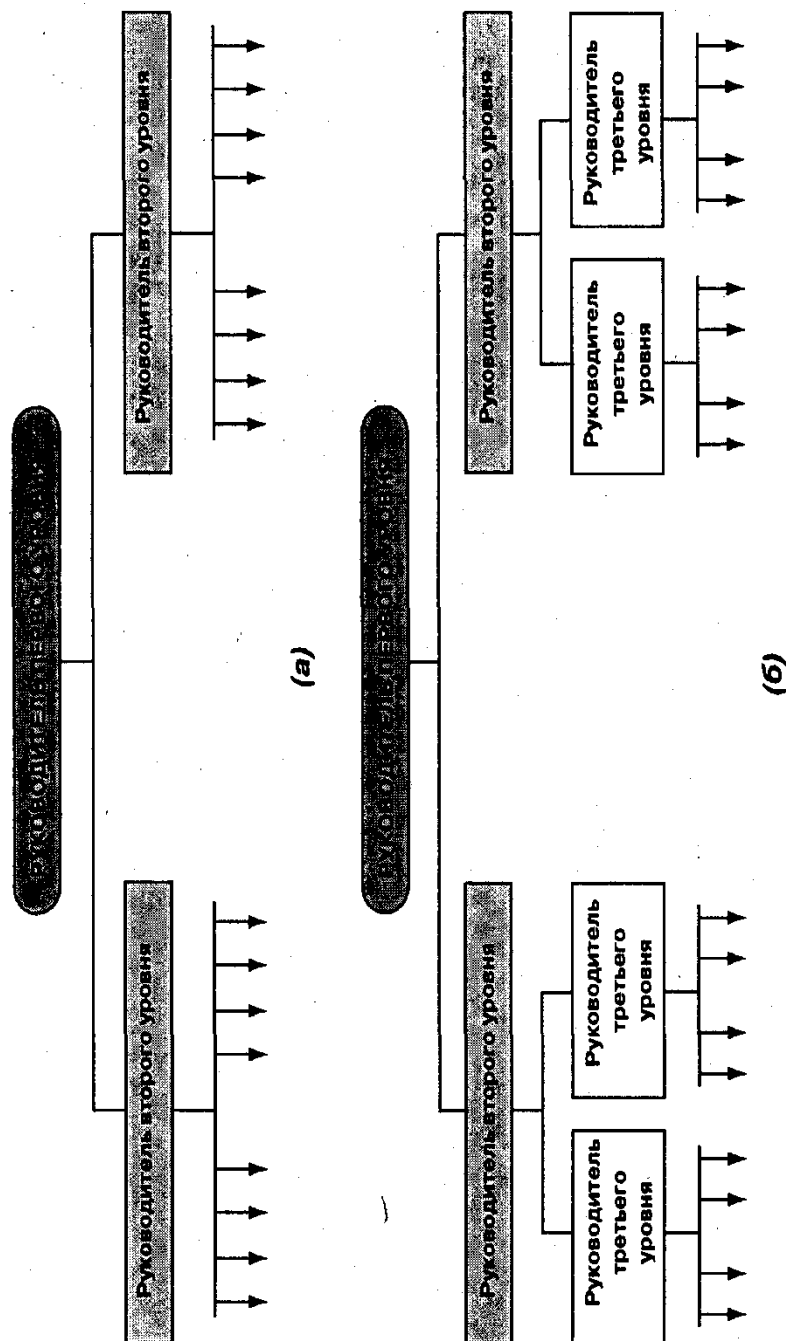


Рис. 6.3. Нормы управляемости: а – широкие; б – узкие

Локхидское исследование обнаружило, что когда увеличивался охват контролем, число 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. 6.3 схематически представлены варианты широких и узких норм управляемости.

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 персонала 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 области 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 организации 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 накапливать 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.

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, наиболее 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 бы 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 высокотехнологичной 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 образованны 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 сверху 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 личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действий ведет к повышению творческого характера управленческого труда, к стремлению внести вклад в развитие фирмы.

Процесс децентрализации требует принятия определенных организационных и экономических мер, в том числе и несение расходов. Приходится, в частности, разрабатывать и осуществлять программы обучения руководителей, преодолевать сложившиеся стереотипы работы в централизованных структурах и сопротивление работников 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 количество решений принимается на низших уровнях управленческой иерархии;
- решения, принятые на низших уровнях, более важны;
- различные организационные функции подвергаются большему 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, 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. 7.1 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. 7.1 а), то при плоской структуре диапазон управления расширяется за счет безусловного сокращения вертикальных звеньев (рис. 7.1 б). Плоская организационная структура с максимальной децентрализацией развивает ориентацию работников на использование внутренних возможностей подразделений, инициативу и способность персонала самостоятельно принимать решения.

Нередко в качестве одного из вариантов возможной организационной структуры изображается футбольный мяч, балансирующий на вершине колокола (рис. 7.2). 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.

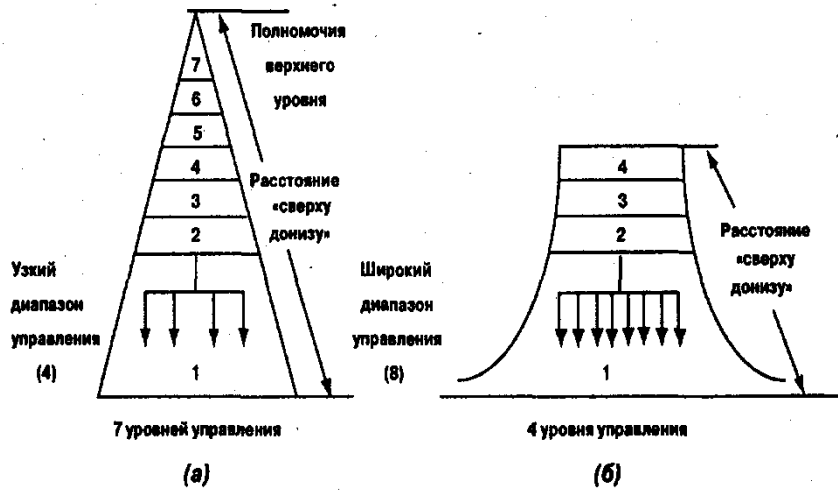


Рис. 7.1. Системы организации управления:
а – пирамидальная; б – плоская

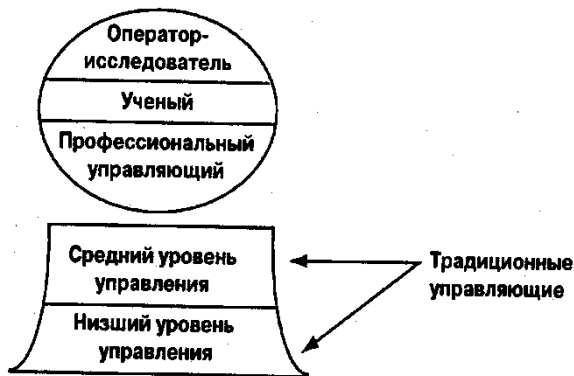


Рис. 7.2. Модель «мяч-колокол»

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 поразному. 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 размер организации, технология производства и услуг, внешняя среда. *Размер организации* влияет прежде всего на ее сложность. Если организация нанимает 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. Приходится 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 работающих - 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 ее 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 в себя 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, то 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 специально выделить 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. 7.3.

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 разбираются 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.

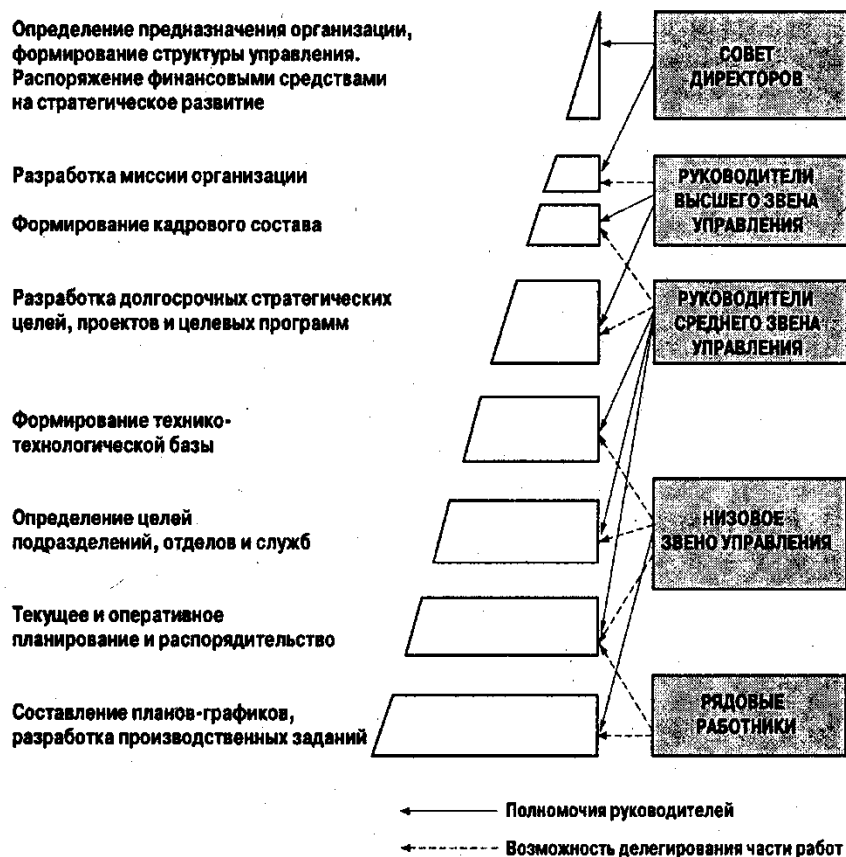


Рис. 7.3. Схема делегирования полномочий по уровням управления

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

Существуют 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 звена 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.

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. Однако 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 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 цеховой 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 и 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 оттого, 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. Проблема 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 приводят 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 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 адекватное 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 компетентность представителей 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 интеграционные функции в группе поручить руководителю одного из таких подразделений.

8. 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 организационных структур связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов, 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 сколь угодно 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 четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание *функциональной структуры* (рис. 9.1) 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) осуществляется либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структуризованными по продукту, заказчику или территориальному признаку.

Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия широко признано, и зачастую они берутся за основу структуры организации. Координация этих функций определяется на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Данное положение верно независимо от того, на какой основе проводится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения. Цепочка команд поступает от президента (исполнительного директора) и пронизывает структуру сверху донизу. Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются перед ними. И так далее вниз по иерархической лестнице задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами.

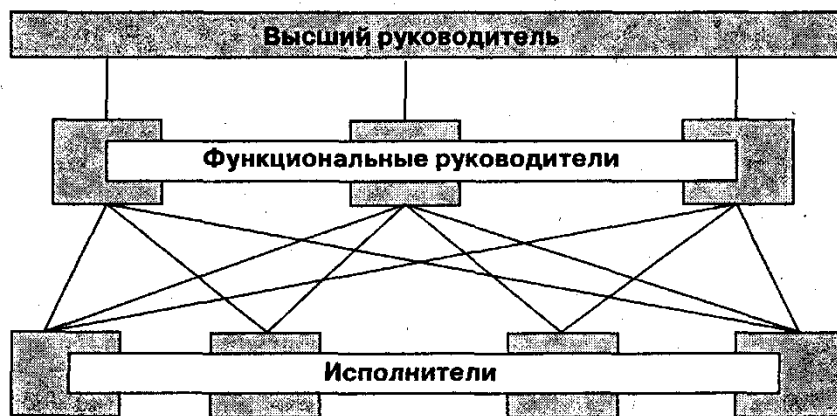


Рис. 9.1. Функциональная структура управления

Функциональная организация направлена на стимулирование качества труда и творческого потенциала работников, а также экономии, обусловленной ростом масштаба производства товаров или услуг. Вместе с тем поддержание взаимодействия между разными функциями - задача сложная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и ведением отчетности о результатах деятельности.

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих деятельность в международном масштабе, одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством. Логика этой формы – централизованно координируемая специализация. В ней трудно проследить вклад каждого элемента ресурсов в конечный результат и общую прибыльность организации. В действительности современная тенденция к *дезинтеграции* (т. е. покупка, а не производство комплектующих частей и т. д.) отражает понимание многими фирмами того, что необходимая координация затрат и используемых ресурсов отражается на результатах деятельности. Функциональная организация может давать сбои из-за неправильной модификации, поскольку логика этой организации заключается в централизованном контроле, который нелегко адаптируется к продуктовой диверсификации.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с *линейной структурой* (рис. 9.2), 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. 9.3). 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 экономия на масштабе производства значительна. Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления.

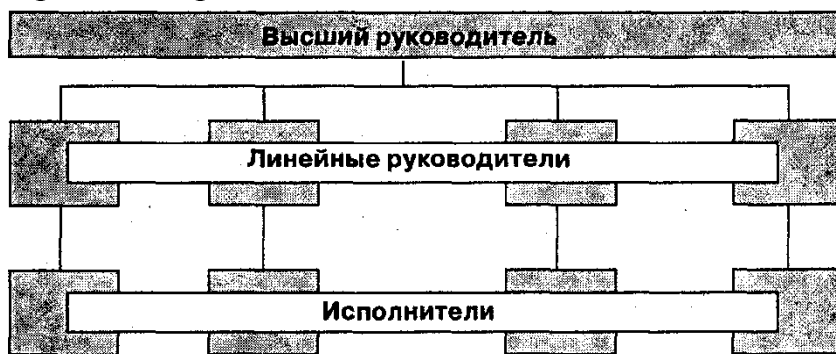


Рис. 9.2. Линейная структура управления

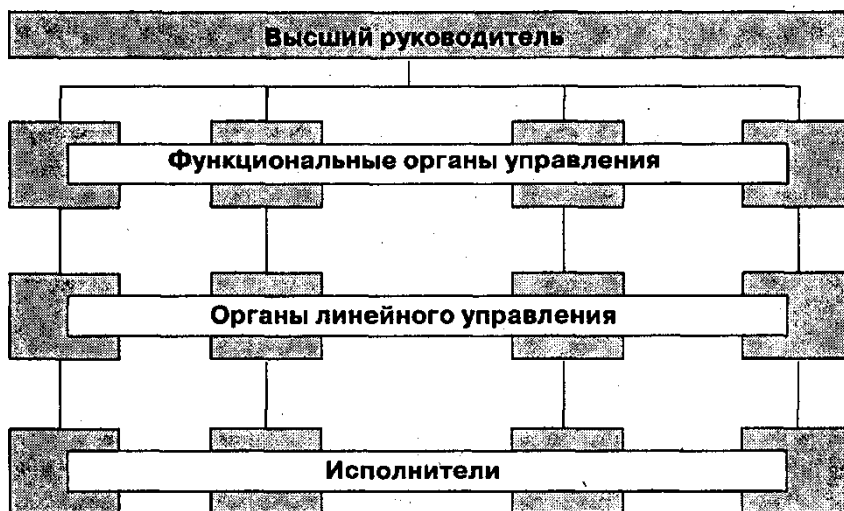


Рис. 9.3. Линейно-функциональная структура управления

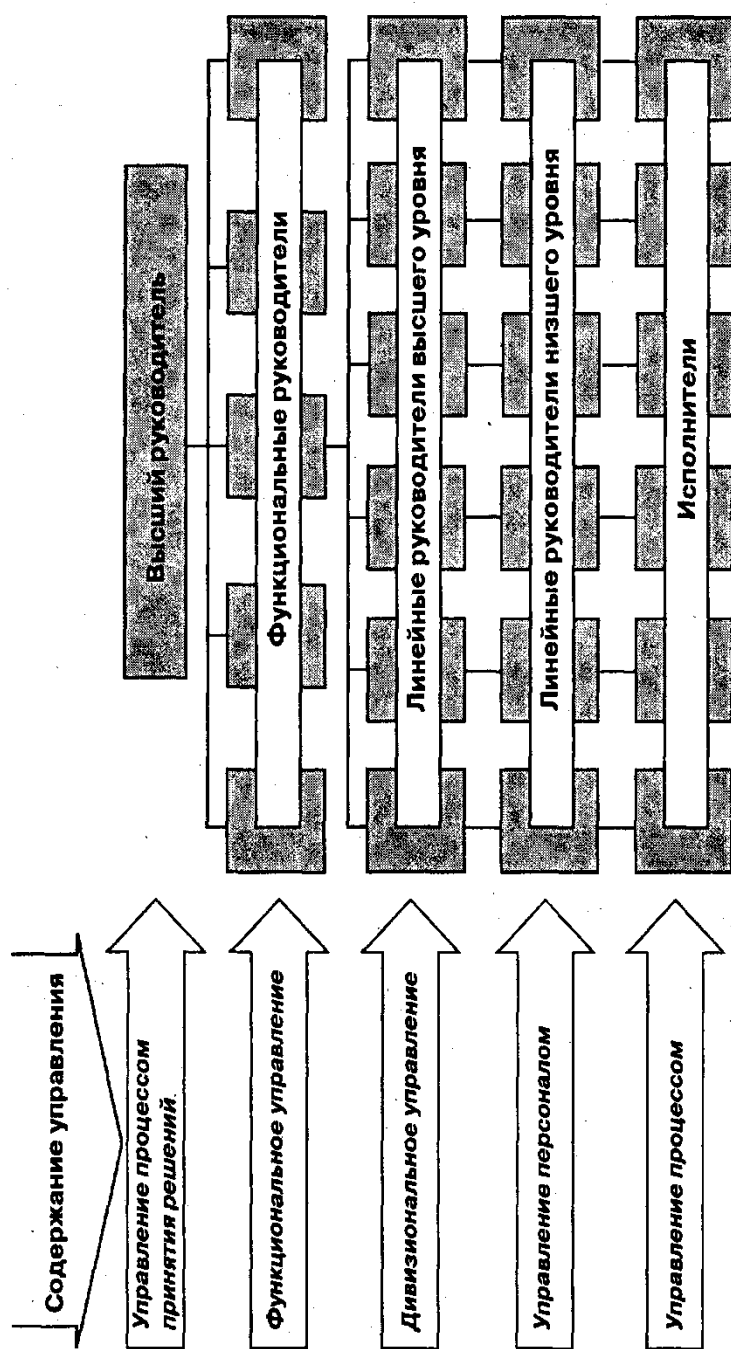


Рис. 9.4. Построение организации по линейно-функциональному принципу (с группировкой по видам деятельности)

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 удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций.

Построение организации по линейно-функциональному принципу (с группировкой по видам управления) показано на рис. 9.4. К этому типу относятся структуры, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Подобные структуры чаще используют крупные диверсифицированные корпорации, 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 centrally 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, расширявшие 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 продуктивный 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. 9.5).

