Серия
«Высшее образование»

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебник

Ростов-на-Дону
«Феникс»
2008

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290я73
КТК 0965
Т33

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *М.А.Чернышев;*
доктор экономических наук, профессор *С.Г. Тяглов*

Авторский коллектив:

к.э.н., доц. Д.В. Олянич (гл. 1, 3, 7); к.э.н., преп. Н.В. Ибрагимова (гл. 2, 4, 6); к.э.н., преп. А.И. Чалова (гл. 8, п. 8.4–8.6); к.э.н., преп. Т.С. Ласкова (гл. 8, п. 8.1–8.3); к.э.н., преп. Е.А. Ахмедова; к.э.н., преп. Н.Н. Муравьева (глава 8, п. 8.7); к.э.н., ст. преп. А.А Лысоченко; к.э.н., ст. преп. Е.А. Репина (гл. 5); д.э.н., доцент Т.Ю. Анопченко, преп. Т.В. Кугушева (гл. 9)

Т33 Теория организации : учебник / Д.В. Олянич [и др.]. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 408 с. : ил. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-222-14503-6

Учебник подготовлен в соответствии с государственным образовательным стандартом 521500 «Менеджмент».

Настоящее издание представляет собой целостный теоретический, методологический и практический материал. В учебнике освещается широкий круг вопросов современной теории организации: понятие, предмет, метод, сущность и основные категории теории организации, обеспечивающие объективные условия организованности и управляемости систем.

Рассмотрены законы и принципы организации, характер их проявления в природе и обществе, содержание работ по организационному проектированию, а также перспективные направления развития организационных систем. Дано представление об организации как о сложной динамической системе, анализируются общие системные свойства организации, причинные связи и системное поведение.

Теоретические и практические вопросы организации отражают современный подход к изучению теории организации.

Учебник предназначен для студентов высших учебных заведений, обучающихся по программам подготовки бакалавров и специалистов по направлению «Менеджмент».

ISBN 978-5-222-14503-6

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.290я73

© Д.В. Олянич [и др.], 2008,
© Оформление: ООО «Феникс», 2008

Оглавление

Введение **6**

Глава 1.
Основные понятия, категории, явления,
рассматриваемые теорией организации. **9**
1.1. Концепция организации и организаторского явления..... 9
1.2. Системные основы организации 11
1.2.1. Системы и подсистемы 11
Проблематика сложных эргономических систем 23
1.2.2. Организация как объект менеджмента..... 30
1.2.3. Самоуправление и самоорганизация 42
1.2.4. Коммуникации и ступени противоречий 53
Социальные реформы в России..... 60

Глава 2.
Организационные структуры управления **66**
2.1. Принципы построения организационных
структур управления..... 66
2.1.1. Методы проектирования структур 72
2.1.2. Оценка эффективности
организационных решений 76
2.1.3. Корректировка организационных структур..... 79
2.1.4. Анализ и формирование
организационных структур 84
2.1.5. Сравнительный анализ линейно-функциональной,
дивизиональной и матричной
структуры организации 101
2.2. Критерии классификации организационных структур
управления и анализ типов организаций
в зависимости от указанных критериев 113
2.2.1. Критерии классификации
организационных структур управления..... 113
2.2.2. Унитарная, холдинговая и малтидивизиональная
структуры современных корпораций 116
Практическое дополнение 123

Глава 3.
Зависимости, законы и закономерности
в организации 130
3.1. Общие понятия о зависимостях,
законах и закономерностях 130
3.2. Закон синергии 138
3.3. Закон самосохранения 143
3.4. Закон развития 146
3.5. Закон информированности-упорядоченности 152
Как делаются реклама и политика 160
3.6. Закон единства анализа и синтеза 163
Адаптация и выживание 166
3.7. Закон композиции и пропорциональности 168
3.8. Специфические законы социальной организации 172

Глава 4.
Принципы статической и динамической организации... 174
Принципы рационализации 189
Практическое дополнение 195
Практическое дополнение 199

Глава 5.
Организационная культура 203
5.1. Понятие, структура и сущность оргкультуры 203
5.2. Основные признаки и функции оргкультуры 206
5.3. Механизмы оргкультуры 209
5.4. Кросс-культурные проблемы
международного менеджмента 211

Глава 6.
Организация в интерпретациях
традиционных школ управления 222
6.1. Возникновение, становление и развитие
научных представлений об организации 222
6.2. Классическая теория организации 241
6.3. Административная теория организации 244
6.4. Бюрократическая теория организации 247
Организационная модель бюрократии Селзника 251
Организационная модель бюрократии Гоулднера 252
6.5. Неоклассическая школа 253

6.6. Школа человеческих отношений 255
6.7. Школа поведенческих наук 256
6.8. Теория организации на основе трансакционных издержек 259
6.9. Современная теория организации 260

Глава 7.
Организация в интерпретациях отечественных школ управления 264
7.1. «Тектология» А.А. Богданова 264
7.2. Отечественные школы НОТ 276
«Индустриальная утопия» О. Ерманского 276
«Социальная инженерия» А.К. Гастева 279
Харьковская школа управления 282
Конструктивизм Н.А. Витке 287
7.3. Общее и особенное во взглядах на организацию традиционных школ управления и отечественной науки 288
Границы применимости классического опыта для отечественных организаций 292

Глава 8.
Современные подходы к теории организации 300
8.1. Школа принятия решений в теории организации 300
Теория кооперативной системы 301
Теория организационного равновесия 305
8.2. Системный подход к организации 311
Практическое дополнение 320
8.3. Интеграционный подход к организации 324
Практическое дополнение 329
8.4. Ситуационный подход к организации 331
8.5. Подход организационного развития к организации 336
8.6. Структурный подход к организации 352
8.7. Перспективные формы организаций 364

Глава 9.
Проектирование организационных систем для бизнес-процессов 369

Литература 402

Введение

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходилось бы иметь дело с организациями.

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

Организационная деятельность испытывает влияние революционных изменений в технологической базе производства. Переход к эффективным формам организации и управления, построенным на научных принципах, стал главным условием успеха экономических реформ. Конкуренция продуктов и услуг стала,

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

Сущность организаций не может быть сведена лишь к формальным структурам или потокам информации, к механическим взаимодействиям или исполнению команд. Упрощенный подход к функционированию организаций, однобокость в интерпретации их базисных элементов и свойств не позволяют в полной мере использовать их потенциал. Наряду с традиционными экономическими критериями оценки деятельности организаций, основанными на измерении эффективности использования ресурсов, на первый план выходят «неосязаемые» измерители: интеллектуальный капитал, удовлетворенность потребителя, социальная прибыль, организационная культура. Во многих случаях такие критерии лучше свидетельствуют о будущих результатах, чем финансовые показатели.

В начале XXI века кооперация и сотрудничество парадоксальным образом начинают доминировать над конкуренцией, дают более весомые стратегические преимущества, чем традиционная конкурентная борьба. Расширяются рыночные ниши и востребованность малых и средних форм предпринимательства — гибких, чутко реагирующих на изменения потребительского спроса. Появляются новые формы организации крупномасштабного производства и распределения — стратегические альянсы, виртуальные, сетевые, круговые, обучающиеся, интеллектуальные, глобальные организации. В условиях стремительного развития техники и технологии производства, динамичных изменений потребительских свойств продуктов и услуг, беспрецедентного роста коммуникаций и взаимозависимостей в управлении

принципиальную важность приобретает стремление к организационным переменам и инновациям как к возможности препятствовать застою и обеспечивать эффективное использование всех имеющихся ресурсов. Главным источником всех этих возможностей становятся управление, деятельность, компетентность и предприимчивость руководителей. Создавать условия для этого должна рационально построенная современная организация.

Основные черты, характерные особенности и принципиальные выводы теории организации рассматриваются в следующих главах учебника: «Основные понятия, категории, явления, рассматриваемые теорией организации», «Организационные структуры управления», «Зависимости, законы и закономерности в организации», «Принципы статической и динамической организации», «Организационная культура» «Организация в интерпретациях традиционных школ управления», «Организация в интерпретациях отечественных школ управления», «Современные подходы к теории организации», «Проектирование организационных систем для бизнес-процессов».

Такое построение книги отражает организационную концепцию и логику излагаемого материала.

Глава 1

Основные понятия, категории, явления, рассматриваемые теорией организации

1.1. Концепция организации и организаторского явления

Термин «организация» означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое; приведение в стройную систему. В человеческой деятельности **организация** — группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.

Термин «организация» применяется в человеческой деятельности в двух значениях:

- процесс организации в качестве координационной деятельности людей или групп людей, объединенных для достижения определенной цели, решения какой-либо задачи;
- форма объединения людей и групп (структура, предприятие, организация).

Как видно из этих двух значений вышеуказанного термина, наблюдается взаимное «переплетение» значений друг с другом: структура (предприятие-организация) не может существовать

без организационного действия (функции), основанного на координации всех частей предприятия (организации) в определенном соответствии или порядке. Другими словами, организаторская деятельность обеспечивает динамичные рамки организационной структуры.

Организация (предприятие) не может существовать неорганизованно, так как организаторская деятельность является решающим фактором в существовании и развитии организационной структуры, а также в придании организационной форме (структуре) свойства организованности. *Организационная форма* — это рамка осуществления организаторской деятельности людей. Следовательно, организация как действие (функция) и организм (структура) одновременно не могут существовать друг без друга. Однако есть необходимость в исследовании их в отдельности для наглядности определения характеристики организаторского явления, которое является предметом изучения теории организации. Организаторское явление состоит из следующих основных категорий: социальная организация, организаторская деятельность, социальная единица, организация (см. рис. 1).

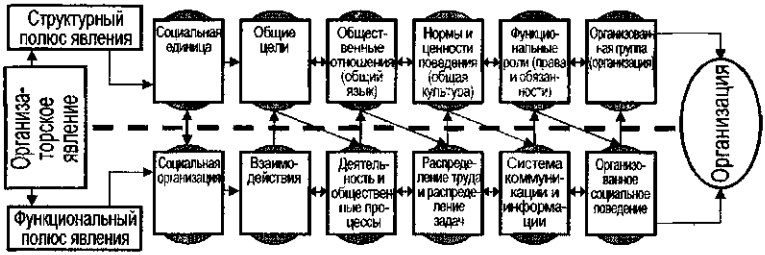


Рис. 1. *Структурно-функциональная схема организации*

На рисунке 1 можно выделить два основных полюса: *во-первых*, функциональный полюс — в лице социальной организации (действия и поведение); *во-вторых*, структурный полюс — в лице социальной единицы (структура и человек). Организаторское явление начинается с действия, то есть с социального взаимодействия для достижения общего понимания посредством общих целей между взаимодействующими сторонами.

Эти стороны стремятся к взаимопониманию через различную деятельность, которая, в свою очередь, требует формирования определенных и целенаправленных общественных отношений. Последние требуют необходимости разделения труда и распределения задач между ними для осуществления целей, что обусловливает наличие систем ценностей и норм поведения. Это требует присутствия развитой коммуникационной и информационной системы, опирающейся на наличие социальных ролей, посредством которых осуществляется организованность поведения группы людей (общества). Здесь появляется социально организованная группа или социальная единица.

Таким образом, организаторское явление имеет функциональную и структурную стороны, которые динамично взаимодействуют и не могут существовать друг без друга. Эти две стороны организаторского явления называются «организацией».

1.2. Системные основы организации

1.2.1. Системы и подсистемы

Основным инструментарием изучения организаций в рамках теории организации является теория систем. Причины этого очевидны — признаки и свойства любой организации и любой системы, по сути, идентичны.

К **признакам системы** относят: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структуру и иерархичность, относительную самостоятельность, четко выраженное управление.

Основными свойствами любой системы принято считать: стремление сохранить свою структуру (основано на объективном законе организации — законе самосохранения); потребность в управлении (существует набор потребностей у человека, у животного, у общества, у стада животных, у большого социума); наличие сложной зависимости от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств этих элементов).

Каждая система имеет входное воздействие, технологию ее обработки, конечные результаты и обратную связь.

Классификация систем может быть проведена по различным признакам. Основной является группировка по трем категориям: естественно-научной, технической и социально-экономической. В *технических* системах место и функции каждого механизма, узла и детали предопределены конструктором (технологом), который в процессе эксплуатации совершенствует их. Техническая система включает оборудование и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической подсистеме ограничен и последствия всех решений, как правило, предопределены. Решения носят четко формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке.

В *естественных* (биологических) системах место и функции каждого элемента, их взаимодействие и взаимосвязь предопределены природой, а совершенствование этой организации происходит по законам эволюции. Биологическая система включает флору и фауну планеты, в т.ч. человеческий организм. Набор решений также ограничен вследствие медленного эволюционного развития живых организмов. Последствия решений могут быть непредсказуемыми вследствие наличия субъективных факторов и огромного многообразия вариантов.

В *социально-экономических* системах место, функции и взаимосвязь элементов предопределяются управляющим (менеджером), им же корректируются и поддерживаются. Социальная система характеризуется наличием человека как субъекта и объекта управления в совокупности взаимосвязанных элементов. Социальная система может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая — техническую подсистему.

В зависимости от решаемой задачи можно выбрать разные принципы классификации.

Системы также можно классифицировать следующим образом:

- материальные и знаковые;
- простые и сложные;
- естественные и искусственные;
- активные и пассивные;
- открытые и закрытые;
- детерминированные (жесткие) и стохастические (мягкие).

Объективно реальные материальные системы обычно определяются как совокупность объектов, объединенных некоторой формой регулярного взаимодействия или взаимозависимости для выполнения заданной функции (железная дорога, завод и пр.).

Среди систем, созданных человеком, есть и абстрактные, знаковые, чисто информационные системы, являющиеся продуктом познания, — мыслимые, идеальные и модельные системы. Их элементами являются не вещи, а понятия, сущности, взаимодействующие массивы и потоки информации: например, система математических уравнений; система аксиом Эвклида; система множеств; логические системы; система химических элементов; правовая система кодексов, система власти, система целей компании, правила дорожного движения и т.п.; и, конечно, Интернет.

Как правило, организации как системы (например, бизнес-организации и социальные организации) являются конкретными материальными системами, но в своих функциях и поведении содержат некоторые свойства абстрактных систем — систем инструкций, правил, предписаний, законов, учета, счетов и т.п.

За основу классификации систем по сложности разные авторы принимают различные признаки: размер системы, количество связей, сложность поведения системы. Разделение на простые и сложные системы должно происходить на основании наличия цели и сложности заданной функции.

Простые системы, не имеющие цели и внешнего действия (атом, молекула, кристалл, механически соединенные тела, часовой механизм, термостат и т.п.), — это неживые системы. **Сложные системы**, имеющие цель и «выполняющие заданную функцию», — это живые системы, или системы, созданные живым: вирус, бактерия, нервная система, многоклеточный организм, сообщество организмов, экологическая система, биосфера, человек и материальные системы, созданные человеком, — механизмы, машины, компьютеры, Интернет, производственные комплексы, хозяйственные системы, глобальная техносфера и, конечно, различные организации.

В отличие от простых систем сложные системы способны к актам поиска, выбора и активного решения. Кроме того, они

обязательно обладают памятью. Все это конкретные материальные системы. Они состоят (или включают некоторое число) из материальных элементов. Если взаимодействия между элементами имеют характер сил или переносов вещества, энергии и информации и могут изменяться во времени, то имеют дело с динамическими системами. Они выполняют функции, относимые к внешней среде, — функции защиты от среды или работы по оптимизации среды, по меньшей мере, одну внешнюю функцию — функцию самосохранения.

Открытая система для достижения целей существенным образом взаимодействует с другими системами. Понятие открытой системы ввел Л. фон Берталанфи. Открытые системы способны обмениваться с внешней средой веществом, энергией и информацией, закрытые системы лишены этой способности. Любая социально-экономическая система принадлежит к классу открытых динамических систем. Именно к открытым динамическим системам применимо понятие самоорганизации.

Системы пытаются классифицировать по степени их организованности, подразумевая при этом структурированность (хорошо структурированные, плохо структурированные, неструктурированные). Позднее была предложена более простая классификация: хорошо организованные и плохо организованные, или диффузные, системы; еще позднее, когда появился класс самоорганизующихся систем, соответственно появилось и разделение их на саморегулирующиеся, самообучающиеся, самонастраивающиеся, самоадаптирующиеся. Но все эти классификации достаточно условны.

Под **хорошо организованными** системами часто понимают системы, в которых исследователь может определить все элементы, связи и детерминированные зависимости между элементами и целями системы. Как правило, к таким системам относят класс технических систем.

При изучении так называемых **плохо организованных**, или диффузных, систем не ставится задача определить все компоненты и связи. Система характеризуется набором основных макропараметров и закономерностей, с помощью которых можно оценивать поведение системы. В таком случае необходимо ввести понятие вероятности, то есть выявленные закономерности

распространяют на поведение системы с какой-то вероятностью. Поэтому этот класс систем относят к вероятностным или стохастическим системам.

Но сама классификация по признаку «хорошо организованные» или «плохо организованные» не соответствует семантическому смыслу употребляемых слов: названная плохо организованной, вероятностная система по уровню организованности выше, чем та, которую авторы терминологии назвали хорошо организованной.

Социально-экономические процессы имеют вероятностный (стохастический) характер. Это означает, что принципиально невозможно в данный момент получить точные сведения о всех процессах, которые происходят в системе, и в деталях предвидеть будущее поведение системы (в противоположность тому, как мы предвидим, что произойдет от нажатия кнопки на стенде управления каким-либо механизмом, который есть детерминированная система). Но именно в вероятностных недетерминированных системах проявляются признаки самоорганизации систем. Увеличивая детерминацию, устанавливая жесткие связи между элементами в системе, можно лишить ее способностей к самоорганизации.

Процессы самоорганизации активно идут в системах открытых, сложных, динамических, вероятностных. *Класс самоорганизующихся систем характеризуется следующими особенностями:*

- изменчивостью, нестабильностью, случайностью отдельных параметров и стохастичностью поведения;
- способностью адаптироваться к изменяющимся условиям среды и помехам (как к внешним, так и внутренним);
- способностью к самосохранению за счет действия системных законов и принципов: развития, синергии, информированности-упорядоченности, гармонии и др.;
- способностью вырабатывать цели, варианты поведения и изменять структуру.

Таким образом, повышение организованности, вернее — самоорганизованности, наблюдается именно в открытых, стохастических, динамических системах.

Существуют некоторые общие принципы единой платформы для изучения технических, биологических и социальных систем.

Рассмотрим подробнее **некоторые общие свойства систем**:

1. Каждая система имеет определенную структуру, обусловленную формой пространственно-временных связей или взаимодействий между элементами системы. Систему можно назвать *организованной*, если ее существование либо необходимо для поддержания некоторой функциональной (выполняющей заданную работу) структуры, либо, напротив, зависит от деятельности такой структуры.

2. Согласно принципу необходимого разнообразия, система не может состоять из элементов, лишенных индивидуальности, идентичных. Нижний предел разнообразия — не менее двух элементов («протон и электрон», «болт и гайка», «он и она»), верхний — бесконечность. Разнообразие отличается от числа разновидностей элементов. Неодинаковость частей системы определяет ее гетерогенность.

3. Свойства системы невозможно постичь лишь на основании свойств ее частей. Решающее значение имеет именно взаимодействие между элементами. По отдельным деталям машины перед сборкой нельзя судить о ее действии. Совместный эффект от воздействия двух или более различных факторов почти всегда отличается от суммы их раздельных эффектов. Степень несводимости свойств системы к сумме свойств отдельных элементов, из которых она состоит, — особое качество целостности, определяет эмерджентность системы, или синергию ее элементов.

4. Выделение системы делит ее мир на две части — саму систему и ее среду. По характеру связей, в частности — по возможности обмена веществом и энергией со средой, в принципе мыслимы: *изолированные системы* (обмен невозможен); *замкнутые системы* (невозможен обмен веществом); *открытые системы* (возможен обмен и веществом, и энергией). В природе существуют и в теории организации рассматриваются только открытые системы. Системы, между внутренними элементами которых и элементами среды осуществляются переносы вещества, энергии и информации, носят название *динамических систем*.

5. Преобладание внутренних взаимодействий в системе над внешними и лабильность системы по отношению к внешним воздействиям определяют ее способность к самосохранению, благодаря качествам выносливости и устойчивости — постоянству

важных параметров системы — ее гомеостазу. Гомеостаз динамической системы поддерживается непрерывно выполняемой ею внешней циклической работой («принцип велосипеда»). Для этого необходимы проток и преобразование энергии в системе. Вероятность достижения главной цели системы — самосохранения (в том числе и путем самовоспроизведения) — определяется как ее потенциальная эффективность.

6. Действие системы во времени называют ее поведением. Вызванное внешним фактором изменение поведения обозначают как реакцию системы, а качественное изменение реакции системы, связанное с изменениями структуры и направленное на стабилизацию поведения, — как ее приспособление, или адаптация. Закрепление адаптивных изменений структуры и связей системы во времени, при котором ее потенциальная эффективность увеличивается, рассматривается как развитие или эволюция системы. Возникновение и существование всех материальных систем в природе обусловлено эволюцией. Динамические системы эволюционируют в сторону усложнения организации и образования подсистем. При этом усиливаются такие эмерджентные свойства (качества) системы, как управляемость и самоорганизация.

7. Важной особенностью эволюции систем являются неравномерность, отсутствие монотонности. Периоды постепенного накопления незначительных изменений иногда прерываются резкими качественными скачками, существенно меняющими свойства системы. Обычно они связаны с так называемыми *точками бифуркации* — раздвоением, расщеплением прежнего пути эволюции. От выбора того или иного продолжения пути в точке бифуркации очень многое зависит, вплоть до появления и процветания нового мира вещей, организмов, социумов или, наоборот, гибели системы.

8. Любая реальная система может быть представлена в виде некоторого материального подобия или знакового образа, то есть соответственно аналоговой или знаковой моделью системы. Моделирование неизбежно сопровождается некоторым упрощением и формализацией взаимосвязей в системе. Эта формализация может быть осуществлена в виде логических (причинно-следственных) и/или математических (функциональных) отношений.

Остановимся подробнее на некоторых из этих свойств, имеющих наиболее непосредственное отношение к теории организации.

Структура чаще всего рассматривается как упорядочение элементов системы, результат процесса организации. В прямом смысле **структура** — это строение системы. Вне систем структур не существует. Посредством структуры реализуются свойства, обеспечивающие желаемое функционирование системы. Структура характеризует систему со стороны ее строения, конструкции, пространственно-временного расположения частей, устойчивых взаимосвязей. Говоря о структуре, часто подразумевают большее: выделяют количество элементов, пространственное расположение, способ и характер их связи. Иногда употребляют понятие «структурные срезы», подразумевая горизонтальную структуру, вертикальную или штатную структуру, структуру планов и пр.

В саморазвивающихся системах структура непрерывно меняется. В период организации систем структура усложняется, включаются новые связи, меняется пространственное расположение. При дезорганизации, напротив, связи ослабевают или исчезают, свойства элементов нарушаются, целостность системы уменьшается.

Эмерджентность как степень несводимости свойств системы к свойствам отдельных элементов, из которых она состоит, по существу отрицает применимость любых упрощенных аналогий к сложным динамическим системам, к организациям. Сочетание двух или нескольких взаимодействующих элементов, свойств (качеств, потенциалов) любой системы в подавляющем большинстве случаев придает системе новое качество, отличающее систему от простой суммы независимых качеств ее элементов. Это свойство в теории организации обозначают термином «синергия» — совместное действие. Более подробно это свойство организации будет рассмотрено ниже.

Развитие системы — процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более «совершенное», от простого к сложному, «от низшего к высшему». Здесь имеется в виду «прогрессивное» развитие — поступательное «улучшение» в процессе развития. Взятые в кавычки слова этих дефи-

ниций отражают традиционное субъективное отношение к сущности развития. Для отдельных, даже очень больших систем и для больших промежутков времени по-настоящему объективны лишь смена качественных состояний и усложнение. Категории совершенства, низшего и высшего, худшего и лучшего, слишком относительны и условны, чтобы характеризовать качество сложных систем в процессе развития. В мире человеческих организаций (компаний, консорциумов, политических партий, государств, этносов, человеческого сообщества в целом) правильнее говорить не столько о прогрессивном развитии, сколько об онтогенезе организаций, об истории их индивидуального развития — от зарождения до конца существования.

При таком понимании развитие характеризуется взаимодействием прогрессивных и регрессивных изменений на протяжении всего жизненного цикла системы.

Любая система, в набор элементов которой входит человек, называется *социальной*. Поэтому любую фирму, компанию, организацию следует рассматривать как социально-экономическую систему, так как важнейшими отношениями в них выступают социальные и экономические.

Говоря о социальной системе, будем представлять ее как динамическую систему, то есть систему, изменяющуюся во времени. Как правило, это нелинейные системы с нелинейными взаимодействиями и нелинейными законами развития, для которых имеет смысл использование понятия «траектория развития».

Происходящие изменения в системе накапливаются, в результате чего она теряет стабильность и переходит на другую траекторию и развивается дальше в других границах стабильности. Такую потерю стабильности в теории систем называют *бифуркацией*, а момент перелома траектории, или перехода, называют *точкой бифуркации*. Исходя из внешних и внутренних условий, конкретная система может проходить несколько состояний бифуркации, что в конце концов определит траекторию ее жизненного цикла.

Предвидя изменения, происходящие на рынке товаров, услуг или поставщиков, управляющая подсистема вовремя делает ставку на нововведения (новый товар, новую услугу) и не только остается на рынке, но и занимает более выгодную нишу. Предвидеть

развитие бизнес-системы могут хорошо образованные менеджеры, умеющие системно мыслить.

При исследовании поведения социальных систем следует помнить, что любая рассматриваемая система — всего лишь элемент некоторой другой, тоже нелинейной динамической системы. И эти системы, развиваясь по собственным законам, определяют многие свойства и обстоятельства развития своих подсистем.

Любая социальная система представляет собой некую целостность, у которой, как при эволюции любой нелинейной динамической системы, периоды спокойного развития, когда происходит медленное накопление изменений, сменяются периодом бифуркаций, периодом перехода из одного канала развития в другой. Таким образом, развитие социальной системы, как и любой другой сложной динамической системы, происходит по следующей схеме. До какого-то времени система эволюционирует по заданной траектории развития: происходит медленное накопление новых особенностей, в какой-то момент ее развитие теряет устойчивость или согласованность с развитием системы высшего уровня и происходит переход на новую траекторию развития.

Понятия «организация», «организационная система» и «социальная система» в рассматриваемом контексте являются синонимами, так как ориентируют науку и практику прежде всего на поиски закономерностей механизмов соединения разнородных компонентов в единое, целостное эффективное образование. В последние десятилетия важнейшими становятся отношения экологические, как отношения между Человеком и Природой. Поэтому появилась необходимость рассматривать организацию как социо-эколого-экономическую систему. Основной целью таких систем является вписанность их в природные комплексы, в биосферу.

Как видим, принцип усложнения организационных форм в процессе эволюции распространяется не только на природные, но и на социальные системы. При этом адекватно этим усложнениям должны изменяться и подходы к организации и управлению. Увеличивается объем оперативной и структурной информации о системах, усложняются процедуры, позволяющие принимать оптимальные решения, а в силу того, что значительно сложнее становятся внутренняя и внешняя среда, большие труд-

ности возникают и при реализации решений. Организационной системе присущи все основные свойства и признаки сложных систем.

Для того чтобы любая большая социальная система могла функционировать, достичь определенных целей, необходима управляющая подсистема. Таким образом, организационную систему можно разделить на две подсистемы — управляющую и управляемую. В свою очередь в *управляющей подсистеме* можно выделить два блока: блок определения целей и блок регулирования. Функции управляющей системы выполняет система органов управления (формирование целей, планирование, координация, контроль...). *Управляемая подсистема*, как правило, состоит из трех блоков: основное производство; вспомогательное производство и блок по обслуживанию деятельности. Общая схема производственной компании как организационной системы приведена на рисунке 2:

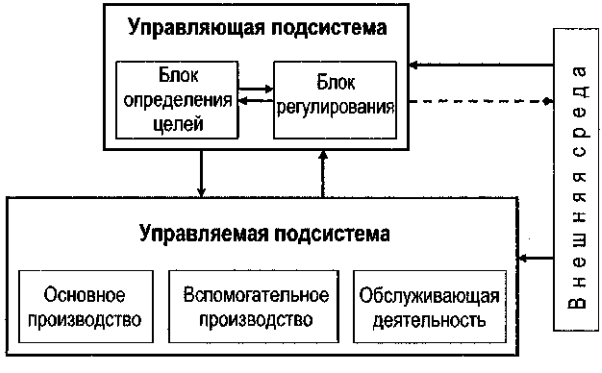


Рис. 2. *Производственная компания как организационная система*

Организация находится в постоянном движении, нет «неподвижного состояния вещей», но есть относительно устойчивые их состояния. Рассматривая понятие «организация», было отмечено, что, с одной стороны, это объект, с другой — процесс. Если объект характеризуется уровнями организации, то процессы различаются темпами, интенсивностью информационных потоков,

изменяющих эти уровни. Именно в информационном аспекте проявляется взаимосвязь объектов и процессов. Действительно, оперативная, рабочая информация, отражающая содержание всевозможных процессов, рождает, формирует и совершенствует различные, относительно устойчивые структуры. В свою очередь, образовавшиеся вновь структуры (объекты) вызывают новые циклы оперативной информации.

Социально-экономические системы — открытые системы. Они свободно обмениваются с внешней средой и с другими системами энергией, материальными потоками и информацией. **Деловая организация** — прежде всего открытая система. Успех фирмы обеспечивается с тем, насколько удачно фирма вписывается во внешнюю среду — экономическую, научно-техническую, социально-политическую. Вся внутрифирменная структура управления выстраивается согласно этим внешним условиям, а изменения, происходящие в ней, есть не что иное, как ответ фирмы на изменения во внешней среде. Говоря о социальных системах как об открытых, следует помнить, что любая такая система имеет границы, которые определяются пределом распространения внутреннего управляющего воздействия самой системы. А внешней средой системы является область вне реализации внутреннего управляющего воздействия системы, то есть область, не находящаяся под контролем лица, принимающего решение (ЛПР).

В организации переплетаются и уживаются интересы личностей и групп, устанавливаются правила и нормы отношений, дисциплина и творчество. У каждой организации — свои миссия, культура, имидж. Организации изменяются в соответствии с требованиями окружающей среды и погибают, когда не способны их выполнить. Класс социально-экономических систем несравненно сложнее, чем класс социо-технических систем. Дело в том, что если в последних управляемой подсистемой является техника, управление носит детерминированный характер, то есть человек задает команду — машина реагирует определенным образом, то в социальных системах за функции управления, исполнения, контроля отвечает человек, он является и субъектом, и объектом управления. Свобода воли и разнообразие индивидуумов не позволяют получать на выходе определенный результат.

Такие системы, как уже было сказано выше, относятся к классу наиболее сложных, вероятностных систем.

Долгое время экономические системы рассматривали как полузакрытые, а порой и как закрытые системы; и это приводило к абсурдным решениям. Командно-административная система в бывшем СССР как сугубо закрытое, жестко детерминированное образование с людьми-винтиками сама себя лишила возможности разнообразия и отбора лучшего. Она гасила инициативу, проявление активности, изжила предпринимательство. Идеология управления предприятием, отраслью, страной как закрытой системой привела к абсурдным решениям. Можно вспомнить десятки таких решений. Например, абсурдным было решение о строительстве Байкальского целлюлозно-бумажного комбината, ущерб от которого в 200 раз превышает стоимость выпускаемой им продукции; абсурдно было на тучных черноземах строить автозавод в Тольятти; абсурдно ввозить продукты сельского хозяйства, имея в стране половину мировых площадей чернозема. Из-за таких решений к настоящему времени утрачена значительная часть ценнейших природных ресурсов. В настоящее время можно с уверенностью сказать, что важной чертой современной парадигмы управления является взгляд на любую социальную организацию как на открытую, динамическую вероятностную систему со всеми вытекающими отсюда последствиями. Большое значение придается взаимодействию элементов с внешней средой, а также информации, коммуникациям, мотивации, социальной защите, организационной культуре и организационному поведению.

Проблематика сложных эргономических систем

Благая мечта об автоматизации: когда же, наконец, машина заменит человека в тяжелом деле управления техникой и ему можно будет отдохнуть от трудов праведных. При этом будут навсегда исключены надоевшие человеческие ошибки, так как машины не устают, не подвержены стрессам, не отвлекаются и ничего не забывают.

Увы, в реальности дела обстоят не так благостно. И упирается всё, как ни парадоксально, в пресловутый человеческий фактор. Каждое технологическое усовершенствование автоматики вольно или невольно вытесняет оператора на периферию непосредственного управления техникой. Поэтому возникает еще одно интересное обстоятельство: управляет вроде бы автоматика, а ответственность за безопасность по-прежнему несет человек. Ощущение исключенности из контура управления может стать причиной неуверенности и беспокойства или скуки, а прежняя профессиональная гордость сменяется чувством растерянности, ущербности, потери достоинства, когда оператор чувствует себя глупым на фоне умной автоматики.

При использовании автоматизированных систем управления неизбежно встает вопрос: даже если эта система станет более надежной и будет иметь дружественный интерфейс, должен ли оператор, не раздумывая, следовать ее советам и не приведет ли это к отказу от ответственности при появлении критических независимых соображений? Операторы могут излишне полагаться на автоматику и, столкнувшись с неожиданной проблемой, пытаться ее не замечать, вместо того чтобы выключить автоматику и перейти на ручное управление. С другой стороны, люди могут ошибиться в определении опасной или угрожающей ситуации, приняв ее за безопасную.