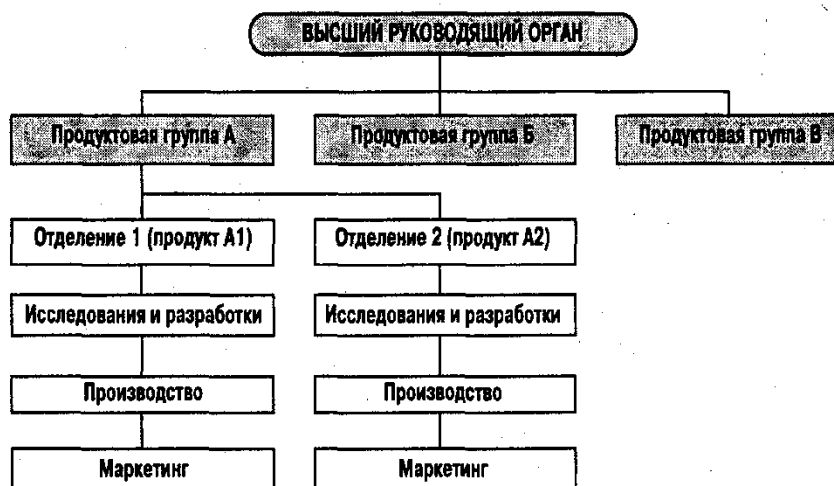


Рис. 9.5. Продуктовая структура управления

Продукт или номенклатура продуктов является 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.

9.6). *Территориальная структуризация* особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Они прибегают к данной форме в том случае, 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 отделения 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.

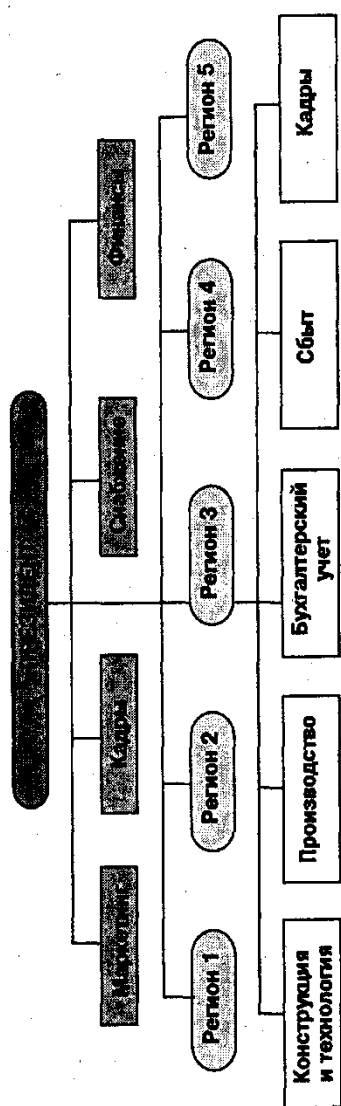


Рис. 9.6. Региональная организационная структура

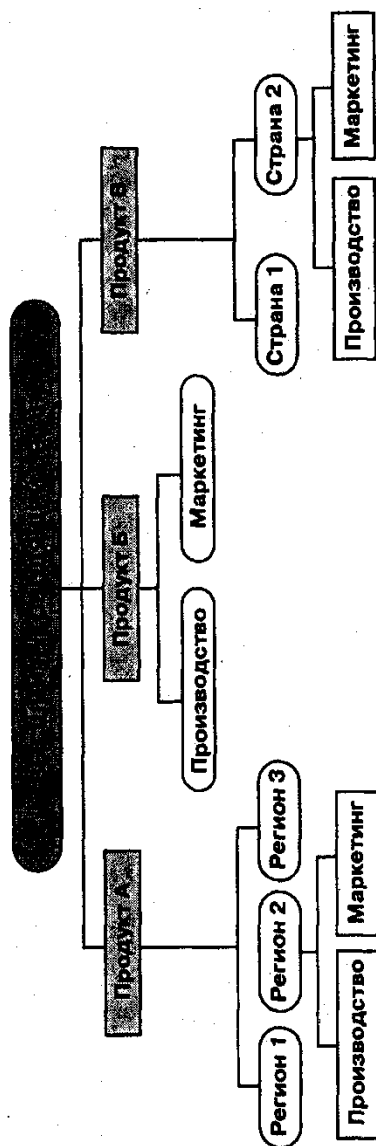


Рис. 9.7. Смешанная дивизиональная структура управления

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. 9.7).

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 изменяющемуся 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 – сохраняется 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. 9.1).

Таблица 9.1

**Сравнительная характеристика
организационных структур управления**

Линейно-функциональные	Дивизиональные
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 стандартизированных 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
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 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 взаимопонимания, в частности между специалистами (или работниками функциональных подразделений) и линейными

руководителями. Деятельность такого органа призвана привести к усилению связей и улучшению личных взаимоотношений.

2. Коллегиальный совещательный орган. Такой орган (комитет, экспертный совет и т. п.) может иметь задачу изучить какую-либо проблему и представить 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.

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 расплыванию 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.

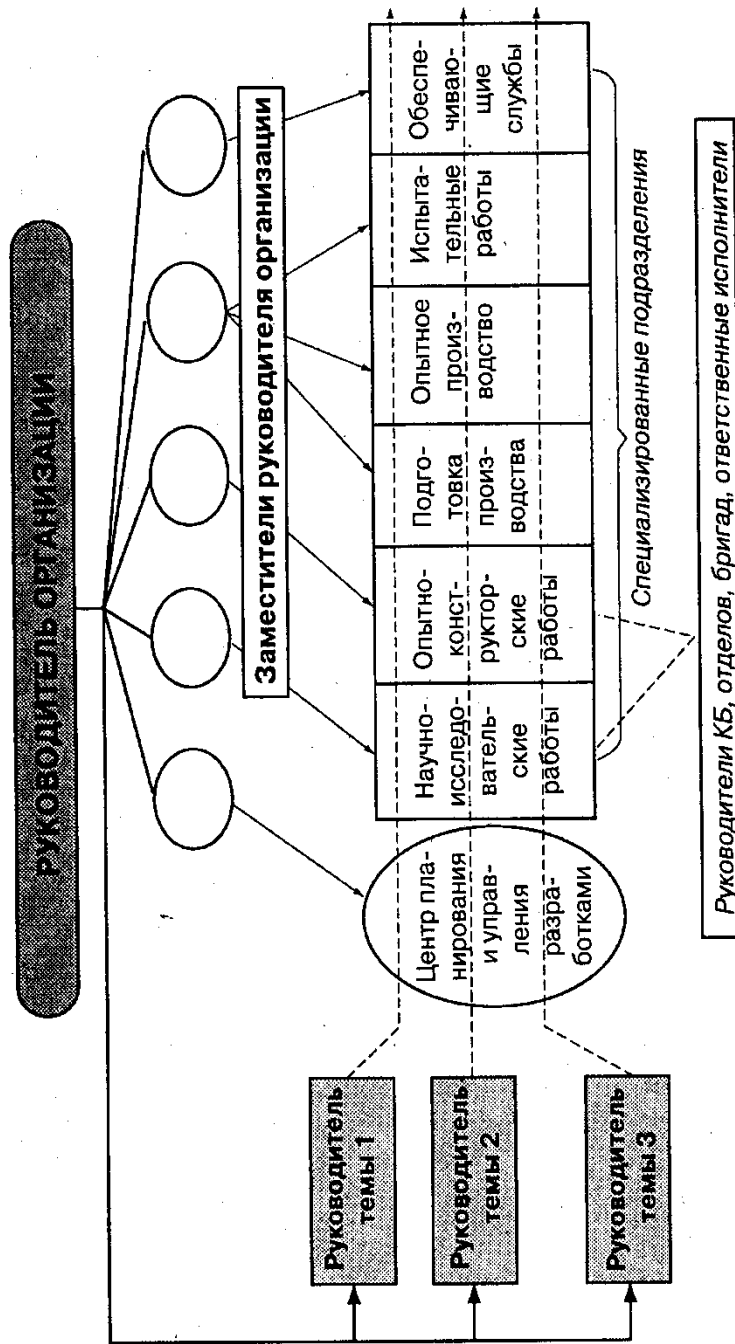


Рис. 10.1. Матричная структура управления

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 проблем 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. 10.1), 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 за координацию всех видов деятельности и использование ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются 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, где и как 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 привлекаемых из сторонних организаций.

Руководитель проекта должен организовать согласованную работу различных специалистов, которые в данном случае сталкиваются 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 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 контроле за выполнением конкретных задач. Оценка работы может осуществляться 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 подразделения 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 подразделения. 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.

10. Бюрократические системы

Дискуссия в начале 1990-х годов 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 осуществляется 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 остаются неупорядоченными и нерешенными проблемами. Более того, невнимание к ним, отсутствие прогрессивных и адекватных рынку 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. Оно создавало порядок, основывалось 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 ее 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. С использованием их организационного потенциала связано 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 снижались. В условиях современных 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 вызывала 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:

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

где X- число новых сотрудников, набираемых каждый год; K- число чиновников, которые ради повышения по службе набирают себе подчиненных; l – интервал между поступлением на службу и уходом на пенсию; m - количество человеко-часов, потраченных на улаживание дел в учреждении; 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 Вебером: 1) иерархическая командная цепочка; 2) специализация должностных обязанностей; 3) единая политика в области прав и обязанностей; 4) стандартизированные 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 распределяя 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 ответственность 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 бюрократической 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 необходимый инструментарий управления. Руководитель издает и распределяет задания таким образом, что все их 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 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 фиксированных 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, а в том, чтобы точно следовать указаниям непосредственного руководителя. Установленные нормативы бюрократии гарантируют оплату труда работников 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 предварительно изучаются исполнителями, являются обязательными и определяют строгий порядок и подотчетность в организации.

Профессиональная карьера. Бюрократическая организация создает условия для профессионального роста работников, продвижения их 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 работника 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 работ 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. 11.1 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.

Таблица 11.1

Коренные изменения в организационных системах

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

Таблица 11.2

Направления изменений характера выполняемых работ

Неквалифицированная работа	→	Интеллектуальная работа
Однообразные задания	→	Инновации и проявление внимания
Индивидуальная работа	→	Коллективная работа
Функциональная работа	→	Проектная работа
Однопрофильность	→	Многопрофильность
Власть руководителей	→	Авторитет заказчика
Координирование сверху	→	Координирование на каждом уровне

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 (табл. 11.2). Рассмотрим более детально каждое из

указанных направлений.

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 технических 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, 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 работе.

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 работа останется, 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 дохода 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 работниках, 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 ведома 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 проявление заботы о людях, противоречат 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 быстро меняющихся 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 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 смещаются от власти 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.

Лекция №2: Функционирование организаций и их адаптация к рынку

1. 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 непосредственно 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 работы 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 производства).

По своему характеру координационная деятельность бывает:

- *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 руководителю. 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 взаимоувязать 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 повторяющихся 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, содержание специального координатора и его аппарата может вызывать рост прямых административных расходов. Координаторы же в данных ситуациях располагают достаточно ограниченными возможностями влиять на ход дела. Этот подход используется не часто, 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 интересы, и задачи организации. На основе этих обсуждений принимаются согласованные решения. Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций предпринимательства, объединения руководителей, 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 мнения своих коллег.

При разных стилях управления имеются существенные различия в способах распределения заданий и работников для достижения целей предприятия. В табл. 12.1 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 12.1

Координация при различных стилях управления

ФАКТОРЫ	СТИЛИ 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
Высота иерархии	Плоская	Средняя	Высокая
Норма управляемости	Высокая	Средняя	Низкая
Уровень централизации	Низкий	Тщательное делегирование полномочий	Высокий
Координация	Неформальная непрограммированная, 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.

2. 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 числу 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 для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, 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 существует 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 её 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. 13.1).

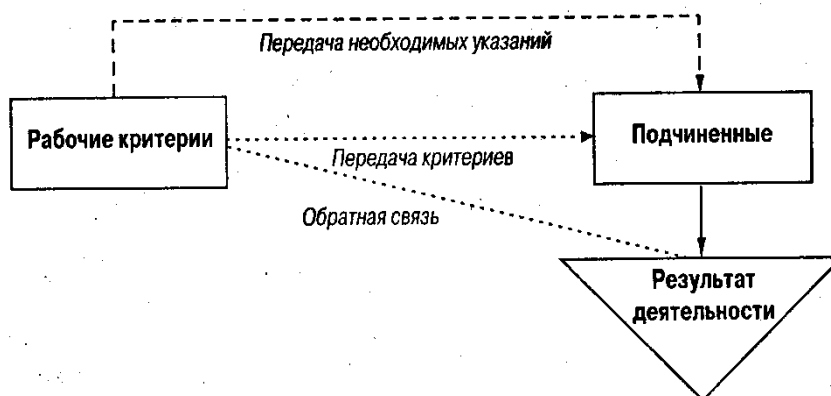


Рис. 13.1. Кибернетический подход к управлению

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 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 информации, являются изменения, которые происходят в ее кодировании и расшифровке. Наиболее эффективные коммуникации устанавливаются в том случае, когда процессы кодирования и расшифровки информации являются единообразными. Когда эти процессы становятся разнородными, коммуникации разрушаются. Н. Винер назвал эту проблему *энтропией*, т. е. тенденцией процессов человеческого общения к распылению. Такая тенденция возникает в том случае, когда работники организации имеют различный 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 рабочей группы одного уровня, между руководителями или исполнительным персоналом одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. Данный процесс необходим, так как позволяет экономить 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 коммуникации в систематический набор символов, на язык, выражающий его цели. 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 коммуникации к получателю информации. 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.

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. 13.2. 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. Модель, представленная на рис. 13.2, первоначально применялась к электронной коммуникации, однако использовалась также для описания коммуникации между людьми. Коммуникация рассматривалась как односторонний процесс. В этой модели нет места для обратной связи.

Коммуникация как взаимодействие. Введение элемента обратной

связи ознаменовало переход ко второму типу модели – коммуникации как взаимодействия (рис, 13.3). Данная модель неоднократно критиковалась за неточность. Более поздние модели были разработаны таким образом, чтобы отражать весь процесс и динамику коммуникаций между людьми.

Коммуникация как процесс. Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают коммуникацию как процесс (рис. 13.4). 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.

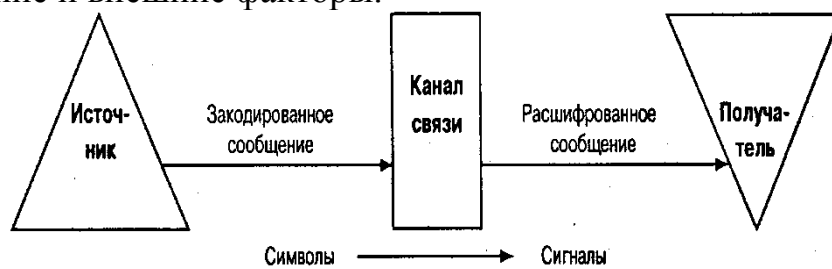


Рис. 13.2. Модель коммуникации как действия

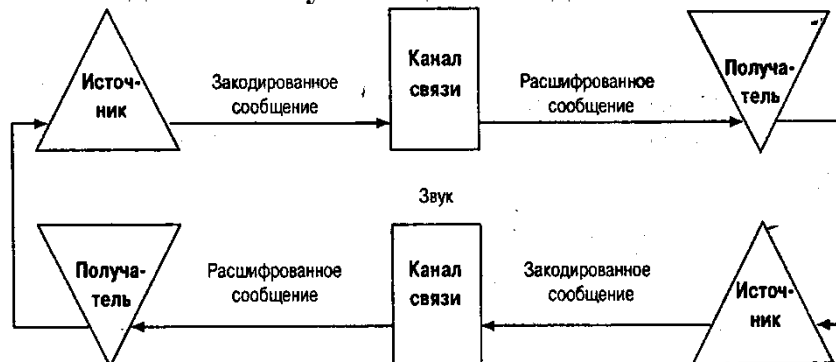


Рис. 13.3. Модель коммуникации как взаимодействия

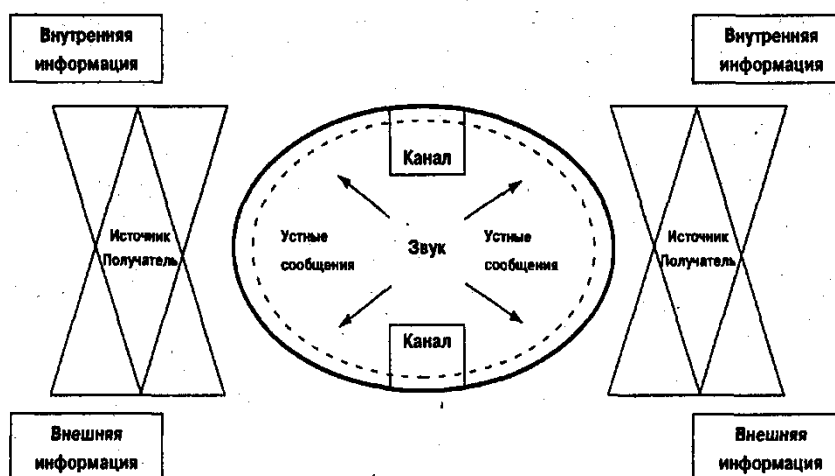


Рис. 13.4. Развернутая модель коммуникации

Типы коммуникаций

Внутриличностная коммуникация. Это коммуникация, которая возникает внутри самого индивидуума. Это то, как индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей информацию 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 информация 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 чел. 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 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 информации.

Возможные препятствия на пути коммуникаций представлены на рис. 13.5. Известны многочисленные руководства и правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникаций. Основной упор в них делается на то, чтобы снять все 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.

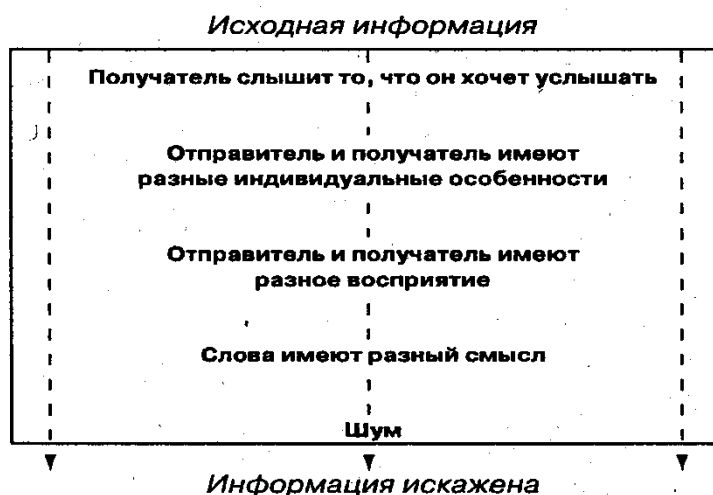


Рис. 13.5. Препятствия на пути коммуникаций

- 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. 13.6 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 тоже колесо, но со связью между подчиненными.

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. 13.1 показана эффективность различных типов сетей.

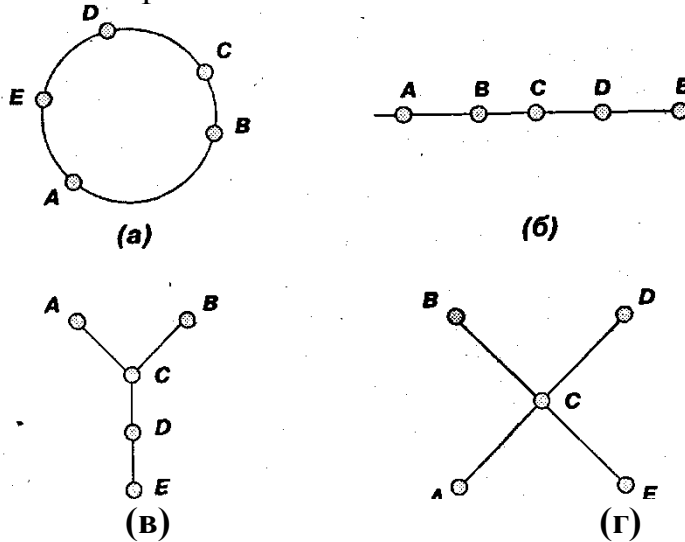


Рис. 13.6. Типы коммуникационных сетей:
а - круг; б - цепь; в - «V»; г – колесо

Таблица 13.1

Критерии оценки	Коммуникационные сети				
	Цепь	«V»	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 на одном уровне 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. 13.7.