Возможности человека по работе в космосе известны не были, поэтому и в советский, и в американский проекты первых пилотируемых космических кораблей, соответственно «Восток» и «Меркурий», заложили концепцию приоритета автоматического управления по отношению к ручному, которое рассматривалось в качестве резервного на случай нештатных ситуаций. Фактически человек должен был выступать в роли «затычки» или «дублера» потенциально ненадежных элементов.

Безоговорочная ориентация на автоматику и недоверие к космонавту в отечественной космонавтике, в отличие от американской, сохранились и позднее. Многие последующие полеты показали, что выполнение экипажем функций дублирующего звена в нештатных ситуациях безошибочно реализовать не удается. Причиной же являлись не недостатки в наземной професси-

ональной подготовке, а исключенность космонавта из процесса управления в автоматическом режиме.

В 80-е годы XX века отечественная космонавтика столкнулась с нетрадиционными отказами автоматики, заставившими пересмотреть основные принципы решения проблемы надежности. Главным из них считается элементная избыточность для резервирования отказавшего оборудования. Новый тип отказов был связан не с поломками техники, а с неадекватной работой автоматики при диагностике бортовых систем.

Получается, что ***ограниченная адекватность и неоднозначность использования количественных критериев надежности*** *функционирования той или иной аппаратуры вследствие многовариантности и опосредованности связей между различными системами и их взаимовлияния могут привести к возникновению не предусмотренных разработчиками ситуаций. Их парадоксальность заключается в том, что, несмотря на аварийную диагностику автоматики, сами технические системы будут функционировать нормально! Но тогда* ***перестает действовать основной принцип обеспечения надежности, заключающийся в резервировании отказавших блоков систем****, так как автоматика отключит любое количество исправной резервной аппаратуры, сколько бы ее ни было. Реализация управления в этом случае возможна только путем резервирования автоматики оператором на основе использования им не количественных, а* ***качественных критериев оценки надежности,*** *позволяющих проводить целостный анализ возникающих ситуаций.*

Автоматика все больше проникает на транспорт. Многие из современных моделей автомобилей оснащаются системами спутниковой навигации, компьютерами, выполняющими функции технической диагностики и даже непосредственного управления. Системы поддержки водителей становятся все более и более активными, уже создаются пробные варианты автопилота для вождения автомобиля в сложных городских условиях. Характерно, что главным препятствием на пути их внедрения считаются не технические трудности, а отсутствие законов, предусматривающих уголовное наказание компьютера (кстати, это опять проблема ответственности).

С одной стороны, вероятность возникновения непредвиденных ситуаций не позволяет полностью положиться на автоматику. С другой стороны, человек, лучше ориентируясь в сложных, нестандартных ситуациях, может споткнуться на ровном месте. Возможности проведения качественного, содержательного анализа ситуаций оператором определяются его профессиональным опытом, знаниями и умениями, способностями к творческому мышлению, психологической готовностью принять ответственное решение в экстремальных условиях. Но даже профессионалам высокого класса это порой не удается. ***Человек не всегда способен заменить автоматику в изначально неизвестных и неопределенных ситуациях, нелинейных и неустойчивых процессах межсистемного взаимодействия.*** *В этих условиях возможны ошибочные, несанкционированные действия, несоблюдение профессиональных норм и даже отказ от деятельности.*

Ограниченность возможностей операторов в непредвиденной ситуации межсистемного взаимодействия выявила и авария на четвертом блоке Чернобыльской АЭС. Технических отказов при этом не было, а одной из основных причин аварии, помимо ошибок персонала, явилось предположение разработчиков планируемого эксперимента о независимости электротехнических и ядерных процессов.

Таким образом, основная проблема автоматизации заключается даже не в компьютере и программном обеспечении. Эта проблема во многом имеет психологический характер, так как происходит столкновение в общем-то непримиримых позиций двух профессиональных групп людей — разработчиков техники и средств автоматики, с одной стороны, и операторов — с другой. Первые (в надежде максимизировать надежность) спрашивают: что можно автоматизировать, что мешает передать все функции компьютеру, и только затем: что можно оставить человеку? Вторые (надеясь достичь максимальной удовлетворенности трудом) задаются вопросом: какие задачи могут быть выполнены человеком и в каких ему не обойтись без помощи компьютера?

В связи с тем, что проблема автоматизации управления техникой явно имеет психологический аспект, она попадает в круг

интересов инженерной психологии как одной из отраслей психологической науки. Ее решение ищется в основном в рамках проблемы распределения функций между человеком и автоматикой. Принципы решения этой, по словам отца кибернетики Н. Винера, одной из великих проблем претерпели значительную эволюцию. Рассмотрим вкратце некоторые из них.

Одним из первых стал ***принцип преимущественных возможностей****, разработанный главным образом П. Фиттсом. Суть его заключается в том, что функции человеку и автоматике должны назначаться в зависимости от того, чьи преимущества будут лучше использоваться при выполнении задачи управления. Инструментом распределения функций являются перечни преимущественных возможностей для различных задач. Например, человек превосходит машину в обнаружении слабых визуальных и акустических сигналов, создании и использовании гибких процедур, хранении больших объемов информации и вспоминании нужных фактов в нужный момент, индуктивном мышлении; наоборот, машина превосходит человека в быстроте и силе реакций, выполнении повторяющихся, рутинных задач, скорости и точности вычислений. Варианты подобных перечней разрабатываются до сих пор.*

Однако у этого принципа достаточно быстро выявились серьезные ограничения, выразившиеся в существенной тривиальности итогового вывода: автоматика хорошо выполняет те функции, которые плохо выполняет человек, и наоборот. Иначе говоря, возможности человека и автоматики оказались взаимоисключающими. Однако существуют задачи, например оценка риска движения на высокой скорости, с которой одинаково плохо справляются и люди, и машины.

В противовес принципу преимущественных возможностей Н. Джорданом был выдвинут ***принцип взаимодополняемости человека и машины****. В соответствии с ним нужно не распределять функции, а организовывать совместную деятельность человека и машины таким образом, чтобы взаимно усиливать их функции. Взаимодополняемость может выражаться как в обеспечении оптимальной трудности деятельности, так и в резервировании, дублировании человеком машины при возникновении отказов в ее работе посредством перехода на ручной режим управления.*

К сожалению, из принципа взаимодополняемости прямо не следовали конкретные средства его реализации. Так, Джордан считал, что распределять следует не функции (задачи), а действия, из которых состоит каждая задача. Но главный вопрос: как определять необходимую степень автоматизации процессов управления? — остался открытым.

Следующим шагом стало понимание того, что разделение функций между человеком и автоматикой на основе перечней Фиттса является ***статическим****. С позиции проектирования проблема распределения функций является нестационарной. Например, автоматика может отказать, а человек подвержен стрессам. Таким образом, следует осуществлять* ***динамическое****, или* ***адаптивное****, распределение функций.*

Общим для такого подхода является положение о зависимости степени автоматизации процессов управления от характеристик решаемых задач, условий деятельности и величины когнитивной или умственной рабочей нагрузки (workload) оператора. Считается необходимым снижать степень автоматизации при малой нагрузке и наоборот, что позволяет поддерживать ее на относительно постоянном уровне — не слишком низком и не слишком высоком.

Основные трудности при этом связаны с определением критериев распределения задач. Попытки использования для оценки рабочей нагрузки различных психофизиологических параметров, прежде всего характеризующие активность мозга, пока не увенчались успехом.

В то же время возможен и другой способ динамического распределения функций, при котором оператор сам принимает решение и осуществляет передачу функций автоматике или оставляет их для выполнения вручную. Однако оператор может переоценить или, наоборот, недооценить свои возможности или ресурсы автоматики. Кроме того, автоматика с высокой степенью доверия будет использоваться часто, в противном случае может неоправданно выбираться ручное управление.

Проблемы доверия автоматике, активности в управлении, резервирования человеком автоматики, а также ответственности во многом решает ***принцип активного оператора****, разработанный российскими психологами Н.Д. Заваловой, Б.Ф. Ло-*

мовым и В.А. Пономаренко. Как следует из названия, принцип определяет необходимость поддержания некоторого уровня активности оператора в автоматизированных режимах управления в связи с тем, что человек, работая, всегда имеет в виду конечную цель управления и активно к ней стремится.

Соответственно степень автоматизации необходимо выбирать так, чтобы человек, осуществляя непрерывный контроль процессов управления, часть операций по управлению выполнял самостоятельно. Следствием указанного принципа фактически является признание нецелесообразности использования полностью автоматических режимов и предпочтительность полуавтоматического управления.

Оставим сейчас в стороне целый пласт теоретических инженерно-психологических подходов к человеку и технике, являющихся методологической основой приведенных принципов. Это машиноцентрический, технократический, технически-ориентированный подходы и противостоящие им антропоцентрический, пользователецентрический, антропоориентированный, пользовательско-ориентированный, деятельностно-ориентированный, когнитивный и другие.

*Но что делать с новым типом отказов, выражающимся в возможности отключения исправных блоков систем, когда ни на автоматику, ни на человека нельзя полностью положиться? Понятно, что функцию резервирования автоматики оператором, реализуемую посредством самостоятельного снижения им степени автоматизации, нужно сохранить. Если же и оператор не может найти решения по выходу из непредвиденной ситуации, следует осуществить обратную, на первый взгляд парадоксальную, функцию — **резервирование оператора автоматикой**. Ее можно реализовать путем **принудительного, не зависящего от воли человека повышения** степени автоматизации процессов управления.*

В случае непонимания и серьезных трудностей по выходу из ситуации (которая, кстати, может возникнуть не только из-за отказов техники, но и из-за собственных ошибок) субъективная сложность деятельности оператора будет гораздо выше, чем в нормальных условиях. Поэтому резервирование оператора автоматикой должно происходить при превышении

некоторой нормативной величины этого показателя. И чем больше превышение, тем выше должна быть степень автоматизации, включая и переход на автоматический режим управления, если он возможен. В противном случае должны реализовываться автоматические резервные или аварийные режимы, обеспечивающие прежде всего надежность и безопасность технического объекта.

Повышение степени автоматизации, освобождая оператора от функций по управлению, тем самым предоставляет ему возможность для более полного и детального анализа ситуации. И если ситуация разъясняется, оператор переходит обратно к полуавтоматическому режиму управления, если же нет — контролирует работу автоматики.

Таким образом, полуавтоматические режимы управления должны являться основными и выбираться исходя из оценки адекватности использования количественных критериев в программах автоматики, а автоматические и ручные — рассматриваться как резервные для страховки оператора и автоматики соответственно. Изложенная стратегия гибкого изменения степени автоматизации процессов управления составляет содержание разработанного ***принципа взаимного резервирования оператора и автоматики.***

1.2.2. Организация как объект менеджмента

Рассмотрим организацию как основную единицу рыночной экономики, где принимаются управленческие решения.

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, имеющее набор взаимосвязанных целей.

Организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность. Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. В любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду.

Основные потоки в организации (на входе системы — поступление материалов, рабочей силы, капитала; на выходе — готовый продукт (товары, услуги) представлены на рисунке 3.

Рис. 3. *Основные потоки в организации*

Организация как система координации поведения людей обеспечивает процесс достижения целей. Деятельность участников организации реализуется в рамках структуры и зависит от эффективности установленных связей между ними. Для того чтобы организация эффективно выполняла свои функции по достижению целей, используют мотивацию, стимулирование, власть, лидерство, управление конфликтами, организационную культуру и др. Все организации вне зависимости от целей, типа и конечного результата имеют общие для всех сложных организаций характеристики.

1. **Ресурсы.** Основные ресурсы, используемые организацией, — это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Цели всякой организации (производственной или обслуживающей) включают преобразование ресурсов.

2. **Зависимость от внешней среды.** Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть закрытой системой. Организация зависит от внешней среды как в отношении

своих ресурсов, так и потребителей, пользователей результатами ее труда. Внешняя среда включает все силы и институты, с которыми организация сталкивается в своей оперативной или стратегической деятельности: экономические условия, законодательство, систему ценностей в обществе, уровень технологий, конкурентов. Внешняя среда никогда не бывает стабильна, поэтому мало знать свою «среду обитания» и природу ее изменений, надо уметь реагировать на эти изменения. Внешние факторы оказывают влияние на всё, что происходит внутри организации.

3. **Горизонтальное разделение труда.** Очевидной характеристикой для любой организации является разделение труда. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется *горизонтальным разделением труда*. Горизонтальное разделение направлено на дифференциацию функций. Классический пример горизонтального разделения труда на предприятии — производство, маркетинг, финансы, контроль.

4. **Подразделения.** Любая сложная организация состоит из подразделений, которые выполняют конкретные задания и добиваются конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются *отделами* или *службами*. Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

5. **Вертикальное разделение труда.** Работа организации связана с иерархией управления, она разделяется на составляющие части (кто-то должен координировать работу, чтобы она была успешной). Вертикальное разделение отделяет координацию как самостоятельную функцию. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления организацией.

6. **Необходимость управления.** Цель организации рассматривается как ориентир для направлений потоков связей, полномочий и ответственности. Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения, иерархии полномочий и ответственности. Поэтому управление является существенно важной деятельностью для любой организации.

Организация любой компании связана с большим количеством разнообразных видов работ.

Для нормальной работы любая компания должна:

- разработать миссию компании;
- разработать цели и стратегию;
- распределить функции производства и управления;
- распределить задания между работниками;
- организовать связи и порядок;
- приобрести или модернизировать технологию производства;
- наладить систему стимулирования, снабжения, сбыт;
- организовать производство;
- контролировать;
- обучать;
- информировать;
- реагировать на изменения.

Необходимо учитывать, что главными элементами любой организации являются люди. Поэтому для достижения поставленных целей очень важно укомплектовать штат профессионально пригодными специалистами и правильно распределить роли.

В качестве надсистем для организации выступает внешняя среда. Внешнее окружение организации можно условно разделить на ближний круг — деловую среду и дальний круг — макроокружение.

Для организации деловая среда выступает как надсистема, а макроокружение — как над-надсистема. От того, в каком состоянии находятся надсистемы, зависит развитие искомой системы — организации.

Деловая среда. К деловой среде относится всё, что, находясь за пределами организации, взаимодействует с ней и оказывает на нее непосредственное влияние в целом или на отдельные ее подразделения. Как правило, в деловую среду организации входят: потребители продукции и услуг; поставщики материальных и природных ресурсов; конкуренты; инфраструктура; государственные и муниципальные организации; международный сектор.

Деловая среда формируется в процессе развития организации, границы деловой среды определить сложно. Организация может изменить цели, стратегию, сферу деятельности, продукцию или услуги — всё это соответственно изменит и границы ее деловой

Рис 4. *Внешняя среда организации*

среды. Приведем краткую характеристику основных элементов деловой среды.

Потребители — это непосредственные покупатели и клиенты компании. Состав потребителей зависит от сферы деятельности, типа товара и услуг, масштаба производства, занятости рынка и многих других факторов. Кроме непосредственных покупателей и клиентов на деятельность организации оказывают значительное влияние и общественные организации (общество потребителей, общество экологической защиты и др.).

Поставщики материалов, сырья, полуфабрикатов, электроэнергии, воды, газа создают ресурсную зависимость. Зависимость организаций от поставщиков — одна из сильных. Отношения с поставщиками значительно отражаются на себестоимости, качестве продукции, сроках изготовления, тем самым оказывая непосредственное влияние на эффективность. Поставщики-монополисты могут завышать тарифы, цены, отключить энергию, газ, ставя организации в кризисное положение, на грань банкротства. При заключении отношений на поставки необходимо обратить вни-

мание на цены, качество, соблюдение сроков поставок, возможность замены поставщика, необходимо выяснить, является ли он монополистом.

Конкурентами, как правило, являются те организации, которые реализуют схожую продукцию на одних и тех же рынках, одним и тем же потребителям.

Грамотная конкурентная стратегия требует анализа:

- конкуренции между существующими компаниями;
- вероятности появления новых компаний, планирующих производить аналогичный продукт;
- новых товаров-заменителей, которые могут появиться на рынке;
- возможностей появления более выгодных поставщиков.

Инфраструктура — это совокупность отраслей и видов деятельности, обслуживающих организацию и создающих для нее как бы общий фундамент, опору. Это та часть деловой среды, которая обеспечивает организацию финансовыми, трудовыми ресурсами, транспортным обслуживанием, консультационными, аудиторскими, страховыми и др. услугами. В эту часть деловой среды входят банки, фондовые биржи, консультационные, аудиторские, лизинговые компании, склады, железная дорога и пр., с которыми организация устанавливает связи.

Финансовые организации — фондовые биржи, частные инвесторы. Надежность финансовых организаций — необходимое условие для стабильной работы. Участившиеся кризисы — банкротство банков, резкие колебания валютного курса — все это усиливает степень неопределенности и создает большие сложности для менеджеров компании. Поэтому так важен тщательный выбор финансовых учреждений.

Рынок рабочей силы: кадровые агентства занятости, учебные заведения, биржи труда. Изучение рынка рабочей силы позволяет организации подобрать сотрудников необходимой специальности, квалификации, пола, возраста, образования, то есть подобрать кадры согласно профессиональным требованиям.

Транспортные организации оказывают сильное влияние на компанию, ее благополучие зависит от цен, графиков перевозок, сохранности груза на транспорте. Если транспортная организация является монополистом, то тарифы на перевозки высоки.

Консультационные фирмы в последние годы все чаще оказывают профессиональные консультационные услуги организациям. Российские предприятия обращаются за помощью в разработке маркетинговых, инвестиционных проектов, стратегии, проектов по реструктуризации предприятия и др. На рынке консультационных услуг действуют как иностранные, так и российские фирмы.

Страховые компании являются необходимым элементом инфраструктуры. Высокий уровень риска для бизнеса на российском рынке заставляет фирмы обращаться к услугам страховых компаний. Для организации важно, чтобы на территории ее расположения обязательно были сильные страховые компании.

Государственные и муниципальные организации — это еще одна важная составляющая деловой среды. В зависимости от формы собственности, вида деятельности, масштаба, источников финансирования в деловую среду организации могут входить различные муниципальные и федеральные организации или органы власти, с которыми она непосредственно взаимодействует: администрация, налоговая инспекция, налоговая полиция, суды. Влияние их на организацию происходит через принятие нормативных актов; владение акциями; лицензирование; представление субсидий, изымание налогов; размещение государственных заказов и их ресурсное обеспечение; применение экономических и административных санкций и др. — всё это непосредственно воздействует на экономику организации. В нашей стране, где изменения в органах власти часты и, как правило, непредсказуемы, очень важно наладить хорошую связь с государственными органами и предусмотреть меры, направленные на защиту интересов организации в кризисной ситуации.

Международный сектор деловой среды в последнее десятилетие оказывает большое влияние на деятельность российских фирм. Вытеснение с российского рынка российских производителей (автомобили, бытовая техника, электронная техника, некоторые продукты питания) заставляет компании внимательно следить за развитием международного сектора экономики. Необходимо постоянно изучать влияние иностранных потребителей, поставщиков, конкурентов; исследовать новые приемы, правила менеджмента; усиливать лоббирование своих интересов в государственных

органах власти и предпринимать меры, позволяющие противостоять иностранной конкуренции на отечественном рынке.

Макроокружение организации. К макроокружению организации относят: экономические условия в стране, регионе; политические условия; право; уровень технологий; международные связи; социально-культурную среду; природно-географические условия; рынок; государство.

Элементы триады «организация — деловая среда — макроокружение» тесно связаны и взаимозависимы. Деловая среда как надсистема организации в свою очередь зависит от своей надсистемы — макроокружения. Системы, входящие в макроокружение по отношению к организации как исходной системе, выполняют роль над-надсистем. Некоторые элементы макросреды могут входить в деловую среду организации. Деловая среда и макроокружение вместе составляют внешнюю среду организации.

Внешняя среда организации без выделения из нее деловой среды представлена на рисунке 5.

Организация должна соотносить свое развитие с развитием внешней среды, для чего необходимо обладать достаточной

Рис. 5. *Внешняя среда организации*

информацией о происходящих в деловой среде и макроокружении изменениях. Внешняя среда характеризуется различной степенью неопределенности.

Неопределенность пропорциональна сложности и изменчивости внешней среды. Высокая степень неопределенности увеличивает степень риска при принятии решений. Управляющий должен предсказать, как принимаемые решения отразятся на отношениях с деловой средой и макроокружением. Для оценки уровня неопределенности деловой среды используют четыре уровня: низкий, умеренный, умеренно высокий, высокий.

Простая и стабильная деловая среда представляет для организации низкую степень неопределенности, для менеджера — хорошо прогнозируемые последствия от принятых решений. Например, прачечная в одном из «спальных» районов Москвы: постоянные клиенты, мало конкурентов, деловая среда стабильная.

Сложная и стабильная деловая среда — умеренная степень неопределенности. Деловое окружение таких организаций характеризуется множеством разнородных элементов, но их изменение не происходит быстро или неожиданно. Пример: высшие учебные заведения, университеты. Большое количество разнородных элементов: абитуриенты, студенты, базовые школы, выпускники, родители, попечительский совет, министерство, УМО, ВАК, префектура, налоговая служба, банки, издательства и пр., но изменения происходят медленно, постепенно, их можно предугадать.

Простая и нестабильная среда — умеренно высокая степень неопределенности. Несмотря на небольшое количество элементов внешней среды, поведение бизнес-системы трудно предсказать (например, дома модной мебели, или обуви, или одежды, то есть организации, где быстро меняются вкусы потребителей). Например, деловая среда домов высокой моды достаточно простая, так как круг потребителей ограничен, но зато подвержен быстрым сезонным изменениям вкусов.

Сложная и нестабильная деловая среда — высокая степень неопределенности. Большое разнообразие элементов, которые изменяются необычайно быстро и непредсказуемо. Примером может служить фармацевтическая компания: огромное число по-

требителей и постоянно изменяющийся ассортимент лекарственных средств.

Неопределенность деловой среды можно уменьшить с помощью механизмов адаптации. **Адаптивность** — это способность организации приспосабливаться к изменениям внешней среды, один из важнейших критериев оценки эффективности организаций. По мере эволюции и усложнения деловой среды значимость адаптивности возрастает. Адаптивная организация с изменением условий внешней среды корректирует цели, вырабатывает новые стратегии, реализует нововведения, совершенствует оргструктуру, обучает персонал и т.д.

Рейтинг преуспевающих компаний проводится по множеству параметров, основные из них: социальная значимость миссии; организация хозяйственной деятельности; эффективная корпоративная стратегия; рост результирующих показателей работ; продвижение торговой марки; долгосрочные доходы для акционеров; использование возможностей персонала; удовлетворение запросов потребителей; решение экологических проблем; оптимальное соотношение интересов участников в капитале компаний; реализация программ приватизации; наилучшие сделки по слияниям и приобретениям; инновационные подходы к организации бизнеса; эффективность использования технологий; высокие этические стандарты.

В экономических и социальных науках сам термин «управление» не имеет пока однозначного толкования. В общественных науках управление долгое время отождествлялось с властью и с односторонним императивным влиянием субъекта управления на объект управления. В экономической литературе до сих пор широко бытует узкое определение управления как способа определенного воздействия на управляемый объект. В известном специалистам экономико-математическом словаре приводится следующее определение этой категории: «**Управление** — *это выработка и осуществление целенаправленных управляющих воздействий на объект (систему), что включает сбор, передачу и обработку необходимой информации, принятие и реализацию соответствующих решений. Часто этим термином называют само управляющее воздействие».*

В приложении к сложным системам управление — это функция организмов или систем различной природы (биологических,

социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ.

В этой формулировке заложено широкое понимание функции управления. В контексте теории организации речь должна идти об активном перенаправляемом управлении развитием сложных динамических систем. Поэтому за основное определение категории управления примем следующее: **управление** — это процесс формирования и реализации целенаправленного воздействия на объект-систему, основанный на обратной связи, на информационном обмене между субъектом и объектом управления.

Обратная связь — это воздействие результатов функционирования какой-либо системы (объекта) на характер (модуляцию или стабилизацию) этого функционирования.

Термин «обратная связь» возник в теории регулирования при создании систем автоматического управления техническими системами. Принцип обратной связи позволяет автоматически учитывать новые сведения о состоянии объекта при его малых отклонениях от желаемого состояния и менять соответственно управляющие воздействия, без вмешательства управляющего субъекта. Именно этот эффект и называется *саморегулированием систем*. Именно с помощью обратной связи система получает новые сведения о состоянии собственного здоровья, фиксирует отклонения и корректирует управляющее воздействие. Воздействие внешней среды вызывает отклонение какого-либо ожидаемого параметра, возникает информация, обратная связь, что, в конечном итоге, и формирует замкнутые контуры и функциональные системы. Например, снижение объема продаж на рынке товара, производимого вашей фирмой, есть отклонение от ожидаемого результата. На основе непрерывного учета отклонений спроса от предложения основан механизм рынка.

Если влияние обратной связи усиливает результат функционирования, то такая обратная связь называется *положительной*. Положительная обратная связь обычно приводит к неустойчивой работе системы, отрицательная — стабилизирует функционирование системы, делает ее работу устойчивой. Если продажи вашего товара растут, то это положительная обратная связь, снижаются — отрицательная. Особую роль в управлении игра-

ет обратная отрицательная связь, именно отрицательная связь порождает конкурентную борьбу, создает движение, развитие, прогресс. С помощью обратной связи поддерживается целевая функция. Золотое правило П.К. Анохина: «*Само отклонение от нормы служит стимулом возвращения к норме*».

Открытие принципа обратной связи явилось выдающимся событием не только для понимания процессов саморазвития систем, но и имело исключительно важные последствия для понимания сущности процессов адаптации, управления и самоорганизации. Обратные связи являются основным фактором в формировании системных свойств, накоплении информации о поведении системы. Принцип обратной связи Н. Винер называл «посохом слепого» и «секретом жизни», а французский биолог П. Латиль — «секретом всеобщей упорядоченности и организованности». Любая функциональная система при эффективном использовании отрицательной обратной связи становится самосовершенствующейся.

Общие теоретические представления об управлении получили научное оформление в середине XX века в виде кибернетики. Интересно, что термин «кибернетика» встречается в трудах Платона. Он обозначил этим словом правила управления обществом. Через две тысячи лет физик и математик А. Ампер в своей классификации наук термин «кибернетика» также применил к науке об управлении обществом. Первым применил понятие «кибернетика» как наука об управлении процессами общественной природы польский ученый Б. Трентовский. В курсе лекций по философии кибернетики он изложил свое понимание принципов управления человеческими коллективами. Академик Н.Н. Моисеев называет его концепцию «принципом кормчего». Понадобилось еще сто лет быстрого развития технических, естественных и гуманитарных наук, особенно средств связи и передачи информации, электронно-вычислительных машин, теории автоматов, физиологии животных и человека, математической логики, чтобы кибернетика приобрела новый статус благодаря работам Норберта Винера.

Основная идея кибернетики: процессы управления и связи в машинах, живых организмах и обществе подобны, аналогичны. Общим для них является, *во-первых*, то, что в них проис-

ходят процессы передачи, хранения и переработки информации, а последняя есть не что иное, как разнообразные сигналы, знаки, сообщения. Если отвлечься от конкретного материала знака (звук, цифра, буква, электрический импульс, квант света, информационная молекула ДНК и т.п.), то сигнал представляет собой выбор между двумя или несколькими значениями. *Во-вторых*, общим для самых различных систем эффективного управления является то, что они обязательно содержат отрицательную обратную связь между результатом управления или слежения и управляющим устройством: следовательно, возможна всеобщая теория управления и связи. Таким образом, с введением понятия обратной связи под управлением все чаще начинают понимать организацию целенаправленных действий путем переработки информации.

С позиций кибернетики **управление** — это целенаправленный информационно-организационный процесс, осуществляемый с помощью обратной связи. Основными составляющими этого процесса являются целеполагание, информация и организация.

Принцип обратной связи играет важную роль в обеспечении гармоничного единства организационной и управленческой деятельности в организациях. Организация (как процесс) устанавливает «правила игры» и критерии оценки ситуации, управление адаптирует реальность к установленным правилам. Обратная связь обеспечивает бесперебойность управления и, в случае необходимости, стоит в основе инициирования новой организационной итерации (то есть корректировки правил и критериев).

1.2.3. Самоуправление и самоорганизация

Под самоорганизацией следует понимать необратимый процесс, приводящий в результате кооперативного взаимодействия подсистем к образованию более эффективных структур с позиции системы.

Изучение природы и общества показывает, что многие сложные открытые системы, состоящие из большого числа подсистем, при определенных условиях способны к самоорганизации и эволюции. Примером могут служить живые существа, их появление и развитие на нашей планете.

Одной из центральных проблем является проблема описания процесса самоорганизации, познание взаимоотношений между процессами целенаправленной организации и самоорганизации. Подступы к исследованию механизмов самоорганизации связаны с огромным многообразием и разнообразием этих механизмов.

Значение самоорганизации для природных и общественных процессов было предметом исследования, пусть на абстрактно-философском, даже богословском уровне, еще со времен Аристотеля. Как устроен мир и в чем первопричина целостности и устойчивости Вселенной, которая существует миллиарды лет? — об этом написаны сотни трудов.

Особенно актуальной проблема самоорганизации стала во второй половине прошлого столетия, это связано с развитием кибернетики.

Долгое время в философии господствовала точка зрения на самоорганизацию, как на явление, присущее только живым системам. Кибернетическое понимание «управления в животном и машине» как понимание централизованной иерархической структуры, где информация «снизу» поступает лишь как конечный результат по каналу обратной связи, а решения принимаются только «наверху», оказалось не способным отразить сложность функционирования реальных систем, а также создать хорошие объяснительные модели процессов самоорганизации, происходящие в сложных системах. Во второй половине 50-х годов XX века в рамках кибернетики зарождается так называемое неклассическое направление изучения самоорганизующихся систем, предложившее механизм самоорганизации, близкий скорее к синергетическому, чем к классическому кибернетическому. Одним из таких «неклассиков» стал основатель кибернетики Н. Винер. В начале 60-х годов XX века советский кибернетик М.Л. Цетлин писал: «*Если считать, что все управление происходит сверху донизу адресным способам, то система становится очень сложной... Если заданы условия игры, автоматы уже сами находят нужные действия. При этом они не нуждаются в индивидуальных указаниях*».

Появившаяся на Западе научная дисциплина «синергетика», установившаяся к 1975 году как новое перспективное направление в науке, существенно расширяет круг процессов самоорганизации изучавшихся кибернетикой. В работах по синергетике

отмечается универсальность явления самоорганизации как для живых, так и для неживых систем. Именно с вхождением в научный обиход термина «синергетика» связывают появление двух основных подходов к исследованию проблем самоорганизации: кибернетический и синергетический подходы. Два понятия самоорганизации различаются прежде всего по их отношению к целенаправленности поведения системы.

Кибернетический подход подразумевает наличие заранее определенной цели, к которой система стремится самостоятельно, самоорганизуется вокруг нее.

Синергетический подход — механизм не требует цели, самоорганизованность системы проявляется как эффект кооперации между элементами системы. Новые формы организации возникают спонтанно, без какого-либо внешнего воздействия или цели.

И кибернетика, и синергетика придают первостепенное значение понятию управления, но при этом преследуют совершенно различные цели. Кибернетика занимается разработкой алгоритмов и методов, позволяющих управлять системой для того, чтобы та функционировала заранее заданным образом. В синергетике в процессе эксперимента определенным образом изменяются управляющие параметры системы и исследуется самоорганизация системы как реакция на произведенные изменения, то есть различные состояния, в которые система переходит под воздействием «рычагов управления». Таким образом, если кибернетическая система организуется под действием управляющего органа, то в синергетике «управляющие параметры» не управляют непосредственно поведением системы, но «запускают» ее внутренний механизм самоорганизации. Поведение и кибернетических, и синергических самоорганизующихся систем выглядит целенаправленным, но в первом случае эта цель задается заранее, а во втором система сама выбирает путь своего развития к более высокой организации.

В настоящее время понятия синергетики и самоорганизации часто используются как синонимы. Действительно, и самоорганизация, и синергетика изучают то, как во времени и в пространстве из хаоса возникает организация (процессы самоорганизации), а также противоположные процессы (самодезорганизации)

в сложных неравновесных открытых динамических системах любой природы. Оба механизма самоорганизации — кибернетический и синергетический — имеют одну основу: спонтанно возникшие связи между элементами, позволяющие производить структуры, создавать в системе организацию за счет локальных взаимодействий, без управляющих команд.

Говоря о самоорганизации сложных систем, изначально предполагается их стремление к сохранению своей целостности, гомеостатической устойчивости. Ведущая тенденция в поведении самоорганизующейся системы: как можно дальше находиться от состояния уровня максимальной энтропии, хаоса, от «равновесия». С другой стороны, синергетики утверждают: без неустойчивости нет развития; развитие происходит через неустойчивость, стрессы, случайности. Нестабильность и кризисы способствуют выявлению и отбору лучшего. «Хорошая» система как бы знает возможные границы этой области неустойчивости, области своей допустимой стохастичности, и по каким-то законам вводит себя в такое состояние, чтобы активизировать процессы самоорганизации. Таким образом, рискуя, система борется с энтропией.

Самоорганизация системы — это такой процесс изменения ее состояния (или характеристик), который происходит без целенаправленного начала, каковы бы ни были источники целеполагания. Причины, побуждающие процесс самоорганизации, могут быть как внешними, так и внутренними. Можно говорить и о стихии самоорганизации.