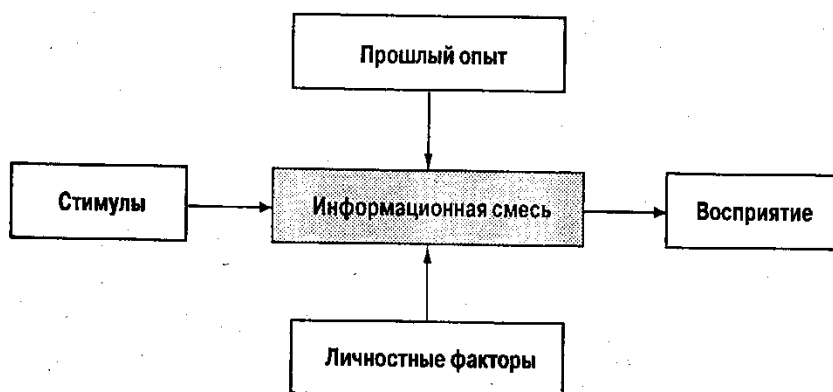


Рис 13.7. Процесс фильтрации

Стиль управления. Коммуникации между руководителями и подчиненными являются двухканальной информационной системой, которая обеспечивает свободный поток информации как в 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 стиле

управления и используемых каналах связи отражены в табл. 13.2.

Потребность в коммуникациях в направлении снизу вверх и в консультировании работников возрастает, когда: 1) размеры организации увеличиваются; 2) услуги и продукция усложняются; 3) в большей мере изменяются технологические условия и условия внешней среды; 4) усиливается географическая разбросанность подразделений организации.

Таблица 13.2

Оценки	Либеральный стиль	Консервативный стиль
Общее описание коммуникации	Неформальная, многоканальная система коммуникаций	Хорошо определенная цепь команд
Объем и направление коммуникации	Поощряется расширение связей 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

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 на предприятии 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 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.

3. Межгрупповое поведение

Действенность организационных структур управления главным образом зависит от межгруппового поведения. Внутри организаций

существуют группы и подгруппы, которые должны сотрудничать для достижения целей организации. Однако они имеют тенденцию конкурировать между собой, даже бороться за ресурсы, статус, самостоятельность и доход. Противоречия, которые существуют между индивидуумами, часто проявляются в отношениях между различными группами внутри организации.

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. 14.1. 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.

Формы проявления межгрупповых отношений

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 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.

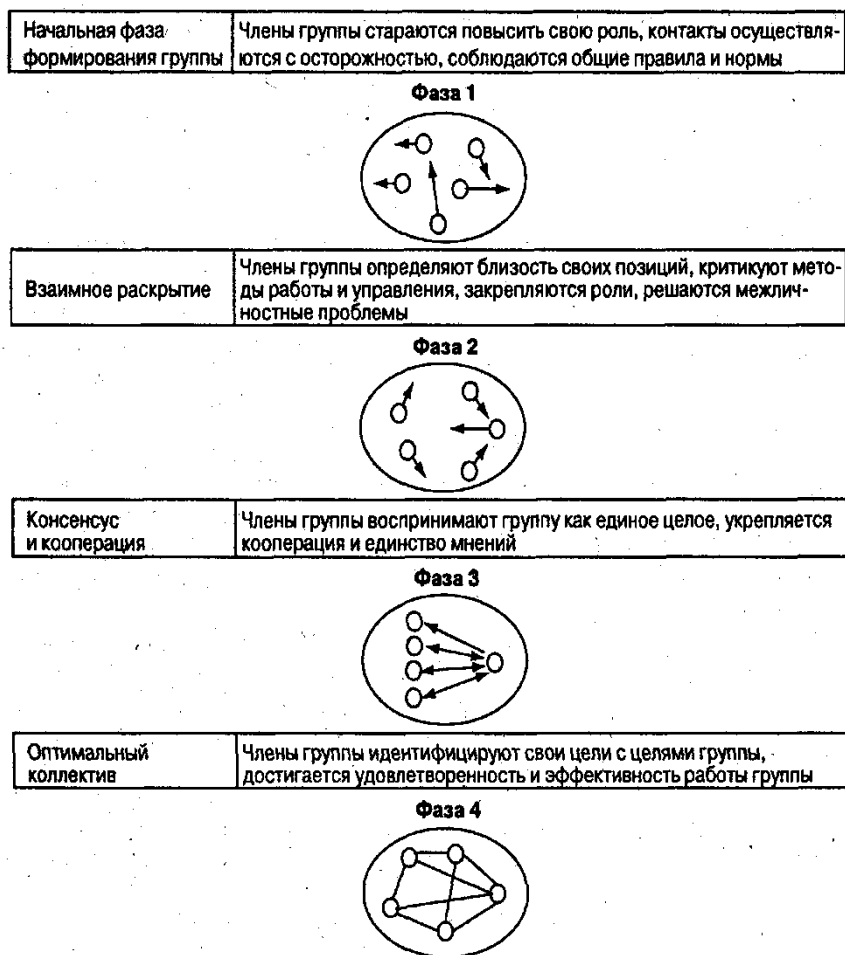


Рис. 14.1. Фазы развития группы

Определяющие характеристики групповых отношений, особенно отрицательные, очень просты. Один симптом - это отсутствие координации или срывов 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 разрушительным.

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 дисфункциональным для другой (например, для малых групп или индивидуумов).

Причины возникновения межгрупповых проблем

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 различия, существующие между двумя группами, возникает вопрос о том, обязательно ли они приведут к трению 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 трения, снизив 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. какие проекты должны разрабатываться, распределение фондов, производственные линии), и в то же время исследовательский отдел считает себя более важным в компании, то поведенческим результатом будет трение. 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 решения, которые относятся к исследовательскому отделу. Производственный отдел может рассматривать свое положение как благоприятное, но одновременно видеть угрозу своему положению в отсутствии согласия исследовательского отдела относительно своего статуса.

То, насколько важными считает группа некоторые параметры другой группы, повлияет на ее поведение по отношению к этой 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. 14.2.

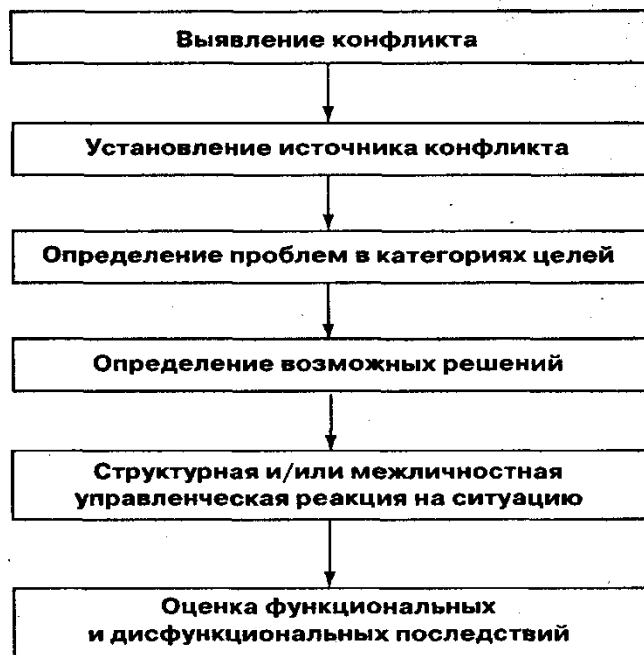


Рис. 14.2. Управление конфликтной ситуацией

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 препятствий 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. 14.3. Однако чаще ведется поиск внешних источников 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 выступать.

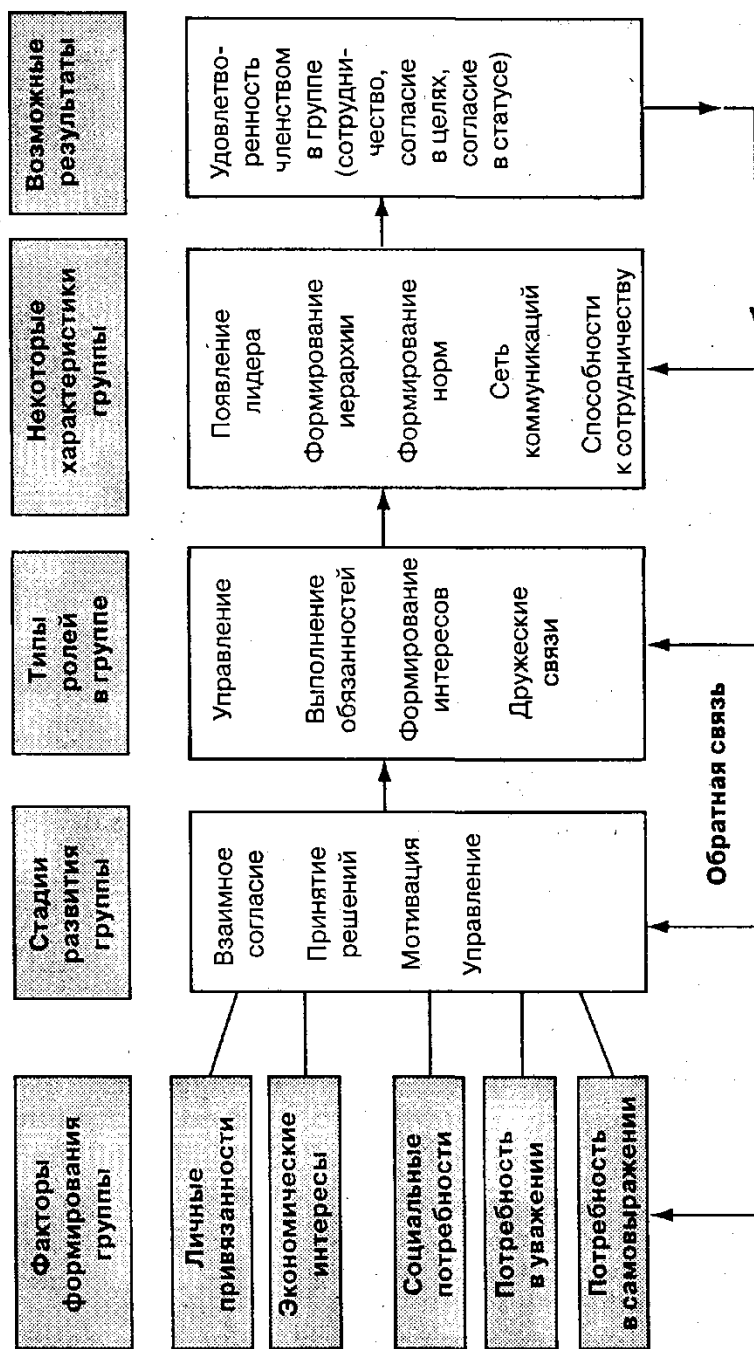


Рис. 14.3. Модель группового поведения.

Следовательно, основными источниками межгруппового конфликта часто могут быть конфликты между взаимно исключаящими целями; конкуренция за ограниченные ресурсы, статус, власть и тому подобные блага; различия в ценностях, нормах и личных ориентациях; потенциальные угрозы со стороны другой группы и т. д.

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 группой, 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

меньшее – 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 «выигрывает». У членов «побеждающей» группы может возникнуть благодушие, которое, в свою очередь, может снизить их 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 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.

Пути преодоления межгрупповых конфликтов

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 погасить 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 в 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, в 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 нашел компромиссное решение.

Еще один вариант решения проблемы - расширение взаимоотношений и коммуникаций между группами. В данном случае исходят из предположения, что если группы имеют больший диапазон взаимодействия 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 конфликтующих групп 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.

4. Доверие в организациях

Большой научный и практический интерес представляет изучение природы доверия. Доверие человека к каким-либо явлениям, действиям, событиям зависит, с одной стороны, от его субъективных представлений о добросовестности, искренности и правильности, а с другой – от сложившихся в обществе стереотипов, структуры социально-экономических ценностей. Научная разработанность этой проблемы, находящейся на стыке целого ряда отраслей знаний – экономики, социологии, психологии, – существенно отстает от уровня исследований в рамках собственно каждой научной дисциплины, от требований, которые предъявляют современные процессы социально-экономического развития. Чрезвычайно важно изучение источников доверия к преобразованиям в организациях, его измерение,

оценка и прогнозирование.

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 правильности происходящего, соответствия устремлений и представлений результатам прилагаемых усилий. Существуют некие базовые характеристики доверия, которые неизменны для любой социальной группы и, следовательно, могут считаться общечеловеческими ценностями. С другой стороны, каждая социальная группа так или иначе привносит свое понимание этих ценностей и трансформирует категорию доверия исходя из своего восприятия действительности.

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 психологический аспект проблемы доверия. Доверие как психологическое состояние личности может возникать при складывании 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. д. Доверие возникает, когда человек уверен в правильности и адекватности процессов и явлений своим ценностным 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 человека 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 методом проб и ошибок, и в случае отрицательного воздействия на индивидуума может быть им 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 закрепиться 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 на уровне экономики в целом. Источники формирования и укрепления отношений доверия в организации представлены на рис. 15.1.

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 к другу;
- доверие между партнерами деловых отношений;
- доверие работников к руководителям и руководителей к работникам;
- доверие руководителей друг к другу;
- доверие между структурными подразделениями организации.

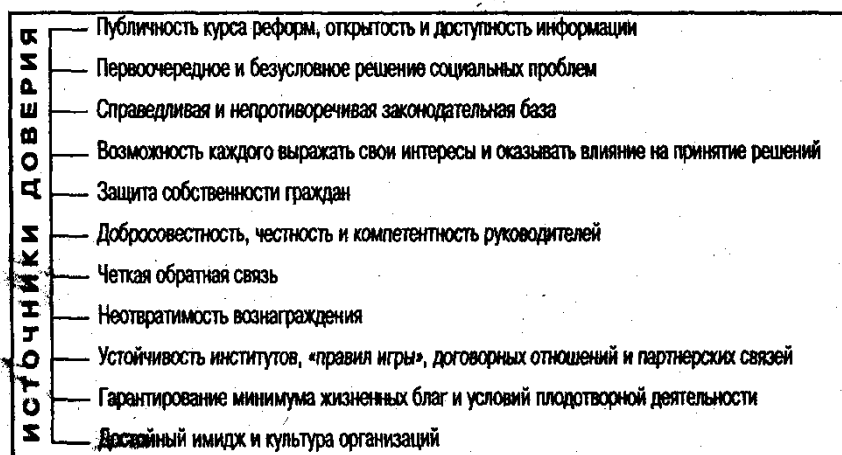


Рис. 15.1. Источники доверия в организации

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, вырабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических

задач, выработки планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и др.

Необходимыми предпосылками доверия работников к руководителям являются: компетентность руководителей, их справедливость, умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников, способность к оперативному принятию решений, содействующих эффективной работе предприятия в условиях рынка, добросовестность и честность как по отношению к работникам, так и по отношению к акционерам компании. 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. Обратная связь позволяет оценить правильность информации, передаваемой руководителями, 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 связях. 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, с 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.

5. 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

Критерии	Классы решений
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
Уровень принятия решения	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, выявляемая 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:

- выявление и определение проблемы,
- поиск информации и альтернатив решения,
- выбор среди альтернатив,
- принятие решения.

Общая модель принятия решений приводится на рис. 16.1.

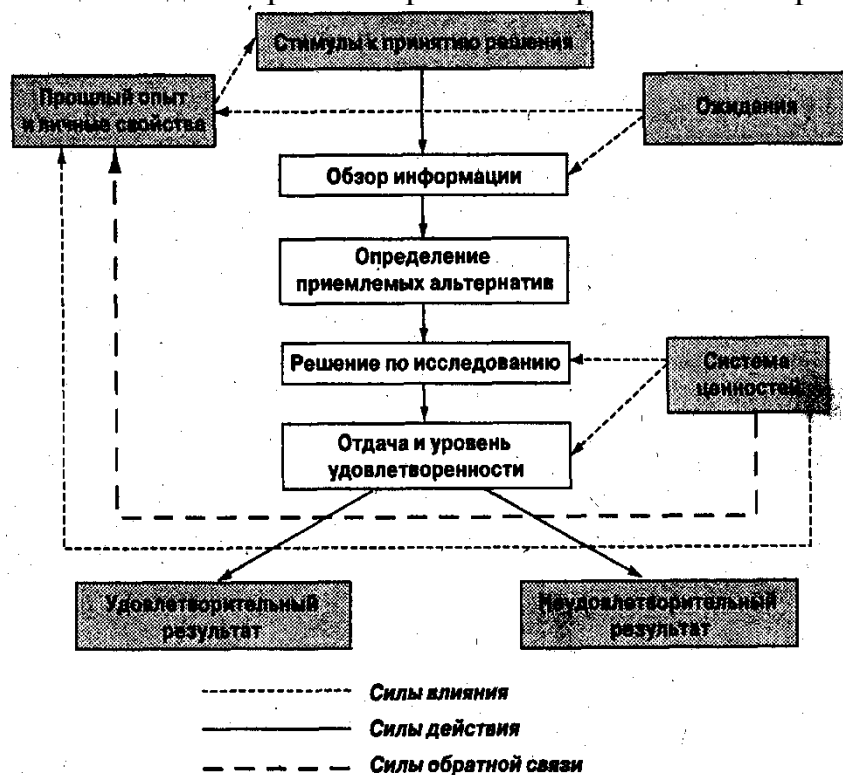


Рис. 16.1. Модель принятия решений

Необходимость принятия того или иного управленческого решения возникает при следующих определенных условиях:

- существует 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, осуществляется, 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.

На необходимость принятия соответствующих мер указывают вероятные отрицательные последствия того, что 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, 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).

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. Сам процесс выбора может опираться на рациональные доказательства, интуитивные представления и на комбинацию того и другого.

За актом *принятия решения* следует 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.



Рис. 16.2. Анализ рыночной ситуации

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 принятию 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).

Таблица 16.2

Этапы и методы принятия решений

Основные этапы процесса разработки 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</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 решения по уровням и исполнителям</p> <p>Установление необходимых форм и сроков выполнения 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>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>

Продолжение табл. 16.2

Основные этапы процесса выработки решений	Информация	Организация	Методы и модели, применяемые для принятия решений	Виды и типы решений
(действие, регулирование, распоряжение) Контроль за выполнением решения (наблюдение) Оценка результатов Проверка соответствия полученных результатов ожидаемым Оценка эффективности решения			Теория алгоритмов Теория больших систем Теория оптимизации Эвристика Общая теория систем Методы сетевого планирования и управления Системотехника Теория организаций Наука о поведении Групповая динамика Распознавание образов Теория статистических решений Таблицы решений	Групповые Социальные Экономические Военные Оперативные Практические Стратегические

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 налицо, 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.

Таблица 16.3

Ранжирование условий принятия решений

Состояние	Простые условия	Сложные условия
Статика	<p><i>Слабо ощущаемая неопределенность:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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><i>Умеренно слабо ощущаемая неопределенность:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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
Динамика	<p><i>Умеренно сильно ощущаемая неопределенность</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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><i>Сильно ощущаемая неопределенность</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) большое количество факторов окружающих условий; 2) факторы и компоненты не сходны друг с другом; 3) факторы и компоненты окружающих условий находятся в постоянном процессе изменений

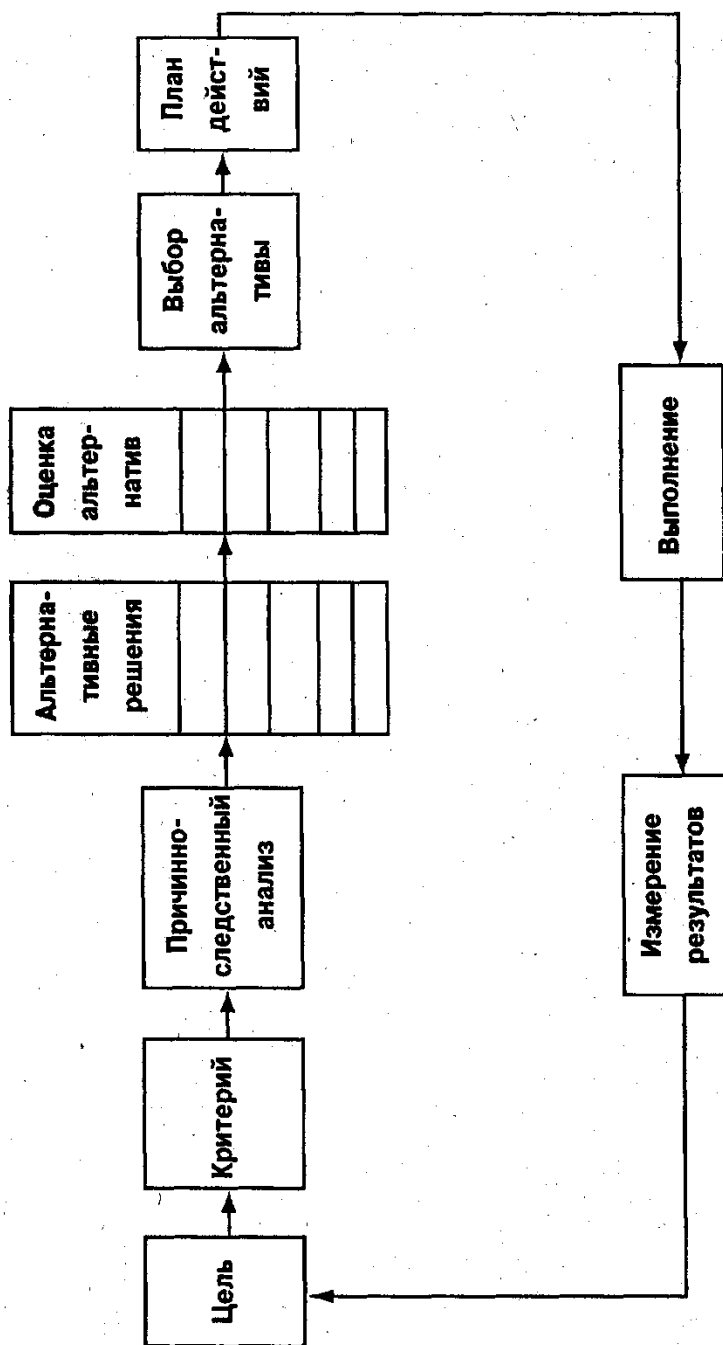


Рис. 16.3. Рациональная модель принятия решений

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.).

Принято различать способы принятия решений в зависимости от того на что ориентировано лицо, принимающее решение: рациональный, когда весь процесс обоснования решения нацелен на максимальный результат; административный, когда в рамках полномочия руководителя принимается решение, удовлетворяющее минимальным требованиям - 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).

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 руководителя. 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 принимать 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

Этапы	Процедуры
I. Постановка задачи решения проблемы	1. Возникновение новой ситуации 2. Выявление проблемы 3. Сбор необходимой информации 4. Описание проблемной ситуации
II. Разработка вариантов решения	5. Формулирование требований, ограничений 6. Сбор необходимой информации 7. Разработка возможных вариантов решения
III. Выбор решения	8. Определение критериев выбора 9. Выбор решений, отвечающих критериям 10. Оценка возможных последствий 11. Выбор предпочтительного решения
IV. Организация выполнения решения и его оценка	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 оказаться менее решительными и чаще идут 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 использовать для принятия решений, когда особенно важна точность. Оперативность важнее в одних ситуациях, точность – в других. Группа часто более точна, чем индивидуум. Не менее важна сплоченность группы с признанной координационной ролью руководителя. Имеется немало ситуаций, когда решение требует многих навыков 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, 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.

6. 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 консультаций и знает, как использовать потенциал группы для обоснованного и своевременного решения назревшего вопроса.

6. Формы 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 предприятий 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.

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 по типам собственности представлено на диаграмме (рис. 18.1).



Рис. 18.1. Распределение предприятий по типам собственности

Анализ показывает, что в результате проведения массовой приватизации 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 необходимому уровню повышения 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 количеству 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 в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе отдачи от приватизации в форме расширения налогооблагаемой базы, наполнения отечественного рынка товарами и услугами российских товаропроизводителей, повышения эффективности функционирования всех субъектов хозяйствования.

Переход к многоукладной экономике, к 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 десятилетий 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).

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).

Формирование многоукладной экономики на основе приватизации 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.

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. 18.1). 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.

Таблица 18.1

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	«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.

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 обновлению подотраслей и даже целых отраслей промышленности при финансовой поддержке правительств. 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, 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.

Организационные проблемы конверсии

В проводимых в России экономических реформах и перестройке системы управления важную роль играет реорганизация деятельности предприятий военно-промышленного комплекса. Это беспрецедентная по масштабам задача. 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 рынка 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 2/3 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.

7. Организация малых предприятий

В последние годы в России были созданы условия для широкого развития такой 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 – это 100 чел.; в науке и научном обслуживании – 60 чел., в сельском хозяйстве – 60 чел., в оптовой торговле – 50 чел., в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 чел., в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 чел.

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 чел. в промышленности и до 25 чел. – в строительстве. Во Франции к малым относятся предприятия с количеством занятых от 10 до 50 чел., к ремесленным – с числом работающих до 10 чел. В Болгарии к малым относятся предприятия с числом занятых до 50 чел., к средним – до 200 чел.

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 чел. 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 до 50 работающих. В ФРГ к мелкому и среднему предпринимательству относятся фирмы с числом занятых менее 300 чел. и годовым оборотом до 100 млн. марок.

О структуре занятости на предприятиях различного размера в целом ряде развитых стран свидетельствуют данные табл. 19.1.

Таблица 19.1

Структура занятости на предприятиях различного размера (в % 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;
- индивидуальные и 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.

Объектами регулирования 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 и 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. 19.2.

В США более 37% валового национального продукта производится

малыми 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 чел., их насчитывается более 14,4 млн.

Таблица 19.2

Страна	Количество малых и средних фирм		Число занятых, млн. чел.	Доля малых и средних фирм, %	
	тыс. ед.	в расчете на 1 тыс. 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	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	836,2	5,65	8,1	9,6	10–11

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 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.

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. Для осуществления многих функций 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 происходит усложнение организационной структуры управления, размежевание прав собственности и управления.

Ниже приводятся данные о количестве малых предприятий и их отраслевой структуре в России (табл.19.3). В 1998 г. на малых предприятиях постоянно работало 6,2 млн. чел.; было произведено промышленной продукции на сумму, равную 4% от общего объема ее выпуска. 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, химии, микроэлектронике и другим высокотехнологичным и наукоемким отраслям.

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 рыночной инфраструктуры.

Таблица 19.3
Малые предприятия в России

	На 1 октября 1998 г., тыс. единиц	В % к итогу
Всего по России	867,6	100,0
В том числе:		
промышленность	136,1	15,7
строительство	137,3	15,8
сельское хозяйство	13,7	1,6
транспорт	18,5	2,1
связь	3,2	0,4
торговля и общественное питание	385,8	44,5
общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка	35,2	4,1
жилищно-коммунальное хозяйство	5,1	0,6
непроизводственные виды бытового обслуживания населения	9,1	1,0
наука и научное обслуживание	38,8	4,5
другие отрасли экономики	84,8	9,7

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, ценных бумаг), 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, о его уточнениях и изменениях, о возможных партнерах, биржевых сводках, котировках акций и т. п. по минимально возможным расценкам.

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. Широко практикуется создание объединений малых предприятий в форме ассоциаций и союзов. Среди них функционируют территориальные и отраслевые ассоциации, объединения для достижения определенной конкретной цели.

Многосторонняя кооперация специализированных малых 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 в себя 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 продукции. Это позволяет развивать поддетальную 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 – фрайчайзинг, 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 поощрение инициативы, отсутствие бюрократизма в рассмотрении вопросов, готовность к риску, быстрая апробация выдвинутых оригинальных предложений – таков не полный 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-технического 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 же 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 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 производственных площадей и оборудования крупных промышленных предприятий;

- совместная работа, сотрудничество малых и крупных предприятий в сфере научных исследований, технических разработок и инноваций.

Дальнейшее расширение 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, с органами государственной власти. Успех дела во многом здесь 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.

8. 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 Российской Федерации могут создаваться и действовать предприятия, находящиеся в федеральной собственности, государственной собственности республик в составе Российской Федерации, 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 размера 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 хозяйствования 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 самой 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, персонализированная ответственность за организацию и выполнение функций предприятия. Эти принципы должны отражаться в утверждаемом положении об организационной структуре предприятия. Основной круг 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 персонализация 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 коммерческими организациями, могут создаваться в различных формах (рис, 20.1).

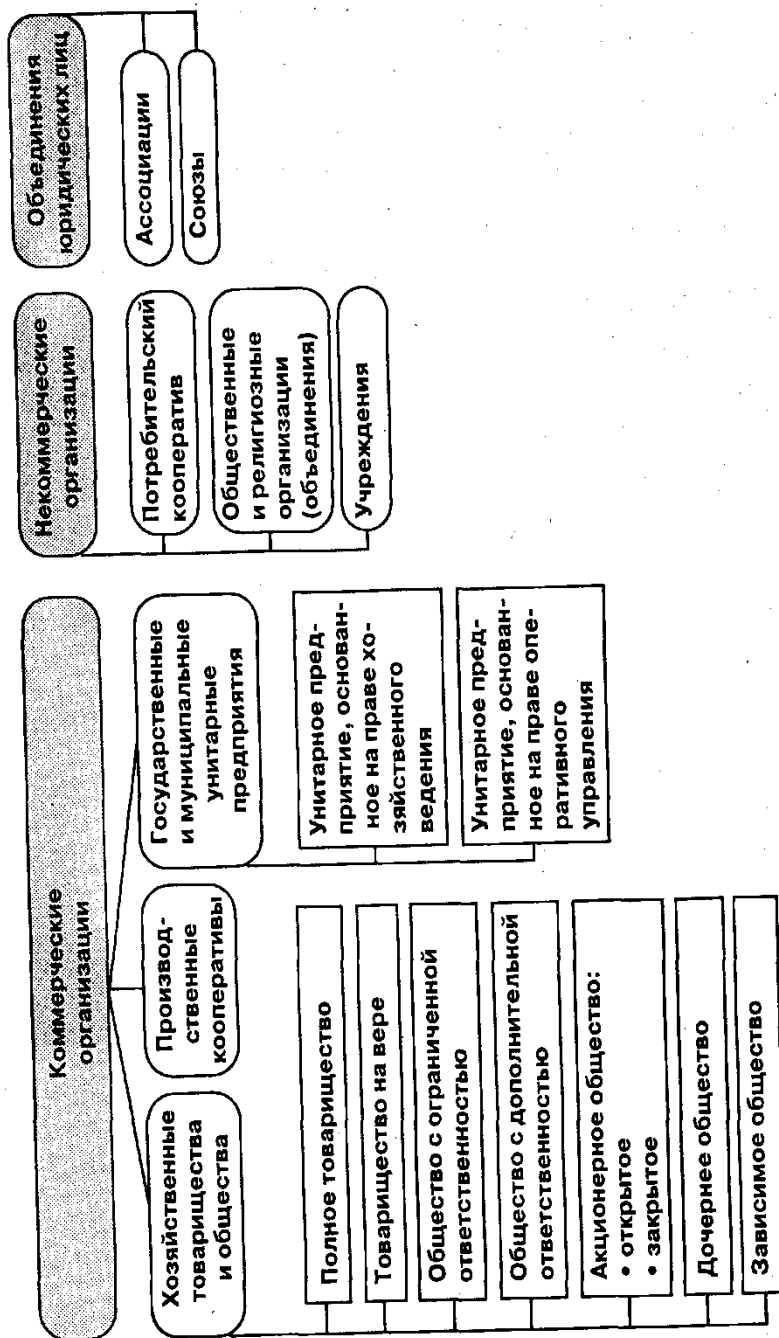


Рис. 20.1. Организационно-правовые формы

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 (командитного товарищества). Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или с 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 предпринимательской деятельности товарищества.

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 обязательствам 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 правах 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 достижение 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.

О распределении зарегистрированных хозяйствующих субъектов по формам собственности свидетельствуют следующие данные (на 1 января 1999 г.): государственная и муниципальная собственность – 11,4%, частная собственность – 76,1%, смешанная российская собственность – 5,8%. Из организаций частной формы собственности 74,7% учреждены отдельными гражданами. Доля предприятий, учрежденных гражданами, в торговле и общественном питании составляет 90%, в промышленности – 82,4%, в строительстве – 82,5%, в сфере операций с недвижимым имуществом – 83,9%.

В Российской Федерации 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 (иностраннх 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 отступление 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 положение 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 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: 1) контакты с частными посредническими структурами, готовые взять на себя функции сбыта продукции предприятия; 2) 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 бесперебойности 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 предприятия. Каждому предприятию в рамках реструктуризации предстоит перейти на международные стандарты бухгалтерского учета, создать организационные условия для существенной перестройки деятельности финансовых служб, в задачи которых входит 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, стимулирование 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 жизненно 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) развитию 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.

9. 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.

Собственность (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 акционерными 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 Закона «Об акционерных обществах» 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. 21.1.

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 акционерных обществ, результаты аудиторских проверок, сведения о реорганизации обществ и т. п.



Рис. 21.1. Способы создания акционерного общества путем реорганизации

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. 21.2).

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 чел. Полномочия исполнительного органа могут быть переданы по договору коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (трастовое управление).

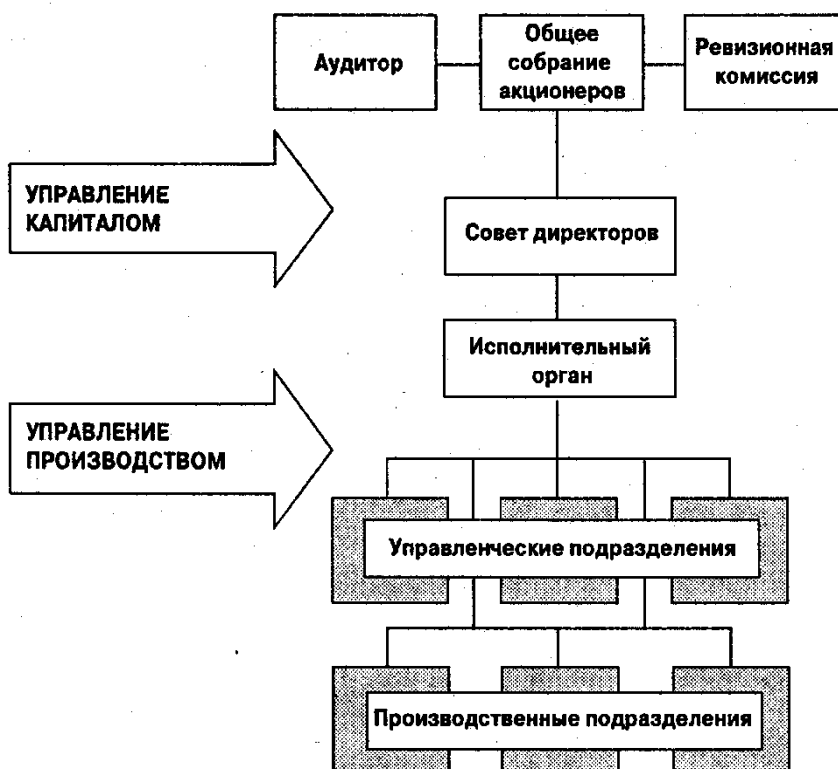


Рис. 21.2. Уровни и сферы управления в акционерном обществе

Собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления акционерным обществом. Однако оно не может рассматривать вопросы, относящиеся к ведению совета директоров или исполнительного органа, и не вправе принимать решения по этим вопросам. 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 рантье.* 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 получении дивидендов. 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 их 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, saniрует 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 инвестора должна учитываться, исходя из интересов государства.

Влияние указанных категорий акционеров на решения, принимаемые собранием, различно в зависимости от распределения между ними акции.

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 1/3 голоса, на четвертом году – 2/3, голоса и лишь на пятом – полный голос. Полным голосом сразу пользуется лишь лицо, которое 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 акционерного общества 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;
- принятие решений о росте 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 общества;
- утверждение внутренних документов общества, определяющих порядок деятельности органов управления общества;
- 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 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.

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 оказать 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, как результат, 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 зависимости 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 государства 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 подругам 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.

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 никакого простора для самостоятельного принятия управленческих решений.

Еще более жестко регламентировались решения стратегического характера – о размерах и направлениях использования капитальных вложений, о номенклатуре продукции, о 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 и 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 работы. 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.

10. Организация государственных предприятий

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

как предприниматель, а с другой – как регулятор социально-экономических процессов. Государственная собственность является важнейшим инструментом проведения в жизнь политики государства. Поэтому первостепенное значение приобретает проблема эффективного управления всеми формами государственной собственности. Среди них выделяется непосредственная 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; акционерное участие государства в капитале частных фирм.

Процесс формирования государственной собственности осуществляется, как правило, следующими путями: 1) на основе 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.

Величина государственного сектора в каждой стране различна 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 большинстве стран в сферу государственной собственности в той или иной мере в разные периоды входили земельные угодья, промышленные предприятия, военные объекты, ресурсы недр, электроэнергетика, транспорт (автомобильные и железные дороги, авиакомпания), связь (телеграф и телефон, почта) и т.п.

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 не обладающих способностью к быстрой отдаче на вложенный капитал 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 возникающих современных задач. Соответственно различаются и изменяются методы управления государственной собственностью.

В странах с развитой рыночной экономикой существует несколько типов государственных предприятий: В первую очередь это собственно государственные предприятия, находящиеся под прямым контролем государственных органов управления. 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 же 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.

Государственные предприятия являются инструментом проведения политики государства. С помощью создания тех или иных предприятий государство может оказывать регулирующее воздействие 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 преимущества в государственных закупках и т. д.

Следует учитывать, что государственные предприятия не всегда прибыльны, так как цели, во имя которых они создаются, могут не отвечать критериям прибыльности. Поэтому сравнивать по уровню прибыльности государственные и частные предприятия не всегда правомерно. Главным критерием для определения эффективности государственного предприятия, таким образом, становится 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 уменьшения чрезмерных бюджетных расходов на административные цели, повышения эффективности и стимулирования конкурентоспособности отраслей, испытывающих чрезмерную опеку правительства, удешевления государственного управления за счет сокращения изживших себя административных структур, формирования качественно нового типа информационных систем. Масштабы ослабления прямого государственного регулирования, передачи в частное управление государственных предприятий разнятся от страны к стране, зависят от сложившихся моделей управления экономикой.