Совокупность механизмов самоорганизации — изменчивость, наследственность, отбор — академик Н.Н. Моисеев называет *рынком*. Именно рынок предъявляет множество вариантов, а принципы отбора, системные законы и стабильность отбирают наиболее эффективные из них. По Моисееву, рынок, который изучали еще Смит и Рикардо, — частный случай рынка Универсума. Никакой другой схемы природа не придумала. И люди пошли по проторенной тропе, другой просто не было: логика самоорганизации человеческой экономики и экономики природы общая.

Иногда выделяют техническую, биологическую и социальную самоорганизацию, предполагая, что механизмы самоорганизации в них основаны на разных принципах:

- *техническая* — основана на программе автоматической смены алгоритма действия в случае изменяющихся условий (система самонаведения ракет, автопилот и т.п.);
- *биологическая* — основана на генетической программе сохранения вида и на дарвиновской триаде: изменчивость, наследственность, отбор;
- *социальная* — основана на общественной социальной программе гармонизации общественных отношений, включающей меняющиеся во времени приоритеты, ценности, законы.

Познание взаимоотношений между процессами целенаправленной организации и самоорганизации в социальных системах является важнейшей задачей организационной науки. В каждой компании, фирме наряду с целенаправленной организацией, которая осуществляется с помощью указаний, документов, планов, нормативных актов, инструкций, всегда идут процессы «самоорганизации», связанные с системными свойствами организации как целого, с синергетическими эффектами. Сколько должно быть этой самой «самоорганизации»? Что является оптимумом в соотношении «организация/самоорганизация»? Существуют ли какие-либо общие принципы, можно ли с помощью современного языка и практических знаний выработать рекомендации на сей счет?

Известно, что чем жестче система управления, тем меньше простора для творчества и самоорганизации. Однако, отпустив элементы системы в «свободное плавание», мы можем не достичь намеченной цели. С одной стороны, эффекты самоорганизации достигаются с помощью неформального сотрудничества, несанкционированной деятельности, с другой — с помощью четко обозначенной цели и целеустремленными, четко организованными действиями управляющих.

Таким образом, *эволюция самоорганизации социальных систем предполагает*:

- наличие заранее определенной цели, к которой система стремится самостоятельно, самоорганизуется вокруг нее. Большую роль играют приоритеты творческого подхода, инновационного развития, профессиональный рост и повышение престижа трудовой деятельности;

- гибкость, изменчивость и адаптивность структур управления. Административные методы вытесняются социально-психологическими. Именно современные гибкие, сетевые структуры усиливают синергические связи, которые обеспечивают увеличение общего эффекта. Жесткие иерархические структуры оставляют малые возможности для самоорганизации. Самоорганизация проявляется в том, что небольшие самостоятельные подразделения в повседневной деятельности не связаны бюрократическими структурами, которые препятствуют процедурам согласования решений по горизонтали и вертикали;
- диверсификацию, децентрализацию, повышение производительности каждого, сопричастность к принятию управленческих решений и с новой трудовой мотивацией;
- многоцелевое использование производственных мощностей, передачу информации, знаний, ноу-хау и т.д.;
- сочетание управления и самоуправления. В случае жесткой регламентации самоуправление переходит в обычное управление с потерей наиболее активных элементов системы;
- самообразование, самовоспитание, самоконтроль. Для этого на фирме должны быть созданы соответствующие условия;
- саморазвитие как переход на новый уровень организации (накопление структурной информации, выработка новой цели и смена структуры).

Современная организационная наука исходит из того, что ни одно предприятие не может развиваться в условиях жесткого управления, без элементов самоорганизации и самоуправления. Целенаправленная управленческая деятельность должна принимать решения, расширяющие возможности саморегулирования системы. Повышение роли самоорганизации, самоуправления и саморегулирования в экономике — неизбежное следствие усложнения и ускорения меняющихся условий. Расширение и стимуляция процессов самоорганизации и саморегулирования в общественных и хозяйственных системах могут происходить на базе использования прогрессивных экономических нормативов, критериев. Например, при выборе новых технологий, новых проектов рассматриваются только те, которые отвечают требованиям по критериям материалоемкости, энергоемкости, природоемкости,

трудоемкости, наукоемкости и т.п. Заданные параметры осуществляют отбор технологий. От чисто экономических критериев намечается переход к учету социальных, экологических критериев. Таким образом, в основе самоорганизации социальных систем лежат законы, нормы, традиции, культура.

Познание процессов эволюции самоорганизации сложных систем связано с возможностью выбора будущего, путей развития. Развитие любой динамической системы неизбежно встречает на своем пути кризисные ситуации, последствия которых практически непредсказуемы. Это одно из важнейших системных свойств, которое имеет глубокое практическое значение: из него следует, что задача управления прежде всего состоит в предугадывании тенденций развития и отыскании способов, которые позволили бы избежать втягивания фирмы в очередной кризис или уменьшить негативные эффекты. Исследование процессов самоорганизации позволят предугадывать и принимать соответствующие меры. Втягивание компании в кризис говорит о том, что руководство компании не способно реализовать принцип соразвития системы как целого с ее подсистемами и надсистемами.

Закономерности развития современного инновационного бизнеса позволяют говорить о преобладании тенденции самоорганизации, стремлении компаний использовать механизмы самоорганизации. В современных корпорациях ставка делается на гибкие партнерские связи. Практика преуспевающих компаний доказала, что в ряде случаев чем меньше регламентированы программа и структура объекта управления, тем выше способность его приспособления к реальным условиям, к саморегуляции.

Однако при этом необходимо подчеркнуть вторичный характер самоорганизации и самоуправления относительно регламентированных процессов организации и управления.

Действительно, самоорганизация и самоуправление занимают все большую роль в современных компаниях мирового класса. Например, деятельность креативного персонала корпорации «IBM» строится по принципу «контролируемой анархии»: благодаря широкому делегированию полномочий и опоре на горизонтальные связи каждый из сотрудников вправе заниматься изысканиями по собственному разумению, привлекать к своей работе коллег, самостоятельно выступать с инициативами, затрагиваю-

щими смежные подразделения. Словом, самоорганизация цветет пышным цветом. Однако такие рамки творческой свободы были бы немыслимы, не будь в корпорации эффективно организованной системы мониторинга и контроля деятельности каждого сотрудника.

Следовательно, самоорганизация может допускаться в ограниченных дозах, на определенном (не самом высоком) уровне иерархии, в конкретном контексте потребностей организационной структуры.

Саморегулирование — это самостоятельное реагирование системы на внешние воздействия, нарушающие ее нормальное функционирование. Саморегулирование достигается с помощью оперативной информации, обратной связи и осуществляется в форме самонастройки и самоорганизации.

Самоуправление предполагает самостоятельное решение целевых задач, разработку средств и методов их решения, создание неформальных синергических связей. Самоуправление реализует потребность индивидуума и коллектива к творчеству, к свободе, к самовыражению.

Принципы самоуправления:

- *принцип вторичности* — самоуправление не может быть первичным в организации;
- *принцип сочетания управления и самоуправления* — в любой организации управление и самоуправление должны сочетаться на каждом уровне управления;
- *принцип мягкой регламентации* — процесс самоуправления не может быть жестко регламентирован законодательными актами и положениями организации.

Высокая адаптация к внешней среде компаний мирового класса объясняется оптимальным соотношением между целенаправленным управлением и самоуправлением, управлением и саморегулированием. Принцип обратной связи позволяет автоматически учитывать новые сведения о состоянии объекта при его малых отклонениях от желаемого состояния и менять соответственно управляющие воздействия без вмешательства управляющего субъекта.

Использование феномена самоорганизации является необходимым условием поддержания конкурентоспособности и создания

новых конкурентных преимуществ. Но самоорганизация сама по себе не приведет общество к высоким технологиям, к высокой организационной культуре. Она невозможна без фундаментальной науки, без образованного и дисциплинированного персонала, без образованного руководства, способного понимать ситуацию и служить стране, а не только собственному благополучию.

Важнейшей задачей современной организационной науки является исследование взаимоотношений между процессами целенаправленной организации и стихийной самоорганизации, поиск оптимума, меры между организацией и самоорганизацией.

Стремление использовать эффекты оптимальных отношений «организации / самоорганизации» приводит к созданию новых организационных форм, к различным видам предпринимательских ассоциаций и межфирменных альянсов.

Коррупция как проявление самоорганизации

В целом самоорганизация — позитивно воспринимаемое большинством людей понятие. Однако, как и всякое объективное явление, оно не должно оцениваться ни как «хорошее», ни как «плохое». Пример тому — коррупция, негативно воспринимаемое явление, которое в известном смысле можно позиционировать как проявление позитивно воспринимаемой самоорганизации.

Коррупция — использование должностным лицом своих властных полномочий и доверенных ему прав в целях личной выгоды, противоречащее установленным правилам. Наиболее часто термин применяется по отношению к бюрократическому аппарату и политической элите.

Характерным признаком коррупции является конфликт между действиями должностного лица и интересами его работодателя либо конфликт между действиями выборного лица и интересами общества. Многие виды коррупции аналогичны мошенничеству, совершаемому должностным лицом, и относятся к категории преступлений против государственной власти.

Коррупции может быть подвержен любой человек, обладающий дискреционной властью — властью над распределением каких-либо не принадлежащих ему ресурсов по своему усмотре-

нию (чиновник, депутат, судья, сотрудник правоохранительных органов, администратор, экзаменатор, врач и т.д.). Главным стимулом к коррупции является возможность получения экономической прибыли (*ренты*), связанной с использованием властных полномочий, а главным сдерживающим фактором — риск разоблачения и наказания.

Персона или группа, обладающая верховной властью, не в состоянии самостоятельно обеспечивать реализацию политики, которую она определяет. Для этой цели она назначает администраторов, которых наделяет требуемыми полномочиями, в распоряжение которых передаёт необходимые ресурсы, для которых устанавливает правила поведения и над которыми она осуществляет надзор. И здесь возникает следующая проблема:

1. ***Консервативность закона***. *На практике инструкции меняются значительно медленнее, чем внешние условия. Поэтому они оставляют место для действий по своему усмотрению, поскольку иначе система управления становится совершенно негибкой, и несоответствие жёстких норм реалиям способно полностью остановить работу. Однако это означает, что в непредусмотренной законом (правилами) ситуации администратор должен принимать решения на свое усмотрение, самостоятельно (своей властью) устанавливать отсутствующие правила и требовать их соблюдения* ***(то есть, происходит процесс самоорганизации)***. *При этом весьма ощутима опасность начать руководствоваться не только и не столько здравым смыслом и высшими интересами, но и наиболее выгодной рентой.*

2. ***Невозможность всеохватывающего контроля***. *Надзор требует затрат, но кроме того, чрезмерно жёсткий контроль наносит удар по качеству управленческого персонала и приводит к оттоку творчески мыслящих кадров.*

Таким образом, системный принцип потребности в управлении сам по себе содержит потенциальную возможность для коррупции постольку, поскольку он допускает самоорганизацию как процесс. Эта возможность перерастает в объективные условия, когда потенциальная рента преобладает над рисками.

Данная проблема многократно воспроизводится в бюрократическом аппарате, поскольку администраторы высшего уровня

назначают своих подчинённых и т.д. Особенность систем с представительной демократией состоит в том, что высшие должности занимают политические элиты, получившие властные полномочия от народа и рискующие потерей власти на следующих выборах.

Большинство специалистов сходится на том, что основными причинами высокой коррупции является несовершенство политических институтов, которые обеспечивают внутренние и внешние механизмы сдерживания. Помимо этого есть основания полагать, что некоторые объективные обстоятельства вносят существенный вклад:

- Двусмысленные законы.
- Незнание или непонимание законов населением, что позволяет должностным лицам произвольно препятствовать осуществлению бюрократических процедур или завышать надлежащие выплаты.
- Зависимость стандартов и принципов, лежащих в основе работы бюрократического аппарата, от политики правящей элиты.
- Профессиональная некомпетентность бюрократии.
- Кумовство и политическое покровительство, которые приводят к формированию тайных соглашений, ослабляющих механизмы контроля над коррупцией.
- Отсутствие единства в системе исполнительной власти, то есть регулирование одной и той же деятельности различными инстанциями.
- Низкий уровень участия граждан в контроле над государством.

На сегодняшний день не известны методы в педагогике и менеджменте, которые бы гарантировали, что человек будет идеальным чиновником. Однако существует множество стран с весьма низким уровнем коррупции. Более того, известны исторические примеры, когда действия, направленные на снижение коррупции, привели к значительным успехам: Сингапур, Гонконг, Португалия, Швеция. Это однозначно говорит в пользу того, что методы борьбы с коррупцией существуют.

С формальной точки зрения, если не будет государства — не будет и коррупции. Однако способность людей на данном этапе

развития эффективно сотрудничать без государства весьма сомнительна.

Помимо идеи роспуска органов власти существуют три возможных подхода к уменьшению коррупции. *Во-первых*, можно ужесточить законы и их исполнение, тем самым повысив риск наказания. *Во-вторых*, можно создать экономические механизмы, позволяющие должностным лицам увеличить свои доходы, не нарушая правила и законы. *В-третьих*, можно усилить роль рынков и конкуренции, тем самым уменьшив размер потенциальной прибыли от коррупции. Все подходы объединяет императив повышения качества управления.

1.2.4. Коммуникации и ступени противоречий

Под коммуникацией в широком смысле понимают общение, передачу информации от человека к человеку, в организационном контексте понятие «коммуникация» рассматривается как процесс (коммуникация — это общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации).

Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Говорят, если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности. Коммуникации должны быть таковы, чтобы руководство компании, фирмы имело объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия решений. Значит, в конечном счете, применительно к задачам теории организации, наиважнейшим является коммуникационный процесс.

Коммуникация — это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Коммуникация — это одно из необходимых условий жизни человека в социуме, а коммуникабельность — одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах понимают способность к общению, общительность, способность к совместной работе. В информационных технологиях коммуникабельность — это совместимость разнотипных систем передачи информации.

Относительно конкретной организации (компании) можно говорить как о внешней коммуникации, так и о внутренней.

Внешняя коммуникация — это коммуникация с миром, находящимся за пределами вашей организации, это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций — удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. С помощью внешних коммуникаций формируется и поддерживается имидж компании.

Внутренние, или внутриорганизационные, *коммуникации* (между подразделениями, коммуникация внутри подразделений по уровням производства и управления, межличностные коммуникации, неформальные коммуникации) предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, отчеты отдела реализации или ведомости складского учета и т.п. Коммуникация внутри организации включает в себя инструктирование, информацию, обучение, менеджмент методом разговоров. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации — создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, становятся лучшими защитниками и популяризаторами планов компании. Таким образом, коммуникация — это важный организационный инструмент и необходимое условие для эффективного развития и внедрения корпоративной политики.

Коммуникативный поток может перемещаться в горизонтальном и вертикальном направлениях. Внутриорганизационные коммуникации включают в себя: нисходящий и восходящий уровни вертикальных коммуникаций, коммуникации по горизонтали, коммуникации между руководителем и подчиненными, коммуникации между формальными и неформальными группами. Внутриорганизационные коммуникационные процессы призваны удовлетворить потребности разных уровней принятия решений.

Коммуникация в малой группе дает шанс и руководителю и подчиненному оперативно участвовать в решении стратегических и текущих задач: каждый участвует в обсуждении, каждый

может быть услышан. Хорошие результаты дает эффект обратной связи. Взаимодействие усложняется с ростом числа членов группы.

Межличностная коммуникация — коммуникация с другим человеком — наиболее распространенный тип внутренних коммуникаций. Коммуникации между неформальными группами могут охватывать набор связей — от бытовых до производственных. Основой этого типа коммуникаций является информация, циркулирующая по каналам неформального общения. Иногда руководители специально запускают «слухи», чтобы проверить реакцию коллектива на возможные будущие решения (например, по кадровым изменениям или изменению порядка выплаты премиальных и др.)

Общественные, или массовые, *коммуникации* — процесс сообщения информации с помощью технических средств или средств массовой коммуникации численно большим группам людей: печать, радио, кино, телевидение. Источник информации передает послание рассредоточенным аудиториям. Ограничена возможность обратной связи.

Важнейшей задачей руководства компании является создание условий по обмену идеями, мыслями, информацией между людьми, подразделениями, между организацией и ее окружением. Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций основаны на эффективных технологиях информационного обмена, на культивировании неформального общения, на поддержке общения материальными средствами. Интенсивность информационного обмена в таких компаниях велика, и обычно она начинается с требования неформальности.

На эффективность коммуникаций оказывают влияние различные факторы.

Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных методов. *Вербальные коммуникации* реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений, *невербальные* — осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.).

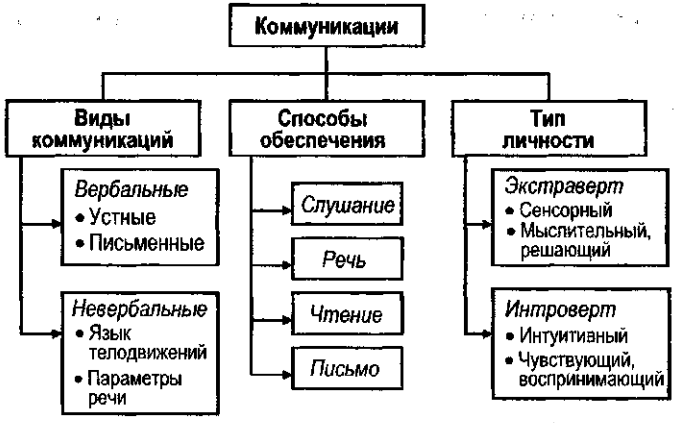


Рис. 6. *Факторы, формирующие типы коммуникаций*

Способы обеспечения коммуникации хорошо известны — это слушание, речь, чтение, письмо. По значимости слушание находится на первом месте, занимая до 45% времени межличностных коммуникаций. Речь занимает до 30% времени межличностных коммуникаций (диалоги, совещания, переговоры, презентации). Для повышения эффективности коммуникаций важно уделять большое внимание культуре речи. Чтение играет важнейшую роль, особенно для людей, имеющих аналитический ум и владеющих техникой быстрого чтения. Чтение составляет около 15% времени межличностных отношений.

Тип личности человека имеет также большое значение в процессе коммуникации. Своевременное распознавание типа личности собеседника позволит вам адаптировать свои предложения и даст дополнительную возможность добиться успеха в переговорах.

Коммуникации — жизненно важное звено между руководителем и подчиненными, они являются инструментом внутрисистемной координации, помогают получать информацию на всех уровнях управления. Исследования различных организационных структур показывают, что коммуникация играет важную роль в развитии организации

как целостного организма. Каждый руководитель заинтересован в улучшении коммуникации. С помощью коммуникации реализуются цели компании, проводятся новые идеи, мотивация, осуществляется контроль за поведением членов группы. Коммуникации необходимы для утверждения авторитета и воли руководителя.

Каждый руководитель стремится создать коллектив, и создает его с помощью коммуникации. Работа по созданию коллектива важнее, чем создание производственного процесса. Процесс коммуникации в организации происходит как с помощью формальных отношений (с помощью правил, норм, инструкций, принципов), так и с помощью неформальных отношений (традиций, культуры). Коммуникация в организационных системах — это еще и отношение работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям. Взаимоотношения эти могут быть самые разные — от полной поддержки до жесткой конфронтации, противоречия.

Полная поддержка руководителя всеми сотрудниками фирмы — это симптом неблагополучия, что свидетельствует либо об отсутствии информации у подчиненных, либо об их некомпетентности. Редко полную поддержку руководителю связывают с неоспоримым авторитетом руководителя. Но сильный, авторитетный руководитель должен знать: опираться можно «только на то, что сопротивляется».

Противоречие возникает в результате взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценки одного и того же явления, процесса, информации. Все противоречия могут быть сведены к трем видам: системным, производственным и личностным. Системные противоречия отражают противоречия, возникшие между управляющей и управляемой подсистемами. Производственные противоречия возникают по поводу организации и развития производственных процессов, выбора технологии или нового типа продукции. Личностные противоречия отражают столкновение личных интересов.

Обычно выделяют **четыре ступени противоречий** — различие, поляризация, столкновение и антагонизм:

- *различие* — возникает, как правило, при нововведениях, такие противоречия разрешаются в процессе коммуникации;
- *поляризация* — характеризуется взаимопониманием в целях, задачах между руководителем и подчиненным, но и различием их подходов в средствах и методах;

- *столкновение* — характеризуется частичной поддержкой общей цели задания со стороны подчиненных. При этом формируются различные частные цели. Причины столкновений: различный уровень компетенции руководителя и подчиненного; различные позиции по поводу перехода на новое изделие; низкий уровень системных знаний у руководителя; плохо организованная система коммуникаций;
- *антагонизм* — непримиримое противоречие, основанное на разных подходах к общей и частным целям, средствам и методам.

Грамотный руководитель использует все виды противоречий для развития внутрифирменной конкуренции. Иногда противоречия вызываются или организовываются целенаправленно. Чтобы управлять развитием организации с помощью противоречий, необходимо уметь соотнести тип противоречия с конкретной ситуацией в организации. Задача руководителя — распознать тип противоречия и перевести на требуемую ступень.

К примеру, антагонизм может позитивно себя реализовать в поисковой работе, в переходных, экстремальных условиях. Результатом может стать супероптимальное решение (смена продукта, смена формы собственности, переход от механистической к органической структуре). Но антагонизм в коллективе не может продолжаться долго: тратится слишком много энергии, снижается уровень культуры организации, происходит ухудшение микроклимата в коллективе.

Наука управления противоречиями тесно связана со знанием психологии и конфликтологии. Конфликт в переводе означает «столкновение». Именно серьезное разногласие, столкновение, спор вызывают конфликтную ситуацию. Конфликты с сослуживцами, с начальником могут возникать по самым разным поводам. И хотя конфликты — объект исследования конфликтологии, нас это интересует с позиций исследования отношений между элементами в организации.

Роль конфликта в организации противоречива: с одной стороны, это фактор дезорганизации: он разрушает связи, препятствует протеканию информационных и производственных процессов, создает негативный фон для развития; с другой стороны — это ступень к переходу организации на новый уровень.

Конфликт можно рассматривать как сигнал о недостатках в самой организации. Управление с помощью конфликтов предполагает умение своевременно инициировать или, напротив, предотвратить конфликт. Конфликт можно рассматривать как временное эмоциональное изменение в настроении человека или группы людей, то есть психологический всплеск (несовпадение характеров, психологическая несовместимость). В таких случаях говорят о межличностных конфликтах, хотя в глубине этих конфликтов также могут стоять не психологическая несовместимость, а расхождение интересов. Конфликт в организациях может проявляться в разных качествах: эмоциональный психологический всплеск или эмоциональный деловой спор, острая дискуссия.

Когда предметом спора, разногласий выступают производственные или организационные вопросы, говорят о деловых конфликтах: борьба интересов за ресурсы, за власть, за влияние. Иногда спор возникает в результате поиска виновных за ошибки, допущенные в процессе деятельности. Желание снять с себя ответственность или переложить ответственность на другого приводит к конфликтам. Как правило, конфликт возникает в результате возмущающих воздействий (новая информация, существенно меняющая старое представление об объекте или существенно меняющая условия работы, новые требования к выпускаемой продукции и т.п.).

Конфликты — это повседневная реальность. Различают *естественные конфликты*, которые возникают сами собой от накопившихся несоответствий в отношениях людей или отношений подчиненных с руководством фирмы. *Искусственные* — создаются специально, для реализации каких-либо целей.

Каждая ступень противоречий характеризует статику коммуникаций в организации, а конфликты определяют динамику ее деятельности. Обычно организация характеризуется взрывным характером конфликта и долговременным периодом противоречий.

Люди и организации по-разному реагируют на конфликты — от полной пассивности и неучастия до агрессивности и желания преодолеть и победить. Вовремя не разрешенный конфликт переходит в устойчивые межличностные конфликты, которые порождают новые проблемы и новые конфликты. Руководитель не должен допускать перерастания производственных противоречий в

межличностные, а работники должны научиться переходить на дружелюбный тон после выявления противоречий.

Конфликты могут быть открытые и скрытые, раскручиваемые интригой. **Интрига** — нечестное намеренное запутывание людей в межличностных отношениях. Оградить себя и свою организацию от интриг можно повышением общего уровня организационной культуры, использованием эффективных технологий информационного обмена, культивированием неформального общения, созданием общей атмосферы доброжелательства и доверия.

Легче предотвратить конфликт, чем разрешить его, когда он вошел в стадию жесткого противостояния. На стадии жесткого противостояния у сторон конфликта превалирует логика взаимного уничтожения, остальные мотивации в ряде случаев просто блокируются. Есть всего два пути разрешения конфликта: достижение взаимных уступок или подавление интересов одной из сторон. Об этом необходимо помнить конфликтующим.

Менеджер должен уметь видеть и различать конфликтное поведение. На рисунке 7 приведены наиболее часто встречающиеся формы конфликтного поведения в организации и некоторые меры по их профилактике.

Из числа принципиальных рекомендаций по предотвращению конфликтов в условиях организации следует выделить необходимость соответствия между предъявляемыми к исполнителю требованиями и его организационно-правовыми возможностями. Необходимо, чтобы возлагаемые на исполнителя функции, задачи, обязанности и ответственность были обеспечены адекватными возможностями для их выполнения: ресурсами, правами и полномочиями. Еще одной важнейшей задачей профилактики конфликтов является способность руководителя найти вариант наиболее справедливого удовлетворения потребностей и интересов работников.

Социальные реформы в России

Изучение проблематики управления уровнями противоречий в организации удобно проводить, используя матрицу ступеней противоречий. Данная матрица, в частности, может быть ис-

пользована для анализа предполагаемых вариантов стратегий менеджмента. Двумерная матрица определяет проекции уровней противоречий на социально-политическую ситуацию при различных степенях централизации управления:

Ступени противоречий

Антагонизм	**А4** Анархия и противостояние	**Б4**	**В4** Неустойчивость. Реформа базиса
Столкновение	**А3** Анархия	**Б3** Стабильность в развивающемся рынке	**В3** Неустойчивость. Реформа надстройки
Поляризация	**А2**	**Б2** Стабильность в административной среде	**В2**
Различие	**А1** Застой	**Б1** Особая область. Область обучения	**В1** Волюнтаризм, субъективизм
	Низкий	*Средний*	*Высокий*

Уровень централизации управления

Рис. 7. *Матрица ступеней противоречий*

На ступени «Различие» (как и при полной поддержке) система управления малоэффективна при любом уровне централизации управления. Система находится в области «застой-волюнтаризм». При любых стараниях руководителя на данной ступени противоречия дела будут идти плохо. Для этой ступени единственным позитивным сегментом является область Б1, так как она граничит не только с областью В1 (волюнтаризм и субъективизм), но и с областью Б2 (стабильность в административной среде). Это область обучения персонала новым технологиям производства и управления.

На ступени «Поляризация» представляет интерес область Б2, характеризующаяся средним уровнем централизации управления. Это область стабильно развивающейся плановой экономики. Увеличение или ослабление внимания к управлению (повышение или понижение степени централизации управления) переводит ситуацию в переходные области А2 или В2, то есть в некоторое нестабильное состояние.

На ступени «Столкновение» наилучшая область также достигается при средней степени централизации управления. Область Б3 — область стабильности организации в развивающейся рыночной экономике. При усилении или ослаблении централизации управления формируется либо область анархии, либо неустойчивая область, требующая реформ системы управления или смены управленческой команды.

На ступени «Антагонизм» представляет интерес область В4, характеризующая необходимость либо смены формы собственности, либо перехода на принципиально новые технологии.

Приведенная матрица наглядно демонстрирует, что стабильность во всех случаях достигается при средних уровнях противоречий и среднем уровне централизации управления.

Рассмотрим логику трансформаций противоречий на примерах российской истории.

***Первый пример.** Общество находится в области А4 («анархия и противостояние»). Требуется перевести его в желаемую область Б3. Речь идет о **стабилизации** ситуации в обществе как с точки зрения гражданского мира, так и с точки зрения экономики.*

Теоретически возможно три сценария перехода:

1. А4 → Б4 → В4 → В3 → Б3.

2. А4 → А3 → Б3.

3. А4 → А3 → А2 → Б2 → Б3.

Первый вариант связан с профессионализацией процесса управления, предполагает усиление действия различных методов управления с целью мотивации к труду. В области В4 неизбежны потрясения. Это путь самый «кровавый», но (теоретически) и самый быстрый по времени. Попытка применения подобного кризисного алгоритма была осуществлена правительством Б. Ельцина — Е. Гайдара в период 1991–1993 годов. Считать данную попытку успешной невозможно постольку, поскольку конкретно предпринятые действия не привели к достижению поставленной цели, а дали лишь частичное достижение некоторого позитивного результата.

Второй вариант начинается с частичного умиротворения. Дальнейший переход от А3 к Б3 основан на комплексном исполь-

зовании различных методов управления. Это долгий эволюционный путь. Подобный алгоритм неоднократно был успешно реализован разными российскими властями. (Этот вариант можно условно назвать «политический тяжеловес».) Во время революционных волнений 1905–1907 годов Председатель Совета министров граф С.Ю. Витте сумел внести ноту спокойствия — во-первых, инициировав императорский манифест о даровании политических свобод, что значительно разрядило ситуацию, а во-вторых, придав своему публичному поведению характер демонстративности — спокойствие, перемещения без охраны и т.п... Во время ликвидации последствий дефолта 1998 года премьер-министр Е.М. Примаков — весьма похоже — излучал публичное спокойствие, вел активные консультации практически со всеми политическими силами... В обоих случаях результат был достигнут.

Третий вариант имеет наибольшую социальную направленность. Примеров реализации такого алгоритма в отечественной истории, к сожалению, нет.

***Второй пример.** Общество находится в области А1 («застой»). Требуется перевести его в в желаемую область Б3. Речь идет об **экономической модернизации** общества.*

Теоретически возможно три сценария перехода:

1. А1 → Б1 → Б2 → Б3.

2. А1 → А2 → Б2 → Б3.

3. А1 → А2 → А3 → Б3.

Первый вариант связан с первоначальным усилением централизации управления до среднего уровня, предполагает усиление образовательных и воспитательных методов воздействия «сверху» с целью мотивации к труду. В результате усилий руководства возможно достижение стабилизации в области Б2, после чего будут предприниматься меры по повышению активности для трансформации в область Б3. У данного варианта много шансов на успех, однако, он весьма долог и трудоемок: предполагается, что изначально пассивных индивидов вначале необходимо обучать и убеждать, и только впоследствии предоставлять какие-то возможности для самореализации. Данный алгоритм пытались реализовывать в XIX веке разночинцы-народники — путем «хождения в народ». Считая «застоем»

патриархальный уклад крестьянской общины, они надеялись путем обучения крестьян грамоте и ремеслам создать предпосылки для последующего роста их самосознания и активности. Затея провалилась — крестьянская община оказалась и сильнее, и многочисленнее. Интеллигенты просто растворились в крестьянской массе.

Второй вариант связан с применением различных методов управления с целью первоначального повышения активности общества с последующим достижением стабилизации в области Б2 и дальнейшим эволюционированием в область Б3. Это менее трудоемкий и более взвешенный вариант. Подобный алгоритм пытался применить М.С. Горбачев на начальном этапе своего руководства страной, намечая курс «ускорения» и «перестройки». Результат известен, однако это не свидетельство порочности самого алгоритма, а лишь следствие непоследовательности при его реализации.

Третий вариант крайне рискован и имеет минимальные шансы на успех, поскольку предполагает первоначальное резкое стимулирование активизации общества вплоть до области А3 с последующим резким переходом к более высокому уровню централизации управления в искомой области Б3. Велик риск того, что общество попросту может не выдержать таких перегрузок. Именно это и произошло с СССР на окончательном этапе «перестройки».

Третий пример. *Общество находится в области В1 («волюнтаризм и субъективизм»). Требуется перевести его в желаемую область Б3. Речь может идти, в частности, о* ***всесторонней демократизации*** *общества.*

Теоретически возможно три сценария перехода:

1. В1 → В2 → Б2 → Б3.

2. В1 → В2 → В3 → Б3.

3. В1 → Б1 → Б2 → Б3.

Первый вариант связан с применением различных методов управления с целью первоначального повышения активности общества с последующим понижением централизации управления достижением стабилизации в области Б2 и дальнейшим эволюционированием в область Б3. Это вполне взвешенный социально ориентированный вариант. Данный алгоритм применялся

большевиками при отходе от политики «военного коммунизма» к нэпу. Если данный алгоритм прервать на стадии Б2, то можно утверждать, что им воспользовался и Н.С. Хрущев на этапе послесталинской демократизации (оттепели 1960-х). В обоих случаях в силу политических причин процесс не был доведен до конца.

Второй вариант начинается со стимулирования резкой активизации общества вплоть до уровня столкновений. В области В3 возможны потрясения. Дальнейший переход от В3 к Б3 основан на комплексном использовании различных методов управления. Это вариант «шоковой терапии». Это вариант петровских реформ управления страной.

Третий вариант имеет наибольшую социальную направленность, является долгим и трудоемким и, к сожалению, также не имеет примеров в отечественной истории.

Глава 2

Организационные структуры управления

2.1. Принципы построения 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.

Без развития методов проектирования структур управления затруднено дальнейшее 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 сферу хозяйственности управления техническими системами комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменён работой по внедрению и использованию автоматизированных систем управления.

В-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования.

В-четвёртых, проектирование сложнейшего механизма — механизма управления — должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

При разработке принципов и методики проектирования структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления, прежде всего необходимо включать систему целей и их распределение между различными звеньями. Сюда относится состав подразделений, которые находятся в определённых связях и отношениях между собой; распределение ответственности. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации.

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. Поэтому необходимо сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта. В основу всей методологии проектирования структур должны быть положены сначала цели, а затем — механизм их достижения.

Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем:

1. Не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной.

2. Выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю 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.

4. Обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

Исследование влияния внешней среды на проектирование организации включает следующие этапы:

Первый этап — выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания).

Второй этап — выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия.

Третий этап — определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определённость, обратная связь).

Четвертый этап — проектирование каждого элемента организационной структуры с учётом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать.

Пятый этап — формирование механизма управления с учётом специфики элементов организационной структуры и её внешней среды.

До последнего времени методы построения управления характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, 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. С научной точки зрения, слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлись их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчётливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, акционерных обществ, финансово-промышленных групп, заказов и договоров запросам потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функции управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует иссле-

дователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. То есть он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Рис. 8. *Переход от целей организации к её структуре*

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности

не позволяет решить все практически важные проблемы 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 достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой — насколько её 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. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, невозможно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надёжность аппарата управления; адаптивность и гибкость. При возникновении проблем необходимо формулировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управления должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

Процесс формирования организационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

- *формирование общей структурной схемы* во всех случаях имеет приципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также на-

правления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и других важнейших аспектов системы (способность переработки информации);

- *разработка 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 вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурые единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру;
- *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; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, которые называются *органиграммами*. 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. Построение органиграммы позволяет увязать процесс рационализации

технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами систем управления, возникающими при организации согласованного выполнения её задач и функций. Они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разработку и принятие управленческих решений.

2.1.1. Методы проектирования структур

Они сочетают в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи.

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 чётко 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 субъективной деятельностью ответственных 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, оценки и принятия к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

Существуют взаимодополняющие методы:

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления по отношению к проектируемой организации. К нему 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 для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых 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. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от чётко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализ наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда 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.

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных

структур управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации). Примеры формирования организационных структур управления: 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. 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.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

- разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
- 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.;
- составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); конкретные результаты, за достижение которых

устанавливается ответственность; права, которыми наделяются для достижения результатов (согласовать, подтверждать, контролировать).

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;
- *графоаналитические модели организационных систем*, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями;
- *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 — искуственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры — действия практических работников;
- *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.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

2.1.2. Оценка эффективности организационных решений

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 её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- 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 её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность

организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также в сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её 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.

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 объём, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, 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.

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 ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность.

- *Производительность* аппарата управления может определяться как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.
- *Под экономичностью аппарата управления* понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.
- *Адаптивность системы управления* определяется её способностью эффективно выполнять заданные функции в определённом 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 свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.
- *Оперативность принятия управленческих решений* характеризует современность выявления управленческих проблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.
- *Надёжность аппарата управления* в целом характеризуется его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то есть способностью обеспечивать выполнение

заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.

3. *Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её технически-организационный уровень*. К структурам относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями являются: способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору — максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

2.1.3. Корректировка организационных структур

В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные предприятия не осуществляются до тех пор, пока не появятся твёрдая корректировка структуры или разработка нового проекта.

Неудовлетворительное функционирование предприятия. Наиболее распространенной причиной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения

роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

Перегрузка высшего руководства. Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, 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 всё большего внимания к стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам, что приведёт к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

Разногласия по организационным вопросам. Каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия определяет внутренняя гармония. Эта структура затрудняет достижение целей, допускает несправедливое распределение власти и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа, которая придёт на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия (рис. 9).

Эти обстоятельства обычно предшествуют масштабному изучению организации.

Рост масштаба деятельности. В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость роста

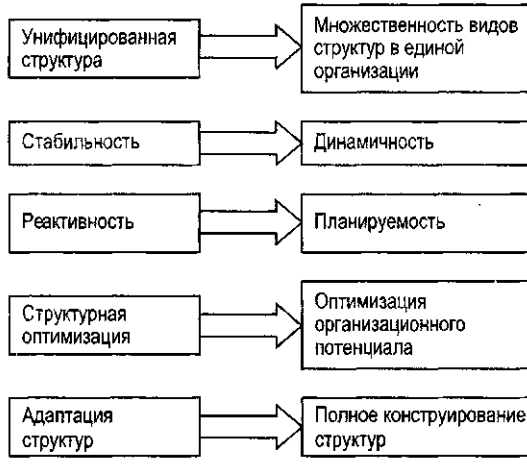


Рис. 9. *Тенденции в изменении организационной структуры*

масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия.

Увеличение разнообразия. Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки, дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия.

Объединение хозяйствующих субъектов. Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения, следовательно, следует ожидать крупных структурных перемен.

Изменение технологии управления. Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются

процессы принятия решений. Некоторые отрасли — производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения — в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

Влияние технологии производственных процессов. Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций — всё 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 функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленнее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

- принимаются необоснованные стратегические решения;
- предприятия пытаются продолжить деятельность в объёме, который уже не является экономичным;
- не удаётся 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 путём роста производительности и по крайней мере временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

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.

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 структуре. Используемые методы анализа, как правило, состоят из нескольких этапов.

Первый этап состоит в выяснении задач предприятия, областей неопределённости и наиболее вероятных альтернатив развития. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.

Второй этап — анализ организационной структуры — заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и её основных компонентов.

На *третьем этапе* изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путём определения приоритетов и значения ранее принятых решений.

На *четвертом этапе* оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные 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. Исследователь изучает основные процессы управления — планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль — для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению

задачи, цели и стратегических программ. Анализ организации и окружающей среды представляет колоссальный объём информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Скорость изменений настолько увеличивается, что ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определённый этап развития организации. И, наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, всё меньше места занимает в проектах организации.

2.1.4. Анализ и формирование организационных структур

Структурный подход к организации позволяет упорядочить задачи, распределить роли, полномочия и ответственность. Структурированность является свойством любой системы. Элементы системы образуют целое благодаря связям. Структура есть результат процесса организации, итог движения, упорядочение элементов конкретной системы. Структура и система тесно связаны, но отождествлять их нельзя. Структура характеризует конкретную систему со стороны ее строения, пространственно-временного расположения частей, устойчивых взаимосвязей между ее элементами. Благодаря структуре система воспроизводит себя. Вне систем структур не существует.

Под структурой системы обычно понимают организацию связей и отношений между подсистемами и элементами системы, а также состав этих подсистем и элементов, каждому из которых соответствует определенная функция. Свойства структуры организации во многом определяют ее поведение. Главной характеристикой качества структуры любой экономической системы является сбалансированность, пропорциональность ее частей (подсистем). Итак, **структура организации** — это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Структура любой организации состоит из функциональных единиц: управлений, отделов, секторов и т.д.

В теории организации и теории управления чаще используется понятие организационной структуры управления (ОСУ). Организационная структура управления строится с учетом требований наиболее эффективного управления системой. ОСУ фирмы (компании) направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными ее подразделениями, распределение между ними прав и ответственности. Наилучшая структура — структура, позволяющая взаимодействовать с внешней средой, реагировать на ее изменения, распределять и направлять внутренние ресурсы и усилия своих сотрудников на достижение целей. Организационная структура постоянно видоизменяется, совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями функционирования системы.

Организационная структура управления — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, распределением полномочий между менеджерами. В рамках организационной структуры управления протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей, принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней. В литературе по менеджменту приводится множество трактовок ОСУ, которые отражают сложность и многозначность этой категории.

Организационная структура управления (ОСУ) — это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В саморазвивающихся системах структура непрерывно меняется. В период процесса организации структура упорядочивается, усложняется, включаются новые связи, оптимизируется пространственное расположение элементов, развиваются групповые связи. В период процесса дезорганизации связи нарушаются, ослабевают, целостность системы нарушается.

Многозначность понятия ОСУ позволяет использовать его не только применительно к организации как целому. В любой организации могут быть выделены несколько структур в зависимости от того, о связях какого типа идет речь: связи между основными элементами, через которые проходят финансовые потоки, дадут нам финансовую структуру; связи между функциональными

штабами — функциональную; можно говорить о структуре кадров, производства и т.д.

Ключевыми понятиями ОСУ являются: элементы, связи, уровни и полномочия, а также принципы формирования структур.

Элементы. Элементами являются как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие, выполняющие определенную функцию управления), так и органы управления — отделы и службы, выполняющие определенные функциональные обязанности. В рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого разделены функции и задачи управления. С этих позиций ОСУ — форма разделения и кооперации управленческой деятельности, направленной на достижение цели.

Связи. Отношения между элементами поддерживаются с помощью связей. В любой организационной структуре работают горизонтальные и вертикальные связи. Первые носят характер согласования и являются *одноуровневыми*, вторые — это связи подчинения (властные отношения внутри организации), необходимость в них возникает при наличии различных уровней управления, на каждом из которых — свои цели. При *двухуровневой* структуре создаются верхние звенья управления и нижние (руководство организации в целом — менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях формируется средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких ступеней.

Принципы формирования организационной структуры. Понятие организационной структуры тесно связано с такими понятиями, как соотношение ответственности и полномочий, централизация и децентрализация, ответственность и контроль, нормы управляемости, организационная политика фирмы, модели и проектирование организационных структур. Организационная структура управления опирается на основные принципы управления:

- *принцип иерархичности уровней управления* — каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- *принцип целеполагания* — ОСУ должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству товаров или услуг;

- *принцип соответствия* — в ОСУ должен реализовываться принцип соответствия полномочий и ответственности работников — с одной стороны, и квалификации и уровня культуры — с другой (именно с помощью ОСУ реализуется система ответственности и полномочий);
- *принцип разделения труда* — ОСУ должна обеспечить оптимальное разделение труда между органами управления и объемом их полномочий;
- *принцип ограничения полномочий* — полномочия руководителей ограничиваются миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами;
- *принцип адаптации* — ОСУ должна быть достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения; ОСУ должна быть адекватна социально-культурной среде организации.

Итак, с помощью ОСУ решаются наиболее значимые задачи управления: ОСУ обеспечивает координацию всех функций менеджмента; ОСУ определяет права и обязанности исполнителей; качество ОСУ предопределяет ее способность к выживанию и процветанию; ОСУ определяет поведение сотрудников и стиль управления.

В структуре управления организации различаются линейные и функциональные связи. Первые — связи отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений, а также движение информации между линейными руководителями, то есть между лицами или структурными подразделениями, отвечающими за деятельность организации. Функциональные связи сопряжены с теми или иными функциями менеджмента: планирование, финансирование, производство, маркетинг и др.

Не может быть двух одинаковых структур, так как совокупность внешних и внутренних факторов организации всегда уникальна. Поэтому попытки слепо копировать структуры управления успешно функционирующих организаций не дают желаемого результата.

Таким образом, **организационная структура управления** — это внутреннее строение любой производственно-хозяйственной системы, то есть способ организации элементов в систему,

совокупность устойчивых связей и отношений между ними. ОСУ является не только основой существования количественно определенной системы управления, но и формой, в рамках которой протекают изменения, зреют предпосылки для перехода системы в целом в новое качество. Вместе с тем ОСУ является консервативным элементом системы управления. Этот консерватизм объясняется не только тем, что изменения ОСУ затрагивают интересы целых коллективов, но и объективными требованиями сохранения устойчивости системы. В XX веке ОСУ претерпели значительную эволюцию. Анализ эволюции ОСУ предусматривает определенную типизацию. При всем многообразии подходов к решению этого вопроса рассмотрим следующую классификацию типов организационных структур управления (рис. 10).

Механистическая (бюрократическая) **структура** выступает как жесткая иерархия, как пирамида управления. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающей машине, механизму.

Рис. 10. *Классификация типов организационных структур управления*

Органистические структуры получили свое название по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Они являются более гибкими и адаптивными. Для них характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовом уровне. В больших организациях многоуровневые ОСУ различают по признаку дифференциации и выделяют: «стратифицированные» и «совмещенные» структуры управления.

Часть деловой организации, реализующая функции управления, состоит из многих взаимодействующих звеньев и представляет собой управляющую систему, обеспечивающую в рамках организации выполнение ряда специфических функций. Напомним, что термин «организация» предусматривает определение порядка взаимодействия отдельных элементов, входящих в состав организационной системы.

На сегодняшний день основным принципом построения любых организационных систем — биологических, технологических, социальных — является иерархия. Термин «иерархия» в буквальном переводе с греческого — священная власть был введен в употребление полтора тысячелетия назад (в V веке н. э.) и применялся для характеристики организации христианской общины. По мере общественного развития употребление данного термина и трактовка его смысла претерпели определенные изменения. Рассмотрим применение принципа иерархии к социальным системам, в том числе и к деловым организациям.

В современной теории организации понятие «иерархия» применяется в основном для отражения вертикального подчинения между различными уровнями управления организацией: иерархия властных полномочий, иерархия функций и функциональных обязанностей — соответственно подчинение по службе, функциональное подчинение. С иерархией властных полномочий тесно переплетается распределение ответственности и компетенции, связанных с деятельностью организации.

В рамках деловой организации иерархия предусматривает распределение полномочий властного или функционального характера не только по вертикали, но и по горизонтали. Взаимодействие по горизонтали обусловлено, в частности, разделением функциональных обязанностей. Так, например, плановый и

коммерческий отделы, бухгалтерия и отдел кадров находятся на одном уровне в иерархической схеме распределения властных полномочий. По роду выполняемых функций они находятся в контакте друг с другом. В схеме функционального взаимодействия это будет отражено наличием горизонтальных связей между ними.

Впервые модель четкой иерархической структуры управления была разработана в начале XX века немецким ученым М. Вебером в теории бюрократии, как наиболее эффективной для того времени системы управления организациями и обществом. Основным принципиальным положением теории было четкое разделение труда, из которого вытекали следующие требования к системе управления:

- использование квалифицированных специалистов на всех уровнях исполнения;
- соблюдение иерархии управления, то есть нижестоящий уровень должен подчиняться вышестоящему уровню;
- наличие формальных правил и норм для выполнения персоналом своих задач;
- разработка квалификационных требований для каждого должностного лица.

Со временем понятие «бюрократия» превратилось в нарицательный термин. Бюрократическая система утратила многие черты своей рациональности и превратилась в целый слой людей, связанных с управлением (чиновников). В настоящее время это понятие определяет тип управления, при котором работники управленческого звена ставят свои личные или корпоративные интересы выше интересов организации и государства. Такое отношение к делу способствует развитию чиновничьего диктата как в экономической сфере, так и в социальной.

В стратифицированных структурах на одном уровне управления применяется один признак, а на более низком — другой. В отличие от этого в совмещенных структурах на одном и том же уровне применяется по два и более признака дифференциации, что порождает двойное и более подчинение и приводит к матричной организации.

В первой половине XX века доминирующими были сначала линейные и функциональные ОСУ, а затем их комбинации.

Во второй половине этого века крупные западные корпорации стали повсеместно переходить к дивизиональным структурам.

В условиях рыночной экономики и острой конкурентной борьбы наиболее интенсивно развиваются структуры управления органического типа. Главным достоинством таких гибких структур является их способность быстро приспосабливаться к меняющимся внешним условиям и изменению целевых установок.

К гибким структурам можно отнести проектные и матричные структуры. Для них характерна самостоятельная работа отдельных подразделений, что дает возможность руководителям подразделений самим принимать решения и налаживать функциональные связи по горизонтали.

Несмотря на то, что иерархические структуры управления в настоящее время признаны во всем мире наиболее эффективными, они обладают рядом существенных недостатков, а именно:

- порождают между людьми отношения подчинения, зависимости экономического и социального характера;
- дают преимущественное право одним работникам принимать решения в отношении других, ставя последних в личную зависимость от первых;
- допускают, чтобы меньшинство принимало решение за большинство;
- не позволяют полностью регламентировать деятельность работника управленческого звена;
- решение ряда вопросов отдается на личное усмотрение руководителя, что может быть использовано им в корыстных целях.

Наличие в любой иерархической системе указанных недостатков ведет к тому, что со временем в работе деловой организации накапливается влияние отрицательных тенденций. Часто их называют *патологиями системы управления* по аналогии с медицинским термином, характеризующим наличие болезненных отклонений в человеческом организме. Если не принять своевременных мер по коррекции действия системы управления организацией, то начинают возникать проблемные ситуации, которые, в конечном счете, могут привести к гибели всей организации.

Преобладание в деятельности лиц, принимающих решение, мотивов приобретения, их стремление к собственному обогащению в

сочетании с возможностью выбирать те решения, которые приносят им личную выгоду, ведут к развитию взяточничества и коррупции. Этот вид патологии поражает организации независимо от их размера и вида деятельности. Он встречается в органах государственного управления и даже в организациях, занимающихся решением экономических проблем на межгосударственном уровне.

Стремление менеджера деловой организации к излишнему проявлению своей власти в экономическом и социальном плане приводит к возникновению конфликтных ситуаций, которые лишают людей возможности нормально работать, отвлекают их на решение проблем, не связанных с основной целью деятельности организации. Все это в конце концов ведет к снижению производительности труда.