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 активную функцию, направляя и координируя приватизационный процесс. 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.

Часто государство предпочитает реализовывать на рынке небольшой пакет акций приватизируемого предприятия. Сохранение контрольного пакета акций в руках государства позволяет ему осуществлять регулирующие функции в конкретной компании, в частности предупреждать возможность использования ею своего монопольного положения на рынке. Государство, оставив за собой контрольный пакет акций, получает возможность увеличить капитал без потери контроля над конкретным видом деятельности. Кроме того, в ряде случаев за государством остается «золотая акция», дающая право накладывать вето на решения руководства компании. 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 рынках ценных бумаг. В других случаях приватизация осуществляется 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 кредитами, 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.

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 предпринимается попытка составления программ

таким образом, чтобы государственные субсидии на их реализацию были минимальными, а расходы покрывались за счет средств от успешной предпринимательской деятельности отдельных предприятий и фирм. Правительственная помощь может выделяться не всем промышленным проектам, задействованным в реализации конкретной программы, а лишь тем из них, которые вносят наибольший вклад в осуществление целей данной программы. Как правило, предприятия, относящиеся к федеральной собственности, имеют общегосударственное значение, так или иначе оказывают влияние на экономику страны в целом; они заняты также в сфере общественных услуг (здравоохранение, образование, наука, медицина, социальное страхование и обеспечение). Предприятия местного подчинения главным образом представлены сферой коммунальных услуг, транспорта местного значения, строительства дорог, жилого фонда и др.

Существуют также смешанные предприятия акционерного типа, часть акций которых принадлежит федеральному правительству, а часть местным органам управления. 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 федеральным правительством. Соответственно, управление и контроль за деятельностью этих предприятий осуществляют определенные федеральные органы в зависимости от того, является ли это предприятие объектом прямого государственного управления или же его деятельность подлежит косвенному регулированию.

Лекция №3: Интеграция предприятий

1. Корпоративные организации

Изменения с организации и методах функционирования предприятий как субъектов хозяйствования обусловлены процессами приватизации собственности и сдвигами в системе управления, в результате которых хозяйственное управление отделилось от управления административного, а контроль за выполнением основных функций перешел от государственных органов к руководству предприятий.

В переходной экономике с осуществлением дерегулирования государственного сектора, отходом от директивных методов руководства и упразднением существовавших ранее иерархических структур возрастает роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями на основе рыночных принципов ведения хозяйства. Утверждаются новые формы интеграции хозяйствующих

субъектов: 1) путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), реорганизованные из отраслевых структур или создаваемые заново; 2) на основе формирования горизонтальных ассоциативных образований.

Формирование и усиление корпоративных структур – одна из важнейших тенденций развития экономики. Именно крупные структуры составляют своего рода каркас индустриально развитых стран и мирового хозяйства в целом, повышают уровни макроэкономического регулирования производства, стабильность экономического сотрудничества (в том числе международного), выступают в качестве партнеров государства в выработке и реализации стратегической линии в процессе модернизации экономики. Промышленные группы являются эффективной формой консолидации материальных ресурсов и производственного капитала разных компаний. Эти общемировые тенденции начинают проявляться и в России.

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 упразднялись 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 неопределенности 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 технологической 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 в нефтепродуктах, 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 геологоразведочные 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 экономических и финансовых льгот либо привилегий. Деятельность нефтяных компаний регулируется едиными государственными нормативами и рыночными условиями. Организационная структура нефтяной компании представлена на рис. 24.1.

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 и государственное участие в их капитале.

Наряду с крупными вертикально интегрированными компаниями в нефтяном секторе получают развитие мелкие и средние предприятия. Создание небольших компаний, как частных, так и со смешанной собственностью, способствует ускорению ввода в эксплуатацию месторождений с небольшими объемами разведанных запасов, созданию дополнительных рабочих мест, конкуренции на рынке энергоресурсов.

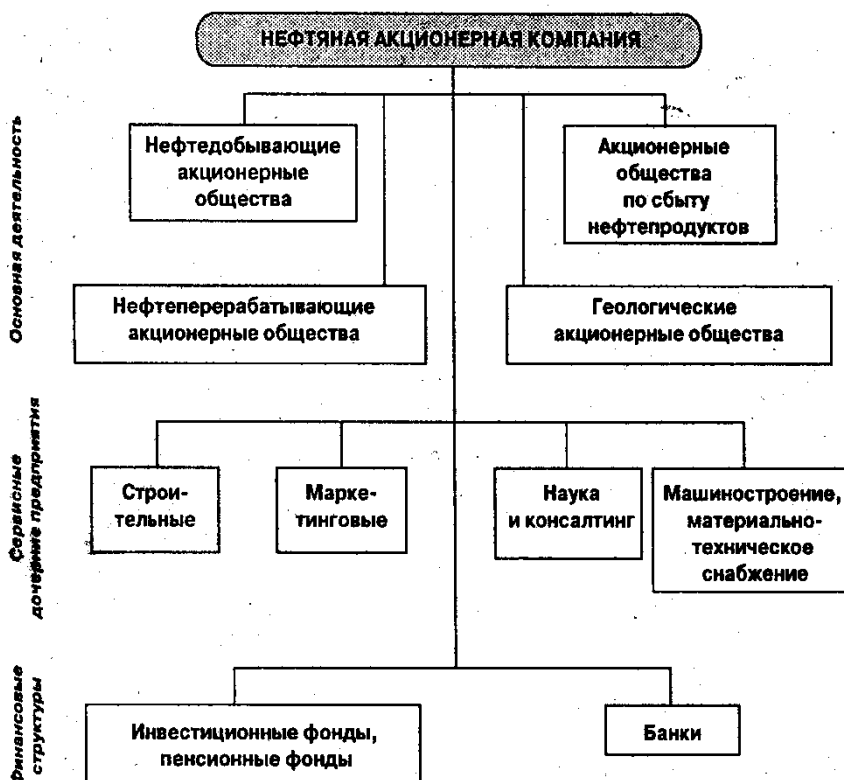


Рис. 24.1. Организационная структура вертикально интегрированной нефтяной компании

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 отдельные главы.

Корпорация

В практике стран с развитой рыночной экономикой корпорация является наиболее распространенной формой организации управления крупным производством. **Корпорация** (акционерное общество) – это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегии ее 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 корпоративного управления можно судить по приводимому в табл. 24.1 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 оперативно-хозяйственной самостоятельности. Поэтому принципиальное значение имеют формы и методы управления корпорацией.

Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями, и 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.

Таблица 24.1

Ориентация корпоративного управления

Периоды	Доминирующие проблемы
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)

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 свои 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 возможность использования 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 подразделений, 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 компании 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 потребителями 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 (и соответствующих подразделений). Их содержанием является перспективное планирование организационной структуры управления, проектирование степени централизации и децентрализации управления.

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 стимулирования научных исследований и технических

разработок. Важным элементом новых форм организации является развитие информационных систем управления на базе ЭВМ.

Экономика индустриально развитых стран опирается на деятельность крупных 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 вполне себя оправдывает. Государство практически во всех индустриально развитых странах регулирует либо устанавливает 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 выделения 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. Проявляется 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 его доверенных лиц. В ведении головной компании холдинга находятся вопросы выработки стратегии, формулировка 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 отраслях, где происходит конгломератная интеграция предприятий, объединенных общей технологической цепочкой (например, нефтедобыча и нефтепереработка);
- в случаях, 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. Холдинги 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 компанией холдинга 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 частно-государственные 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 первый 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 научно- 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 их 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 комиссионного 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 мировом рынках. В середине XX века консорциумы широко распространяются в 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 участников 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 участники 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 части 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 отдельные 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 вертикальных связей. Конгломератные слияния подразделяются на несколько типов: 1) функциональные; 2) рыночно ориентированные; 3) чисто конгломератные слияния.

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 слияния и поглощения 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 А покупает активы компании Б с оплатой наличными или ценными бумагами, выпущенными компанией-покупателем; 2) компания А может купить контрольный пакет акций компании Б, став при этом холдингом для компании Б, которая продолжает функционировать как самостоятельная хозяйственная единица; 3) акции компании А могут быть выпущены специально для собственников компании Б, в результате чего компания А приобретает активы и обязательства компании Б, а Б 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 контроль и управление все активы и обязательства компаний – участников объединения, после чего последние распускаются. Например, если компания А объединяется с компаниями Б, В, 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, нетождественны, 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 промышленников cartelированной 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 высокочрезмерных фирм, в противоположность практике преуспевающих частных картелей. Как правило, эффективные картели приводят к расширению емкости рынка по ряду причин. Перспективы получения сверхприбыли 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 менее 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 производствам, не имеет ничего общего с финансовыми трудностями отдельных предприятий в период депрессии; поэтому «депрессивный» картель играет 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 монополю высокими 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 монополю низким ценам. Таким образом, концентрация торговых операций позволяет участникам синдиката получать непосредственную выгоду от закупок 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 сахарозаводчиков, 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 соглашении 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 производственную и коммерческую самостоятельность. Тресты обычно создаются в форме акционерной компании. Предприниматели – владельцы предприятий, 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 головному 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 возможностей 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. Для ограничения некоторых видов деятельности трестов в индустриально развитых странах Запада было введено антитрестовое законодательство. Под влиянием антитрестового законодательства формы монополий 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.

2. 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 современного 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 предприятий 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 представлены на рис. 25.1. Характер деятельности ФПГ, степень их универсализации предопределяются экономической целесообразностью, с одной стороны, и степенью развитости рыночных отношений в стране, с другой. Как показывает опыт, в настоящее время сохраняется устойчивая тенденция к универсализации ведущих ФПГ.

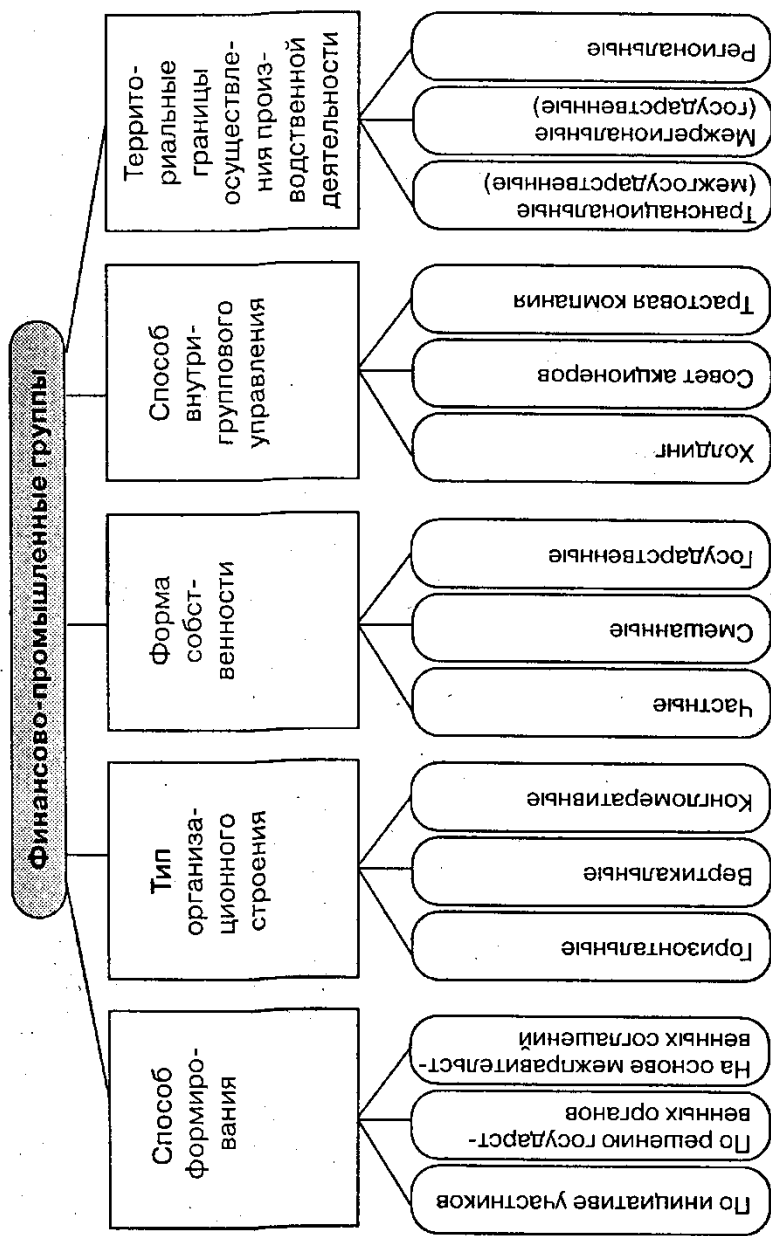


Рис. 25.1. Классификация финансово-промышленных групп

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 участниками 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 (слияния и поглощения, 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 и т. д.). 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.).

ФПГ – 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. 25.2), так и вертикальной интеграции – по технологическим цепочкам (рис. 25.3). 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.

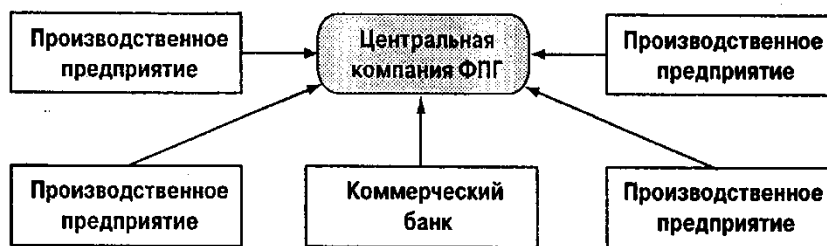


Рис. 25.2. Ассоциативная форма объединения организаций (горизонтальный тип интеграции)

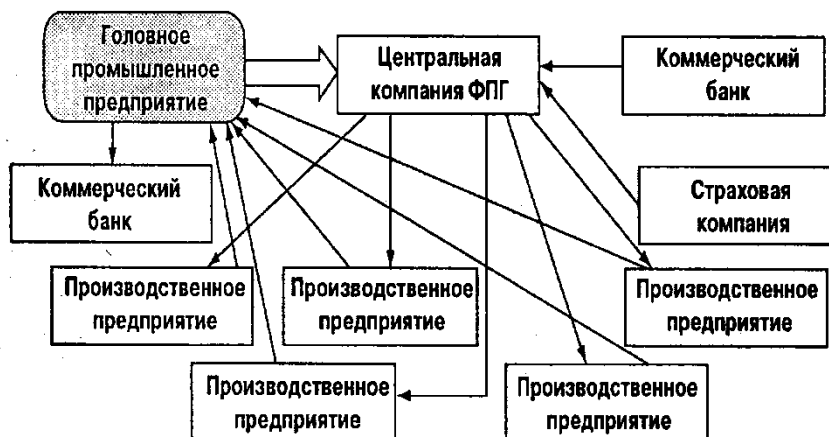


Рис. 25.3. Вертикально интегрированная финансово-промышленная группа с одним ведущим звеном

В развитых странах банки являются центрами финансово-промышленных структур (рис. 25.4). 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.

БАНКОВСКАЯ ГРУППА

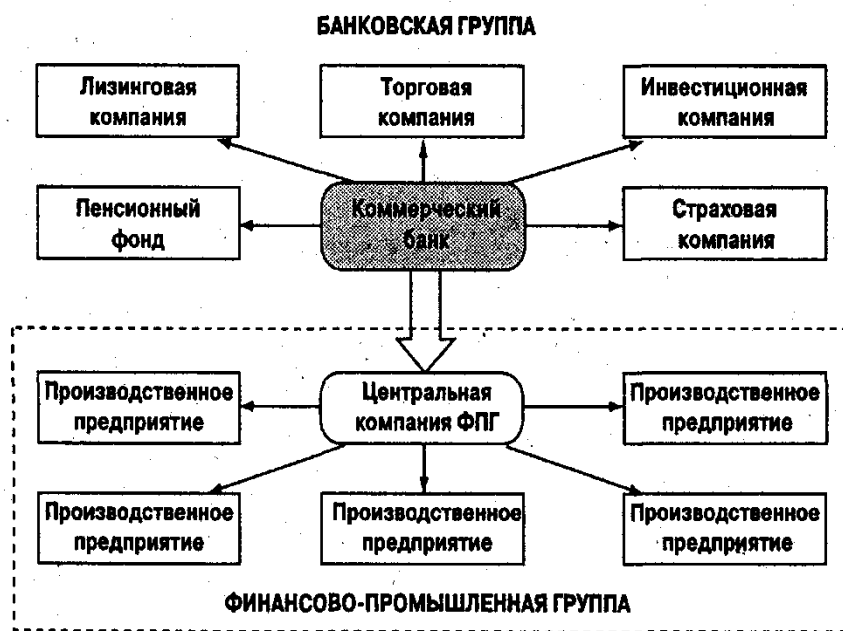


Рис. 25.4. Условное организационное строение «банковских» ФПГ

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 посредством 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 аккумуляции 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;

- увеличивается 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 долевые ценные бумаги. Чтобы повысить заинтересованность в этом процессе кредитуемых 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 предприятий 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;

- расширить участие государства 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 вы годных 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 диверсификацией: 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 целом 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 направлениями промышленной и социальной политики, задачами подъема и выравнивания уровня жизни в различных регионах;
- обеспечение публично-правового характера деятельности ФПГ, ее гласности;
- разработка особого механизма воздействия и сотрудничества государства и ФПГ, основанного не столько на предоставлении льгот и прямых дотаций государства, сколько на системе соблюдения взаимных прав и обязательств.

Нередко по инициативе местной администрации и под ее контролем создаются финансово-промышленные группы для решения социально-экономических проблем региона (рис. 25.5). 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.

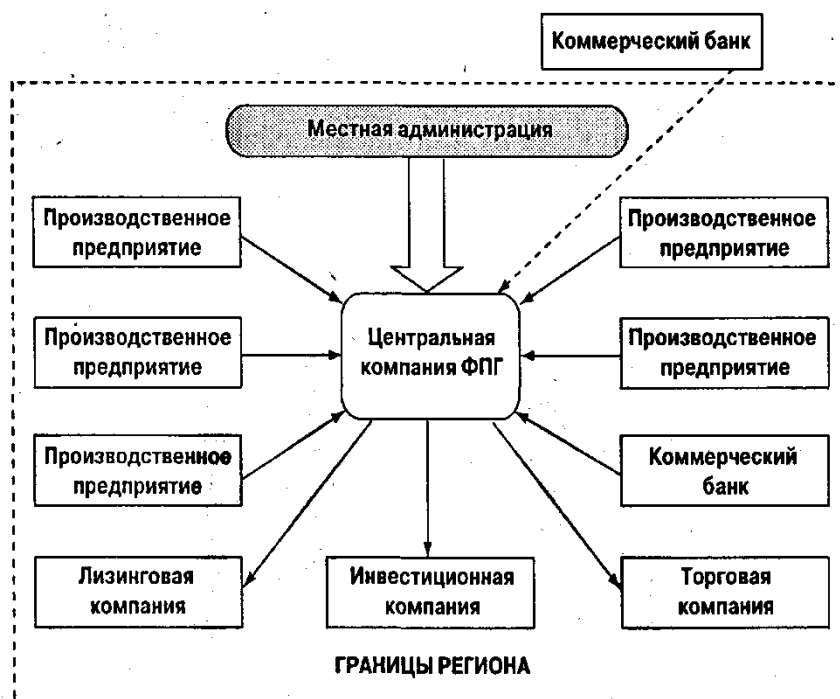


Рис. 25.5. Условное организационное строение «региональных» ФПГ

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, включающие 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, осуществляется 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.

3. 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 следующим данным (табл. 26.1).

Таблица 26.1

Роль корпоративного звена в мировой экономике

<ul style="list-style-type: none">• В мире насчитывается более 40 тыс. материнских ТНК, которые контролируют около 250 тыс. дочерних компаний и отделений• На них работают 73 млн. чел., т. е. каждый десятый занятый в мире, включая сельское хозяйство• На ТНК приходится свыше 30% мирового валового продукта, их годовой 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, конкурентоспособности продукции, 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 связанными 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 счел 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. 26.2.

Таблица 26.2

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
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

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.

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. 26.1). 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, нежелающим 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 партнерами; нанимать на руководящие должности местных работников; передавать технологии; способствовать развитию местных рынков; обеспечивать занятость населения и обучение работников.

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 достаточное участие 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 предпринимают действия для ограничения деятельности дочерней компании.

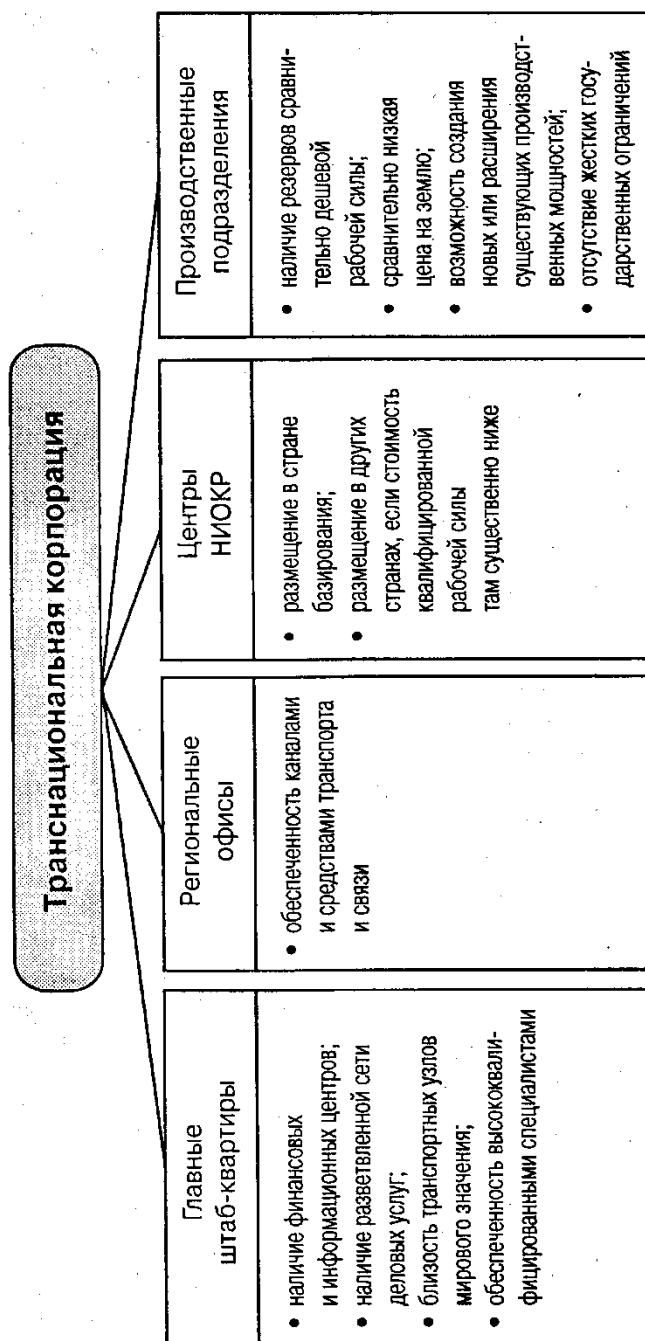


Рис. 26.1. Условия размещения основных подразделений транснациональных корпораций

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 компании 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 взаимодействия 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.

4. 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

иностранный 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 способствуют 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, позволяющей 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 обычно по-разному оценивает производительность труда, уровни вознаграждения, безопасности труда и вкладывает разные оценки в понятие субординации. 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 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 организаций. 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, оборудование 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;
- юридически материнские фирмы 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, которые включают:

- 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 материальных ресурсов 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 долгосрочным 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 партнеров 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 интересов персонала, 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.

Проблему баланса интересов материнских компаний нельзя недооценивать. Когда материнские компании участвуют в капитале поровну, возможность возникновения напряжения между ними самая высокая, также 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 доступа 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, на который прогнозируется 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 полных обязательств.

К факторам внешней среды, которые оказывают влияние на успех и неудачу 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 весьма специфическими целями.

Шансы на успех совместного предприятия значительно возрастают, когда материнские компании приходят к соглашению по процедурам принятия решений, и эти процедуры ясно определены. 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 больший вклад, привлекая к работе специалистов высокой квалификации; осуществляет большие инвестиции. Местные власти могут требовать назначения граждан своей страны на контролируемые 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 вопросам, 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 проекта;
- рабочие страны иностранной материнской компании, набранные по контракту на время проекта;
- рабочие третьих стран, набранные по контракту на период проекта.

Дифференциация интересов работников угрожает возникновением конфликтов между ними, так как они привносят в компанию различные организационные и культурные ценности. То, каким образом осуществляются кадровые соглашения, серьезно влияет на взаимоотношения 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 сработаться вместе, если их национальные культуры совместимы. Культурные ценности руководителей влияют на их способность приходить к соглашению 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 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 информацией 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.

Лекция №4: Организационное проектирование

1. 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 затрудняется совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;

во-вторых, в сфере хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма 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;

в-третьих, создание структуры должно опираться не только на

опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;

в-четвертых, 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 управления. 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 экспортно-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 многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее многообразную роль в развитии экономики.

Особое значение имеют характер влияния внешней среды на построение организации и система связей элементов структуры с элементами внешней среды (рис. 28.1).

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 связать 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 с управлением. Все это требует тщательно разработанной поэтапной процедуры проектирования структур, детального анализа и определения системы целей, продуманного выделения организационных подразделений и форм их координации.



Рис. 28.1. Исследование влияния внешней среды на проектирование организации

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 меняется. 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. 28.2). Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному 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. 28.3).

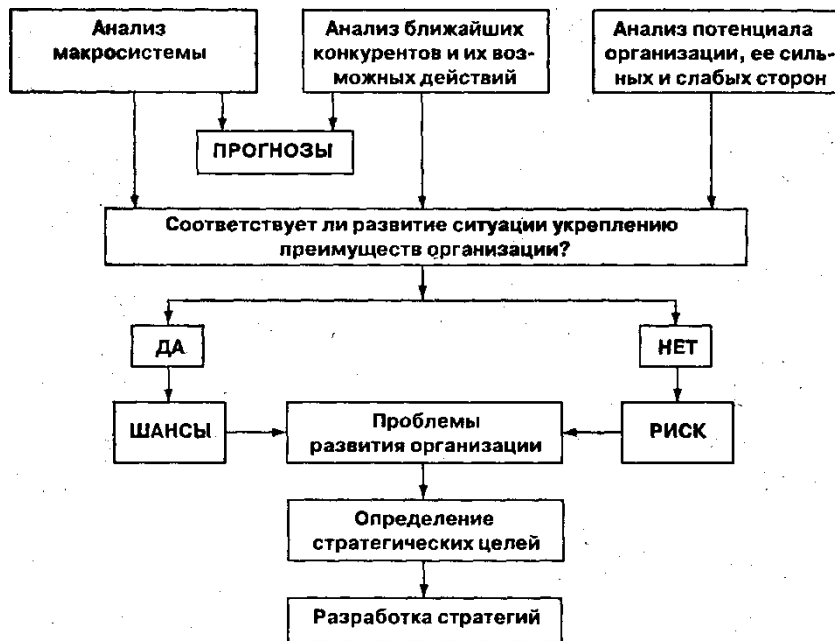


Рис. 28.2. Выявление проблем организации



Рис. 28.3. Переход от целей организации к ее структуре

Применительно к реализации системных принципов формирования внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура является сложной характеристикой 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 организационное 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, выражающаяся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность 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 в себя 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 механизма, 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, сектора, 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 взаимодействия 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 органограммы, 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 органограмм органограммы 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 органограммами 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 органограммах, фиксируются общие права принятия решений, разделение ответственности 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) аналогии; 2) экспертно-аналитического; 3) структуризации целей и 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, проводимыми 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 рациональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также

обобщения и анализа наиболее 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 обобщениях руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления 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 табличное представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов 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, 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 регламентируется 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.);

- графо-аналитические 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, экспортно-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 оценках 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 характеристикам 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 объемом 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 характеризует своевременность 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 плановых 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 для 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 организационные преобразования не осуществляются до тех пор, пока не появится твердая уверенность 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 сколь-нибудь ощутимым

результатам, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

Отсутствие ориентации на перспективу. Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей усиления внимания к 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 реализации чьих-то амбиций, затрудняет достижение целей некоторых отделов или подразделений, недостаточно четко отражает значение некоторых функциональных ролей, допускает несправедливое распределение власти 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. 28.4.

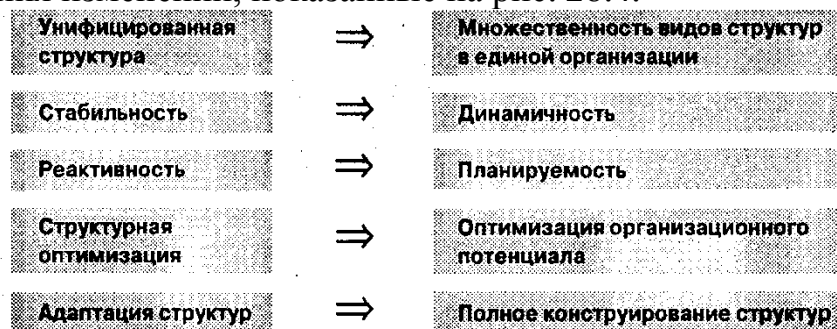


Рис. 28.4. Тенденции в изменении организационных структур

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. 28.1). Указанные в таблице данные получены на основе обобщения достаточно широкого круга экспериментальных данных.

Таблица 28.1

Влияние размеров предприятия на характер организационных проблем

Число работающих при возникновении проблемы	Организационная проблема	Возможные действия или решения
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 полномочий	Разработка процедуры децентрализации управления

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 стечение 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 организации 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. 28.2.

Таблица 28.2

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 удается 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, 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. Точный 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 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 достаточно 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. Рассматривается 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;
- повышение уровня информированности сотрудников, что позволит им оценить свою причастность к переменам и, следовательно, усилит их ответственность.

2. 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 преодолевается 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 удовлетворении покупательского спроса играет обеспечение нормального функционирования системы гарантийного и иного обслуживания (по ремонту вышедшего из строя 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 входит 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 последствия, 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. 29.1 приводятся некоторые способы преодоления сопротивления организационным изменениям, приводимые в литературе по управлению и базирующиеся на опыте предприятий разных форм собственности, занимающихся различными видами деятельности.

Таблица 29.1

Меры по обеспечению поддержки организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
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, опасаящихся 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 вызывать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро преодолевается, 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 принять соответствующие меры – осуществить реорганизацию. Для поддержки проекта реорганизации оно привлекает сторонников этой идеи. На совещаниях в обсуждении данного вопроса участвуют представители собственников и высшие руководители организации. Их задача – 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, разрабатывается 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. 29.2 показаны методы, используемые при осуществлении первого этапа реорганизационных мероприятий.

Таблица 29.2

Методы управления на этапе подготовки реорганизации

Задачи	Используемые методы
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, объем 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 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, объем и периодичность операций. Полученная информация используется для ориентировочных расчетов годовых затрат по отдельным операциям и процессу реорганизации в целом, удельные издержки.

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. 29.3 показаны методы, используемые при осуществлении второго этапа мероприятий по комплексной реорганизации.

Таблица 29.3

Методы управления на этапе сбора информации и определения проблем

Задачи	Используемые методы
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 Стоимостной 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 потребителей, 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 того же уровня?

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. 29.4). 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 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 разрешения в масштабе организации. Рассматриваются временные рамки, достаточные для реализации намеченной реорганизационной программы. Они должны быть распределены по соответствующим этапам работ.

Таблица 29.4

**Методы управления на этапе выработки общего
и полного понимания решаемых проблем**

Задача	Методы управления
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

Этап четвертый: организационно-техническое проектирование

Цель этого этапа – дать техническую характеристику процесса реорганизации. Дается описание технологии, стандартов, процедур, 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 из 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. 29.5).

Таблица 29.5

**Методы управления на этапе
организационно-технического проектирования**

Задача	Методы управления
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, ее кадрового состава, характера работ, стимулов, используемых в период реорганизации, разрабатывается 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 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 ориентации персонала, относящихся к текущему и реорганизуемому процессам. Составляются матрицы текущих и измененных видов работ по квалификации, опыту и набору ориентации. 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 уровня. 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 видам 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 в процессе предварительного планирования обучения персонала, участвующего в процессе. В процессе реорганизации различные профессиональные надбавки к заработной плате, в основе которых лежит 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, его 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. 29.6 показаны методы управления, применяемые в ходе выполнения задач данного этапа.

Таблица 29.6

Методы управления на этапе социального проектирования

Задача	Методы управления
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

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?
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 составления модели деятельности организации, окончательную разработку технического проекта. Дается оценка имеющегося персонала с точки зрения квалификации людей, их знаний и ориентации, степени их заинтересованности в переменах и возможности их использования в новых структурах организации (табл. 29.7). 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

сотрудники 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.

Таблица 29.7

Методы управления на этапе преобразований

Задача	Методы управления
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	Квалификационные матрицы
Проектирование системы	Информационное проектирование
Обучение персонала	Создание бригад Своевременное обучение
Экспериментирование с новым процессом	Системы обратной связи
Усовершенствования и преобразования	Создание системы контроля
Постоянное совершенствование	Постоянная корректировка процесса Измерение проводимых работ Управление проектом

Оценка осуществляемых изменений на каждом этапе и после завершения всех мероприятий по реорганизации осуществляется на основе определенной системы количественных и качественных показателей.

3. 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 организации, 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 достижение целей при производительном использовании ресурсов. Но проблема состоит в том, как этого добиться.

Эффективность может оказаться 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 другом. 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. 30.1). 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.

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

соображениях: 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. Критерий оценки результата функционирования должен отражать эти условия обеспечения эффективности.

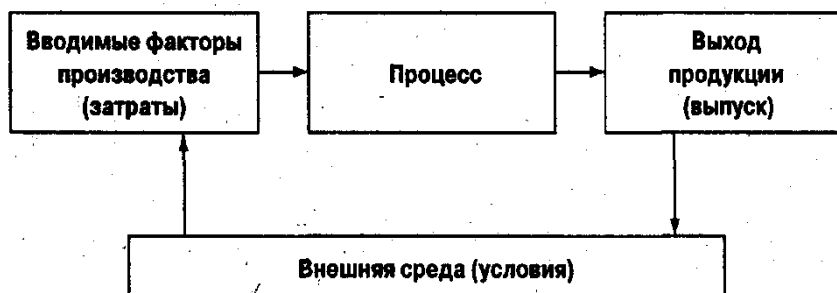


Рис. 30.1. Взаимосвязь элементов системы

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 отдельных 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 внешней 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 существовании организации, должны пользоваться индикаторами, позволяющими оценить вероятность ее выживания. 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. 30.2.

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, которое 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 уделяться 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.

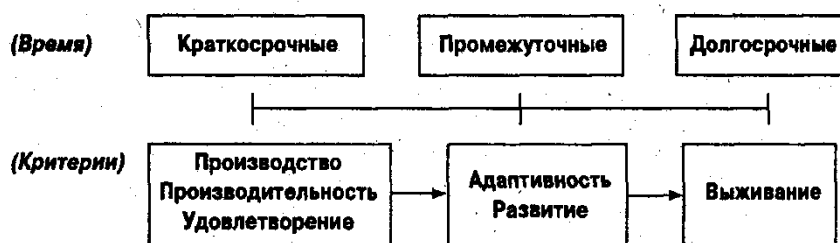


Рис. 30.2. Критерии эффективности и время

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, 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 критериев 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 проведения 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 обеспечение 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 изменяться 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.

Лекция №5: Будущее: перспективные направления развития организаций

1. Основные свойства организаций будущего

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 едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Руководители автономных подразделений должны сотрудничать с целью придания рыночного характера 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. 32.1.

Важно подчеркнуть, что при таких условиях предприятие не обязательно должно осуществлять полный набор предпринимательской деятельности - от научных исследований и опытно-конструкторских

разработок до маркетинга и распределения. Фирмы будут заключать договоры с другими фирмами для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических союзов. Покупатели и поставщики также будут являться частью этой сети.

Организационные рынки (как называют теперь 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 предприятий, оперативнее могут провести изменения в процессах производства товаров, предоставления услуг, в системе отношений с потребителями.

Структуры, техника и методы управления будущего, являющиеся предметом аналитических исследований и прогностических разработок, судя по всему, будут полностью реализованы и широко распространятся в XXI веке. Однако уже и сегодня они становятся реальностью: 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.

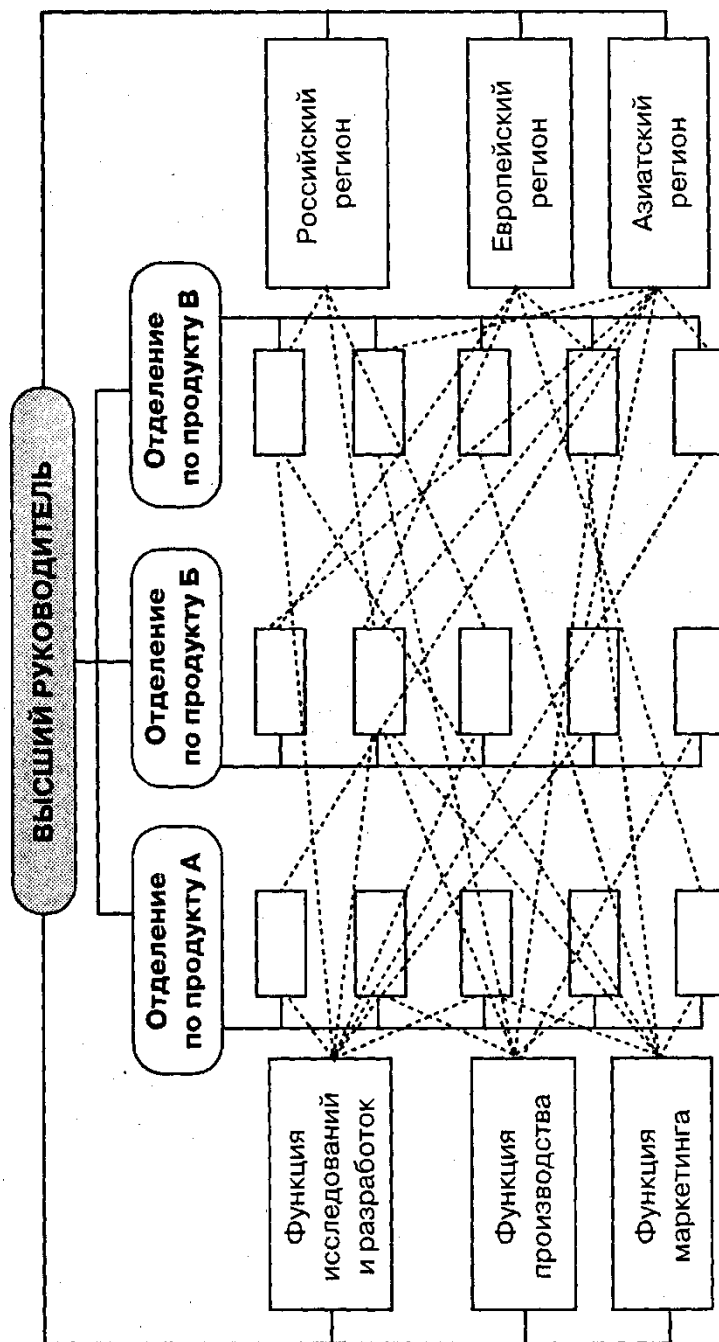


Рис. 32.1. Организация с внутренним рынком

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 изменениями 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 организаций (рис. 32.2).



Рис. 32.2. Основные свойства организаций будущего

Большая 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 ее 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.

Можно предвидеть, что тенденция к исчерпанию ресурсов будет усиливаться, особенно по мере того, как компании будут осознавать 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 рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников. Новый социальный контракт, судя по всему, будет основан на приверженности индивидууму. С одной стороны, 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 показателей 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 достижения. 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 постоянной 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 любая 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 персонал 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.

Высокая 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 корпорации. Их рынок может оставаться местным или региональным, но конкуренция на этом рынке будет вестись 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.

Управление знаниями – основа развития организаций

Наиболее перспективные теоретические разработки связаны в последнее время с решающим значением знаний для развития организаций, деятельность которых во все большей степени зависит от наличия информации, обучения персонала и усвоения новшеств. В условиях ускоренных изменений в технике и экономике производства, конкурентной борьбе, информационных технологиях и методах управления необходимо понимание механизмов накопления и применения знаний отдельными людьми и организациями в целом, а также факторов, препятствующих этому. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решение возникающих технических, экономических и организационно-управленческих проблем - как текущих, так и перспективных.

Расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между организацией и работником, между источником благ и их получателем. Базовое образование, повышение профессионально-технической подготовки и квалификации работников в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка развития новаторского мышления имеют существенно важное значение для экономического и технического прогресса, формирования инновационного общества, основанного на знаниях. На приводимой схеме сделана попытка в концентрированной форме показать характер и направленность революционных изменений в технологиях, организации и лидерстве в конце XX – начале XXI века, оказывающих определяющее влияние на управленческую деятельность (рис. 32.3).

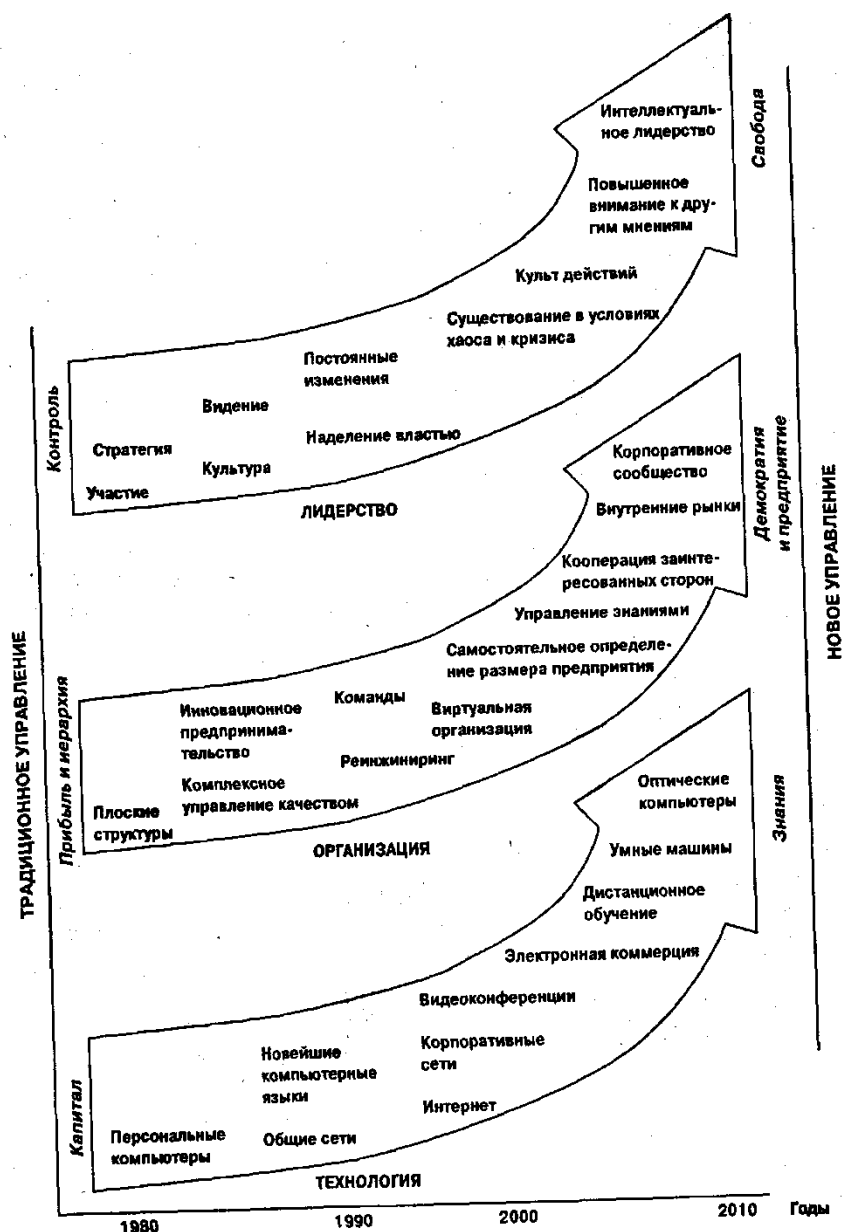


Рис. 32.3. Революционные изменения в технологиях, организации и лидерстве

Обеспечение адаптивности организации и управления знаниями становится едва ли не главной задачей современного руководителя. Источником мобильности организации становится способность работников к перемене профессий, культурной и общественной среды, их образование и пожизненное обучение. На первый план выходит использование образовательных технологий, например с помощью дистанционного обучения. Неравномерное распределение технологических знаний среди различных работников и организаций считается *дефицитом знаний*. Трудности же, порождаемые неполным социально-экономическим знанием, приводят к появлению *информационных проблем*. Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны в реальной жизни, и чтобы высвободить заключенный в знаниях потенциал, организации должны

решать эти проблемы одновременно.

Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, перед каждой организацией стоят 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); предполагается также получение знаний путем ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и использования местных источников знаний;

- *усвоение знаний* (например, обеспечение всеобщего начального образования, создание возможностей для обучения работников на протяжении всей жизни и развитие системы высшего образования, особенно в области науки и технологии);

- *передача знаний* – использование новых информационных и телекоммуникационных технологий на основе конкуренции, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

В сущности говоря, уже формируется новая функция управления, в задачу которой входит аккумулирование интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний. В условиях революционных изменений в производственных и информационных технологиях использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний. От экономики, движимой капиталом, осуществляется переход к экономике, основанной на знаниях. Именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

В конкретном приложении *управление* знаниями как функция и как вид управленческой деятельности охватывает:

- практику придания дополнительной ценности имеющейся информации путем выявления, отбора, синтеза, обобщения, хранения, восстановления и распространения реальных знаний;

- придание знаниям потребительского характера таким образом, чтобы они представляли собой нужную и пригодную к использованию информацию;

- создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно делятся тем, что они знают, и используют все условия для усвоения новых знаний.

Центральная задача функции управления знаниями состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать ресурсы, которые имеются 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. Большую роль в этом играют современные информационные технологии и использующие их работники. Важно подчеркнуть, что в отличие от информационного управления управление знаниями направлено на придание дополнительной ценности информации с помощью ее фильтрации, синтеза и обобщения и представления в необходимом виде. Этому должны содействовать открытость управления и доверие.

Непосредственный практический интерес представляет характер влияния новой функции на организацию деятельности компании. В перспективе можно предвидеть разделение крупной организации на малые самоуправляемые структуры. Крупный завод как бы уступает дорогу малым «целевым фабрикам», которые производят небольшие партии разнообразных товаров или составляющие части для более сложной продукции. Такой же подход разделяет крупные организации, где работают служащие, на малые офисы, которые предоставляют какие-то 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 всех операций в единое целое осуществляется с помощью информационных систем. Компьютерно-интегрированное производство использует системы мощных персональных компьютеров для содействия всем фазам деятельности – от проектных разработок до производства, управления запасами и распределения. В офисах локальные структуры или соединенные между собой коммуникационные системы делают то же самое, позволяя людям «работать на расстоянии» при любом их местонахождении. Организация становится совокупностью, состоящей из отдельных гибких производственных систем, взаимодействующих и управляемых электронным путем.

Каждое подразделение управляется самостоятельной 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 группы особенно эффективны, когда в них достигается высокая дисциплина труда. Группы (команды) 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.

2. 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 недочеты 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 ориентированы 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 подразделения на новые целевые рынки.

Матричная организация 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 из 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 назвать следующие.

1. *Сетевая организация при осуществлении крупных проектов.* В этих формах 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.* Эти формы связей охватывают, 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.* Эти формы включают хорошо известные азиатские «keiretsu» (коммерческие объединения) и кооперационные связи между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками (например, «Вольво» в Швеции).

4. *Стратегические союзы.* Союзы этого вида распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе.

Как показано на рис. 33.1, некоторые сети объединяют поставщиков производителей и органы по реализации продукции, между которыми устанавливаются долгосрочные стабильные отношения. Другие сети гораздо более динамичны, компоненты ценностной цепи соединяются на контрактной основе в интересах реализации проекта или производства продукции, а затем распадаются, чтобы стать частью новой ценностной цепи для следующего предпринимательского проекта. Поскольку любые функции

реализуются на контрактной основе, то можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой снижаются издержки.

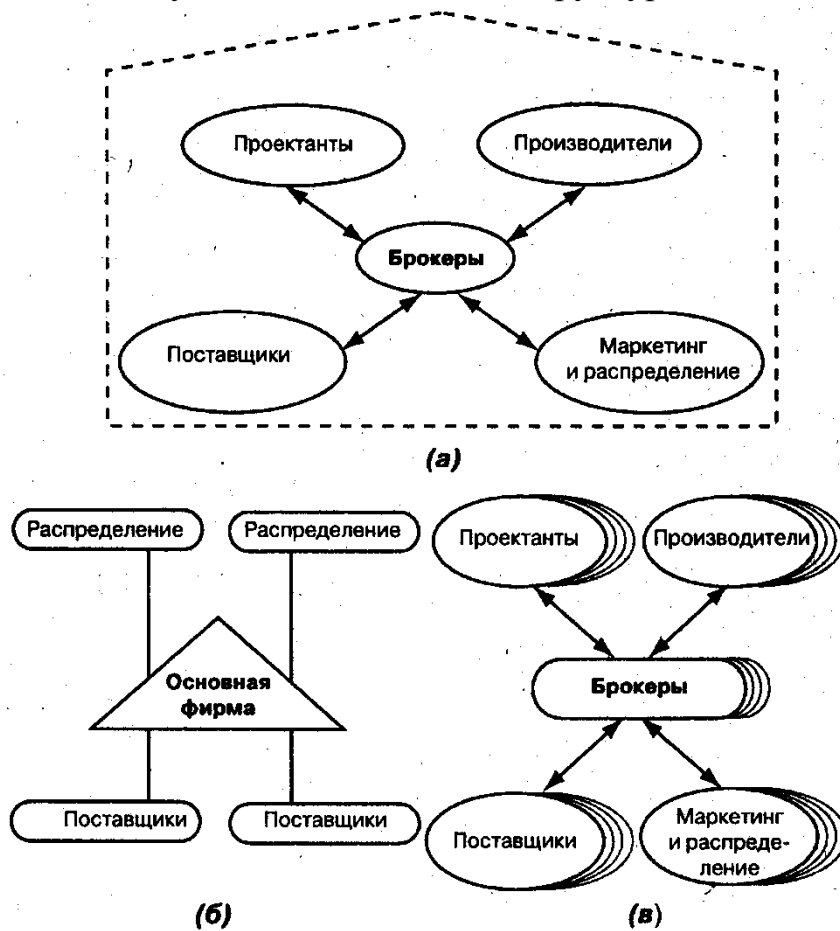


Рис. 33.1. Сетевые организации:
 а – внутренняя сеть; б – стабильная сеть; в – динамичная сеть

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 другом, поставляют продукцию для того, чтобы удерживать определенное место в ценностной цепи.

В-третьих, хотя подрядные сетевые организации 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. 33.1.

Однако сетевая организация сама по себе 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 модификаций, 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.

Таблица 33.1

Характеристика свойств разных организаций

Ключевые факторы	Модели	
	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 обязательств	Высокий уровень обязательств
Атмосфера (климат) в организации	Формальная, бюрократическая	Предполагаемая открытость, взаимовыгодность
Предпочтения или выбор участников	Подчиненность	Взаимозависимость

Стабильная сеть

Эта форма в своей основе близка к функциональной организации. Она разработана для обслуживания предсказуемого рынка путем объединения 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. 33.2). В интересах максимизации эффекта и центр фирмы, и его постоянные партнеры должны рассматривать пределы своей взаимозависимости.

Таблица 33.2

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 партнеров ограничивает риск и побуждает к полному использованию всех ресурсов	Чрезмерное использование услуг поставщиков или продавцов может привести к их излишней зависимости от центра фирмы	Большие надежды, возлагаемые на кооперацию, 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 активами 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

Стабильная сеть также может быть нарушена непредуманными 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 компоненты должны иметь постоянную возможность оценивать качество товаров и их цены путем купли-продажи вне фирмы. Цель внутренней сети, как и ее предшественника — матричной формы, состоит в получении конкурентных преимуществ путем предоставления широкой предпринимательской свободы подразделениям фирм, 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 их 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 однократного 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 общий проект. 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, объединяя 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, приспособившись 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.

3. Виртуальные корпорации

В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении нового вида продукции, получившей название *виртуальной*. Эта продукция (или услуги) 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 моментально 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 памяти 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 месяцами 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. 34.1.

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;

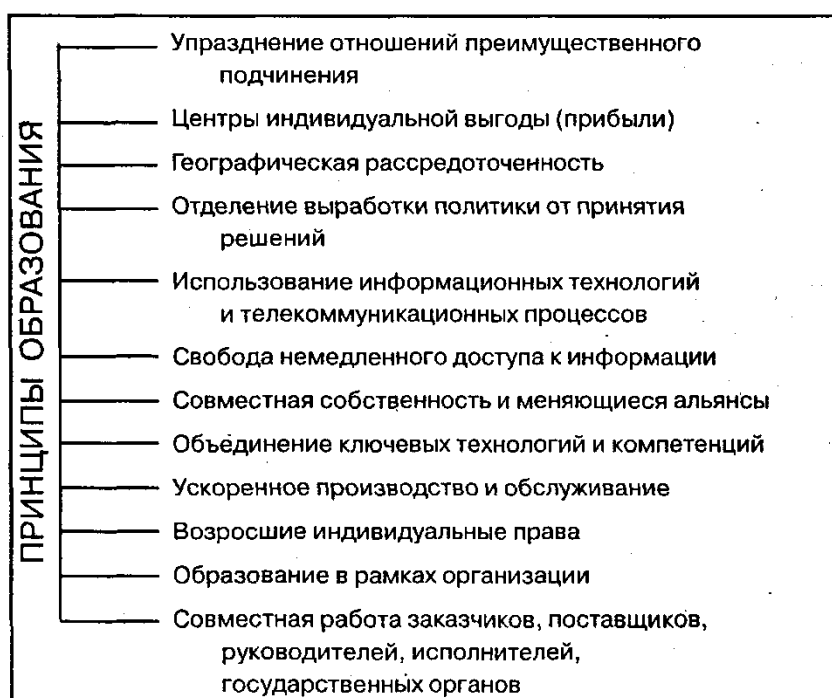


Рис. 34.1. Виртуальная организация: принципы образования

- 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 компетенции для того, чтобы наиболее полно удовлетворить 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, 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 средств, современная оргтехника позволяет 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 «Найк» осуществляет продажу спортивной обуви и одежды. Основная деятельность «Найк» – разработка моделей

продукции, маркетинг и торговля. На протяжении всего своего 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, 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).

Данная система организации бизнеса сделала возможным для «Найк» 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, «Найк» может выйти из альянса с производителем. Наибольшее преимущество состоит в том, что «Найк» может концентрироваться на деятельности, которую она выполняет лучше: проектировании, маркетинге и продаже продуктов. Благодаря этому «Найк» 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 варьировать возможностями, отказываться от неэффективных производственных процессов, выполняемых нелучшим 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 меняющихся 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 исследования 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 применяющих новые формы информации, способных приспосабливаться 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.

4. 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 в организации 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 продает свою продукцию (например, отделения в соответствующих географических районах или отделения, обслуживающие крупных потребителей, оптовиков).

Структура организации отражает относительную важность каждого из трех критериев, положенных в ее основу, – 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 изменяется 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 в организации. Отделения могут расширяться или изменяться, меняется их относительная значимость, перераспределяются ресурсы, инвестированные в развитие. При этом организационная структура компании остается без изменений.

На рис. 35.1 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. 35.1, не так

часто встречается на практике. Более распространенной является другая организационная структура (рис. 35.2).

Построение многомерной организации можно представить на примере вычислительных и телекоммуникационных структур компании «Кодак» (США), которые впоследствии вошли в состав ряда других компаний (рис. 35.3). 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.

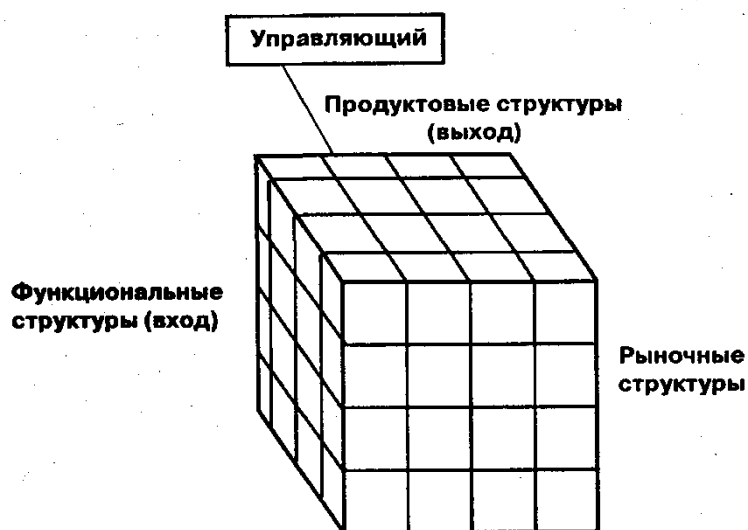


Рис. 35.1. Основа многомерной организации



Рис. 35.2. Представление многомерной организации

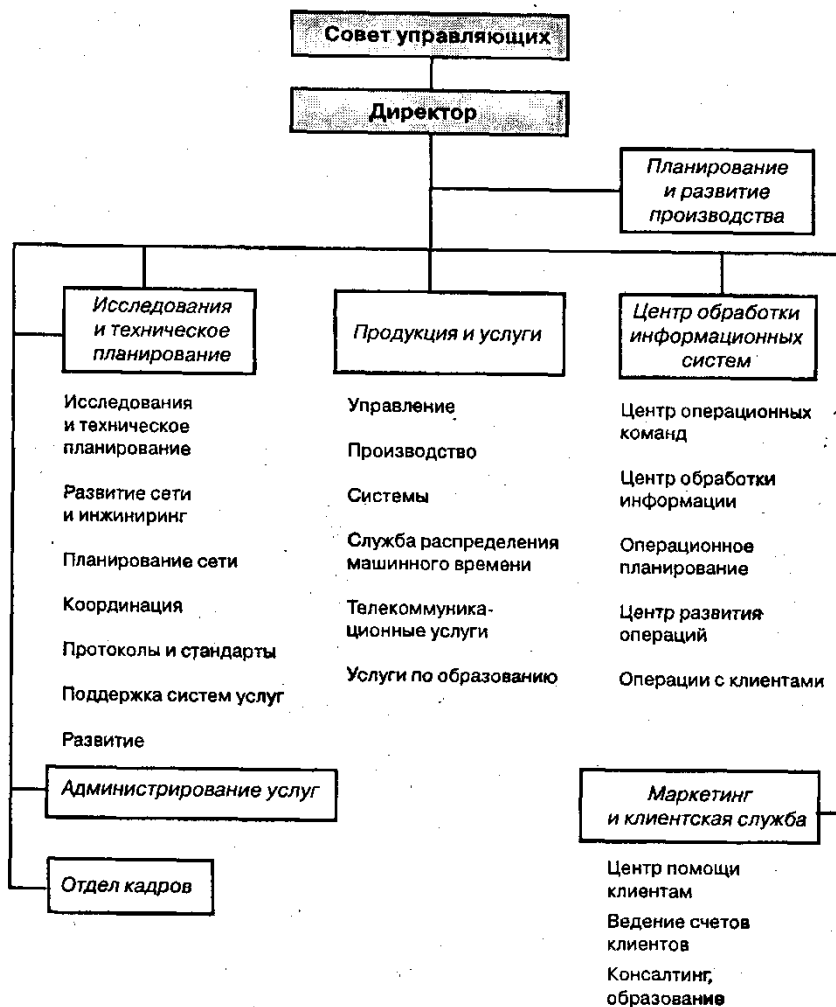


Рис. 35.3. Многомерная организация вычислительных и телекоммуникационных структур компании «Кодак»

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 услуги, 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 определенный 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 а 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 производственного подразделения, которому в свою очередь в целях поддержания конкурентоспособности компании 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 организации более высокого уровня 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 «внутренним рынком» 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 (не конкурентам), когда это не противоречит целям организации.

Многие отделы в многомерной организации могут также быть трехмерными. Более того, подобные подразделения могут существовать, даже если отделы более высокого или низкого уровня не имеют такого структурного состава. Например, в многонациональной корпорации национальные отделы 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, были многомерными при том, что проекты были одномерными. Однако такие программы находились в подчинении специально назначенных управляющих. Например, подобная организация, занимающаяся программными продуктами, является частью более крупной организации. Она построена так, как показано на рис. 35.4. Эта организация разрабатывает, внедряет, управляет, обслуживает и обучает пользователей и операторов крупных компьютерных систем.

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 работника. Если какое-либо отделение дополнительно управляется как центр прибыли, то оно может действовать автономно.

Рыночные отделения

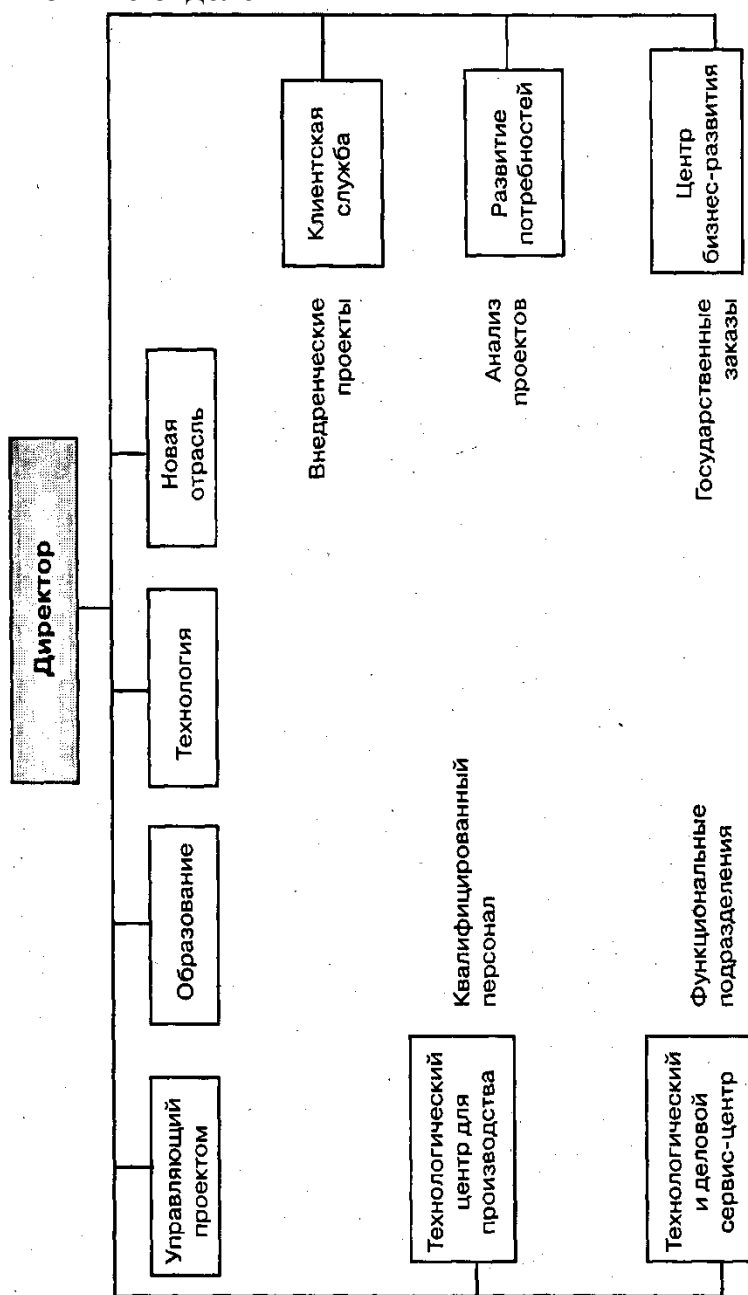


Рис. 35.4. Многомерная структура организации, занимающейся научными исследованиями и опытно-конструкторскими разработками

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. А 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. 35.5.

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 специализированного финансового подразделения, которое также имеет функциональную направленность. В ограниченном ряде случаев два или более многофункциональных отделения могут делить функции с подчиненными им подразделениями в рамках одной сферы деятельности (рис. 35.6).

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 конкретные 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 «внутренним рынком» 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.

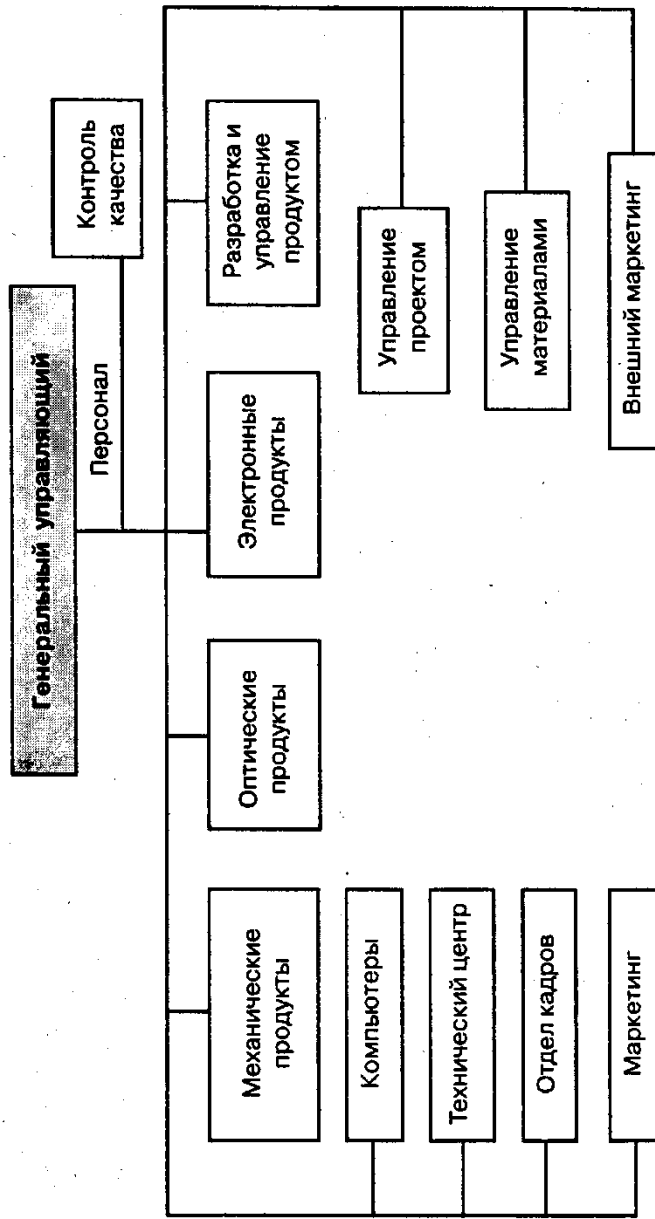


Рис. 35.5. Многомерная структура производственного подразделения

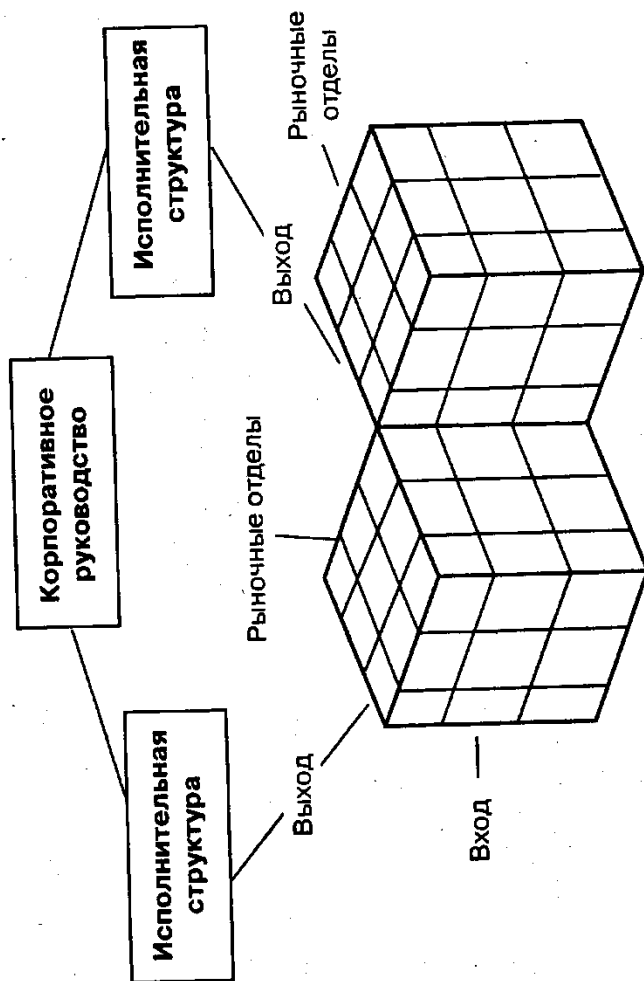


Рис. 35.6. Два многомерных подразделения в одном измерении

Многомерная структура крупных организаций

Если число отделений одного типа слишком велико, чтобы непосредственно отчитываться перед исполнительным директором то к координации их работы могут привлекаться отдельные руководители (рис. 35.7). Так, руководители групп являются координаторами - работы ряда подразделений. Если число подразделений слишком велико, то должны быть два или более координаторов. Например функциональные подразделения могут разделяться на две группы - 1) оперативную и сервисную; 2) административных услуг и кадровую службу.

Продуктовые подразделения могут специализироваться на широком спектре продуктов, таких, как легковые автомобили, грузовики, автобусы, трактора или исследования и техническое планирование информационные системы и обрабатывающие центры и т.д. Рынки обычно группируются по регионам, а маркетинговая деятельность организуется функционально (например, организация центров поддержки или обслуживания клиентов, ведение 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 многомерной 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 «внутренним рынком», их функциональные структуры обычно становятся бюрократическими монополиями, которые больше интересуются собственным выживанием, чем предоставлением услуг той организации, частью которой они являются.

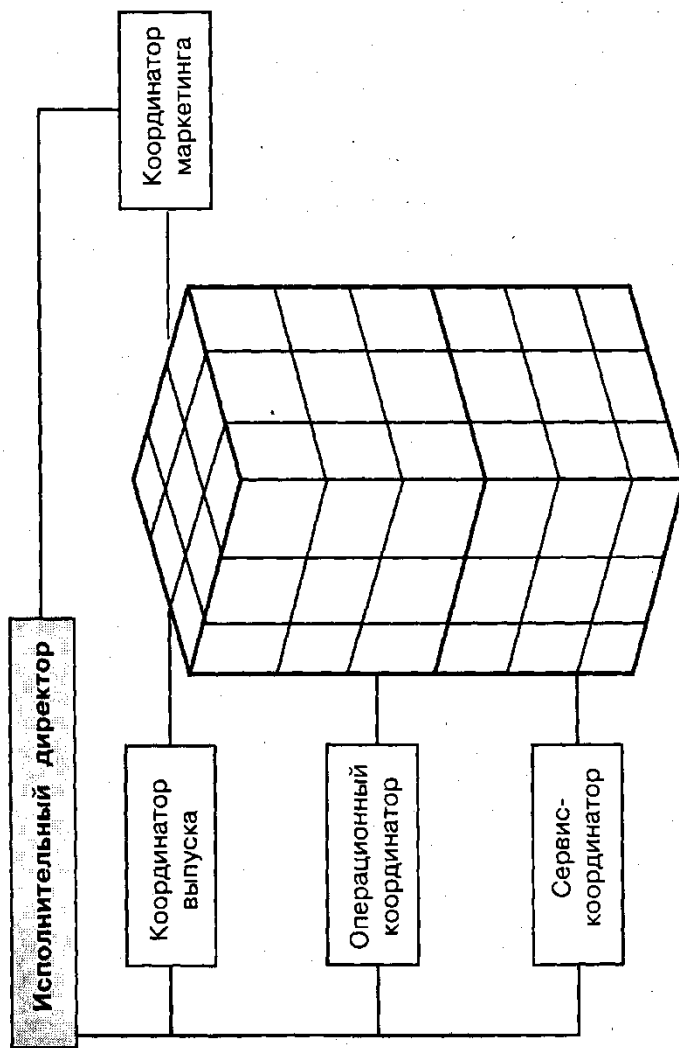


Рис.35.7. Многомерная структура с координаторами

Важнейшая отличительная особенность многомерных организаций состоит в том, что их высшие руководители получают широкую автономию в осуществлении функции 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 «внутренним рынком» 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.

5. 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 работников: 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 таким 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 связано их подразделение. 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 демократичная иерархия. В отличие от иерархического командного строения системы управления демократия в организациях обладает такими существенными характеристиками, как: отсутствие безраздельного авторитета; возможность для каждого члена организации участвовать (непосредственно или через своих представителей) в принятии всех решений, которые его напрямую затрагивают; способность членов организации (индивидуально или коллективно) принимать решения, которые затрагивают только тех, кто их принимает. В централизованной иерархии каждый работник (кроме высшего руководителя) 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. 36.1). 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 межрегиональные организации, многопрофильные компании приглашают в состав советов общественных представителей регионов, где они работают, включая представителей потребителей, структур по охране окружающей среды и т. п.

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 представительства 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. Много 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.

6. 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 ранга 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, 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 же 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 сотрудникам 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 и опыт. В определенном смысле фактически вся работа, основанная на знаниях, заключается в том, чтобы сделать выбор – где найти информацию, 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 развивается 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 достаточный уровень свободы. Важно и то, каким образом вовлечь каждого работника 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. 37.1.

Таблица 37.1

Условия построения интеллектуальной организации

Свобода выбора	Общая ответственность
Широкий доступ к информации	Равенство и разнообразие
Свобода предпринимательства	Система добровольного обучения
Либерализация рабочих групп	Демократическое самоуправление
Ограниченное корпоративное управление	

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 работников 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 работе.

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 руководителей 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 пробуждает 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 целей.

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 должны 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 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, 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 организацией 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 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.

7. Обучающиеся организации

В теории организации и на практике организационное обучение рассматривается как непрерывный источник создания конкурентных 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.), а 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 корпоративного мира являются обладателями четырех общих черт, а именно:

- адаптивности к внешней среде (и 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 же 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 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 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 может 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 личное мастерство. Дисциплина личного мастерства начинается с выявления ценностных ориентиров работника и их соответствия целям организации. Вот почему следует постоянно заниматься связями междуличным 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 усиливают участие работников в процессе.

5. Групповое обучение. Известно, что группы могут обучаться в спорте, в искусстве, в 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 чьей-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. 38.1.

Программы обеспечения общего качества, получившие популярность в 1980-е годы, являются другим видом переходящих способов обучения. Эти способы применяются как для стратегий поддержки, 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 либо 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 в организации долгосрочных программ, которые ориентированы на достижение эффективности в будущем.

Таблица 38.1

Обучающие способы

Система поступления предложений от сотрудников	Группа программного обеспечения	Децентрализованное стратегическое планирование	Изучение потребителей
Самостоятельные 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 обеспечения качества	Анализ влияния других факторов	

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 союзы* – 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 и обучающие способы прогнозирования, когда компании посылают целые группы руководителей 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 сценариев, «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 вовлекает обдумывание через стратегические альтернативы будущего, рассматривая не только один возможный вариант. Эти стратегические альтернативы поступают от большого круга участников и широкого выбора данных и информации. Доказано, что мозг человека пытается прогнозировать то, что произойдет или что он должен сделать в следующий момент, в следующие несколько минут, в следующую неделю или месяц. Эти планы постоянно организуются в анализ «что, если» и 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. Вот его основные шаги.

Организуйтесь в команду для решения определенных проблем.

Привлекайте, если это возможно, разнообразных специалистов и консультантов.

Используйте небольшое число плановых входящих данных, но требуйте информацию по множеству вопросов.

Встречайтесь регулярно для обсуждения решений проблемы.

Когда проблемы решены, продолжайте встречаться, делая акцент на обучении и обдумывании.

Завершите «обучение в действии», только когда все мельчайшие элементы проекта обучения исчерпаны.

«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 различного профиля 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 прагматическое консультирование. Обычно этот процесс помогает компании лучше понять системы и вопросы, с которыми ей приходится 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 требуется 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 усилия для общей творческой работы.