Основная сложность борьбы с указанными недостатками заключается в том, что они носят объективный характер и присущи любой иерархической системе управления. Тем не менее за многие годы удалось выделить основные направления преодоления развития патологий организационных систем.

Среди них можно выделить два главных направления стратегического характера. Первое связано с необходимостью совершенствования органов государственного контроля, в том числе деятельности судебной системы, и усилением их позитивного влияния на работу деловых организаций. В рамки этого направления входит разработка законодательных актов, регулирующих экономическую деятельность. Второе — с введением в иерархическую систему управления деловых организаций методов управления, характерных для общественных организаций.

Очевидно, что эффективное воздействие органов государственной власти на деловые организации возможно только в том случае, если государственная система построена на принципах, препятствующих развитию негативных тенденций в системе управления самого государственного аппарата. Подобные государственные системы принято характеризовать как демократические.

Исполнительная власть в демократических системах построена на основе строгой иерархии, но контроль за ее деятельностью возлагается на демократические институты управления, которые используют коллективные принципы управления. В том числе: выборность руководителей и формирование аппарата управле-

ния на выборной основе (всеобщие выборы, тайное голосование, равноправие при выдвижении кандидатов и т.д.), равный доступ всех членов организации к информации, коллегиальный метод принятия решений.

В качестве примера использования в структурах управления деловых организаций приемов, характерных для общественных организаций, можно привести устав акционерного общества, где оговорены права общего собрания при решении некоторых ключевых вопросов управления организацией и предусмотрена выборность руководителя.

Характеризуя воздействие внешних организаций на деятельность системы управления организацией, следует также отметить, что в демократических государственных системах предусмотрена и законодательно закреплена возможность влияния общественных организаций, действующих на региональном, профессиональном, групповом или даже государственном уровнях на деловые организации. Это, в частности, — региональные и профессионально ориентированные профсоюзные организации, общества защиты прав потребителей, общества защиты окружающей среды и защиты животных.

При устранении недостатков иерархических структур особое значение приобретает разработка методов выявления отклонений от нормы в работе деловых организаций уже на начальном этапе их развития (диагностика заболевания по аналогии с выявлением болезней человека) и реорганизация системы управления (лечение).

Современный тип иерархической структуры управления имеет много разновидностей. Приведем краткую характеристику основных организационных структур.

Линейная структура управления (рис. 11) является наиболее приемлемой лишь для простых форм организаций. Отличительная черта: прямое воздействие на все элементы организации и сосредоточение в одних руках всех функций руководства. Структура хорошо работает в небольших организациях при высоком профессионализме и авторитете руководителя.

В небольших организациях с четким распределением функциональных обязанностей получили также распространение структуры в виде кольца, звезды и колеса (рис. 12, 13, 14).

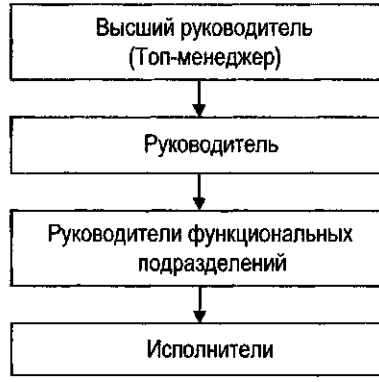


Рис. 11. *Линейная структура управления*

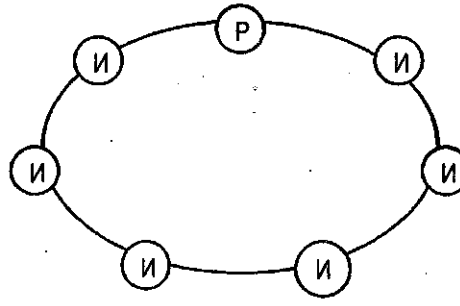


Рис. 12. *Линейная структура управления: кольцо*
Р — руководитель; И — исполнитель

Линейно-функциональная структура управления (рис. 15) основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя — функциональных руководителей. К их числу относятся: коммерческий

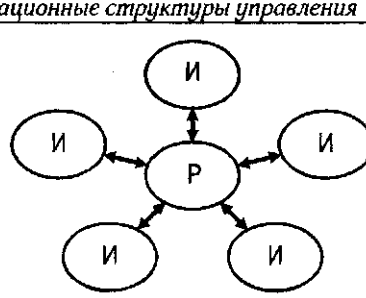


Рис. 13. *Линейная структура управления: звезда*
Р — руководитель; И — исполнитель

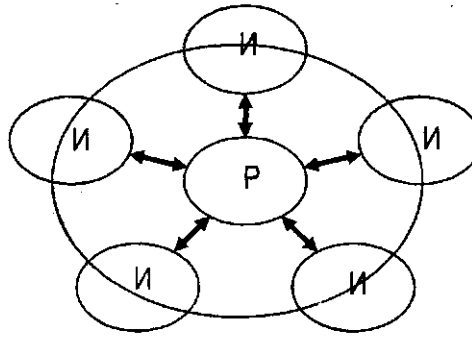


Рис. 14. *Линейная структура управления: колесо*
Р — руководитель; И — исполнитель

директор, заместители директора по кадрам, по производству, руководители информационного отдела, отдела маркетинга и т.д.

Линейно-штабная структура управления (рис. 16) представляет собой комбинированную структуру, сочетающую свойства линейных и линейно-функциональных структур. Она предусматривает создание специальных подразделений (штабов) в помощь линейным руководителям для решения тех или иных задач. Эти штабы готовят руководителю проекты решений по

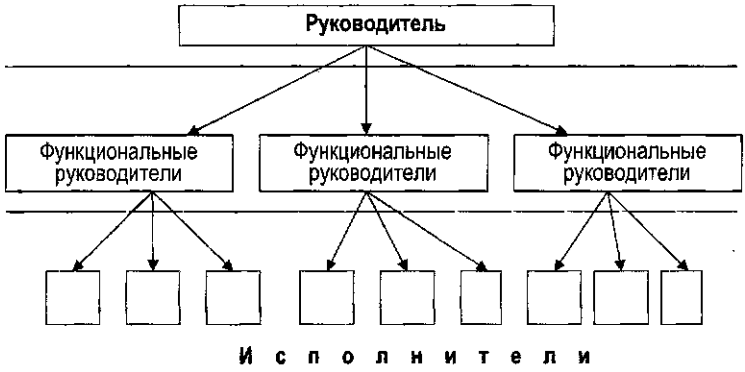


Рис. 15. *Линейно-функциональная структура управления*

соответствующим вопросам. Штабы не наделяются исполнительной властью. Руководитель сам принимает решение и доводит его до всех подразделений. Штабная схема наиболее целесообразна, если необходимо осуществлять линейное управление (единоначалие) по ключевым позициям организации.

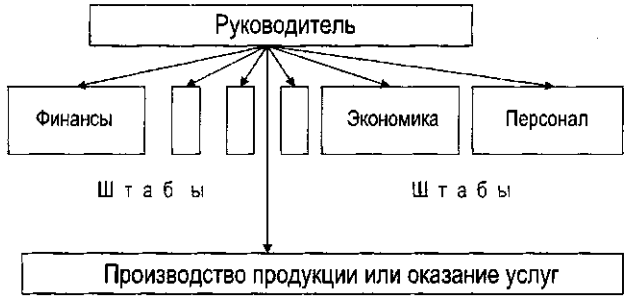


Рис. 16. *Линейно-штабная структура управления*

Матричная структура управления (рис. 17) представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, которая

предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг, знаний.

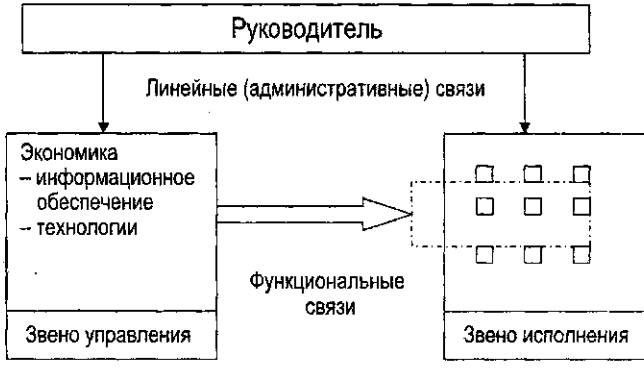


Рис. 17. *Матричная структура управления*

Программно-целевая структура управления предусматривает создание специальных органов управления краткосрочными и долгосрочными программами. Она ориентирована на обеспечение всей полноты линейных полномочий в рамках реализуемых программ.

Продуктовая структура управления является одним из вариантов программно-целевой структуры. Она предусматривает возложение на руководителя, ответственного за программу выпуска конкретного продукта, всей ответственности за качество и сроки выполнения работ. Этот руководитель наделяется всеми правами распоряжения **в части** производственной, сбытовой и вспомогательной деятельности, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

Проектная структура управления формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе управления

или в организации в целом, например, модернизация производства, освоение новых технологий, строительство объектов и т.п. Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения — проектной команды, работающей на временной основе.

Функционально-объектная структура управления предусматривает выделение в функциональных подразделениях наиболее квалифицированных специалистов, которые в дополнение к их функциональным обязанностям назначаются руководителями конкретных работ или объектов в данном подразделении. Внутри подразделения эти специалисты являются старшими при выполнении порученной работы не только в рамках постоянно закрепленных за ними функций, но и по всем другим вопросам.

Разновидностью иерархического типа организации управления является весьма сложная и разветвленная структура, получившая название дивизиональной структуры управления (от английского слова *division* — отделение), первые разработки которой относятся к 20-м годам, а пик практического использования — к 60–70-м годам XX века.

Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. При этом администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т.д. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функцио-

нальных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев:

- по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (*продуктовая специализация*);
- по ориентации на потребителя (*потребительская специализация*);
- по обслуживаемым территориям (*региональная специализация*).

В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения могут рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

В то же время дивизиональные структуры управления приводят к росту иерархичности, то есть вертикали управления, связанной с необходимостью формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.п., в которых управление строится по линейно-функциональному принципу. Дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Переход к дивизиональной ОСУ был значительным шагом вперед к созданию условий для ускорения научно-технического развития производства. Руководители высшего звена стали больше уделять внимания вопросам перспективного развития производства. Децентрализация оперативного управления производством стала сочетаться с жесткой системой финансового контроля и с централизацией НИОКР. Однако, наряду с положительными моментами проявились и негативные стороны дивизиональных структур. Открывшиеся возможности для расширения ассортимента выпускаемой продукции вызвали в ряде фирм усиление диверсификации производства. Этот процесс в его экстремальной форме привел к появлению фирм-конгломератов, занимающихся производством совершенно разных по своему характеру видов продукции, руководствуясь лишь стремлением обеспечить наибольшие прибыли. Многие из них в условиях ухудшения общего экономического положения и усиления конкуренции потеряли управляемость и потерпели банкротство. Также серьезным

недостатком дивизиональной ОСУ явилось увеличение затрат на содержание административно-управленческого персонала. Опыт многих крупных компаний показал, что дивизиональная ОСУ может способствовать повышению эффективности управления лишь до определенных пределов, после чего начинают ощущаться все большие трудности. Основной их причиной является замедленность процесса подготовки и принятия решения, что характерно и для линейно-функционального типа ОСУ. Процесс формирования дивизиональных структур в крупных компаниях сопровождался созданием подразделений, которые наделялись значительной хозяйственной самостоятельностью. Такие подразделения именовались отделениями и формировались главным образом по продуктовому признаку, реже — по региональному или рыночному. В американском менеджменте этот подход получил название «централизованная координация — децентрализованная администрация». Такие отделения, постепенно развиваясь, послужили основой современных центров. То есть, прежде всего, центров прибыли, центров реализации, центров инвестиций и т.д. По мере развития концепции стратегического управления такие центры постепенно стали трансформироваться в стратегические хозяйственные центры (СХЦ) — внутрифирменные подразделения, отвечающие одновременно и за развитие будущего потенциала. Основная проблема при создании СХЦ — это распределение ответственности, то есть организации отвечают не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат — получение прибыли.

Одной из самых главных проблем ОСУ постепенно становилась проблема гибкости. Эту проблему пытались решить, создавая новые варианты комбинированных структур путем внедрения в основной костяк (например, линейно-функциональной) структуры новых элементов, что вызвало к жизни новые ОСУ, такие как с временными (создаваемыми на срок) органами, с комитетами, управление по проекту (продукту, объекту), матричные структуры и т.д. Все эти варианты ОСУ получили общее название программно-целевых структур. При этом роль и место руководителя программы меняется в зависимости от условий, в которых осуществляется управление. Необходимо отметить сущностное отличие ОСУ программно-целевого типа от струк-

тур механистического типа, состоящее в том, что в основе, например, линейно-функциональной структуры управления лежит комплексное управление объективно складывающимися подсистемами, в то время как программно-целевые структуры базируются на комплексном управлении всей системой в целом, как единым объектом, ориентированным на определенную цель.

Современными модификациями программно-целевых ОСУ являются венчурные и инновационные. Крупные фирмы интегрируют такие структуры в свой менеджмент. Это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка. Принципы построения и действия венчурного отдела в фирме те же, что и в самостоятельном венчурном предприятии. Венчурные (инновационные) структуры в крупных фирмах имеют несколько разновидностей в зависимости от ряда факторов:

- значимости разрабатываемых проектов;
- их целевой направленности и сложности;
- от степени формализации и самостоятельности деятельности.

Таким образом, эволюция ОСУ в XX веке однозначно показывает, что совершенной, универсальной структуры нет и процесс поиска будет продолжаться и в новом столетии. Следует отметить, что существует и другая точка зрения, состоящая в том, что совершенной, идеальной ОСУ нет и быть не может. Это так называемая концепция «размороженной системы» или организации без ОСУ. Последователи этой концепции считают, что время «организованных организаций» прошло и что современная экономика в XXI веке вступает в такой этап, когда особую важность приобретает самоорганизация. Не отрицая важности самоорганизации, задача поиска эффективных ОСУ остается актуальной.

2.1.5. Сравнительный анализ линейно-функциональной, дивизиональной и матричной структуры организации

Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации. Ее привлекательность для менеджмента состоит в значительной подконтрольности управлению: организационные структуры создают и изменяют, рассматривают как предпосылку достижения высоких результатов и причину состоявшихся неудач. Представляя собой важнейшую

внутреннюю ситуационную переменную, организационная структура выполняет роль несущей конструкции предприятия.

Организационная структура конкретного предприятия — это комбинация различных типов департаментизации. Простота и ясность функционирования должны обеспечить ее понимание средой, минимизировать затраты и ориентировать членов организации на результаты деятельности, а не на затрачиваемые усилия. Оптимальная организационная структура создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же время позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Обусловленная теми или иными управленческими решениями организационная структура предприятия является одной из динамичных ситуационных переменных — изменения в составе собственников и высших менеджеров, перемены во властных структурах и совершенствование законодательства сопровождаются, как правило, трансформацией структуры организации. Динамичные и неопределенные условия развития российских фирм делают этот процесс перманентным, а его решающим фактором — смену команды управленцев.

Структурные трансформации российских предприятий и органов власти зачастую формальны, с экономической точки зрения мало что изменяют и не затрагивают сущности организационных процессов. Перестройка организационной структуры происходит в рамках устоявшихся форм и отражает процессы интеграции и/или дифференциации деятельности, в необходимых случаях — дополнение новых ее видов.

Логика развития и основное содержание типичных организационных структур, их российская специфика выглядят следующим образом.

Индивидуальные и семейные частные предприятия чаще всего имеют элементарную или линейную организационную структуру. Это обусловливается однотипностью и стандартностью их деятельности, ограниченным количеством различающихся видов труда, небольшими размерами. Персонала в таких предприятиях немного, разделение и специализация труда минимальны. Двухуровневая управленческая структура предполагает руководите-

ля (верхний уровень) и исполнителя (нижний уровень). Характерны непосредственность управленческих воздействий, четко выраженная ответственность. Линейный тип структурирования может быть также присущ низовым звеньям более зрелых организационных форм.

В *элементарно-линейных структурах* упрощен процесс принятия решений — он персонифицирован, обоснование решений не занимает много времени, ответственность за последствия ясна и конкретна. Это позволяет не только быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, но и обеспечивать неформальный подход к мотивации, стимулированию и контролю персонала.

Однако такая архитектура организаций открывает широкий простор субъективизму руководителя, непосредственно отражает противоречивое сочетание институциональных и личностных интересов менеджмента. Кроме того, отсутствие разделения управленческого труда концентрирует внимание руководства на вопросах текущей деятельности организации, оставляя в стороне стратегические перспективы фирмы. Будущее в таких фирмах представляется в самых общих чертах, а стратегия, по существу, означает бесконечную цепь реакций на внешние факторы и приспособление организации к состояниям внешней среды. В некотором смысле это напоминает плавание по «рыночному морю» в крепкой, но мало управляемой лодке: вероятность потерпеть крушение весьма велика.

Как вариант преодоления указанного недостатка формируются *линейно-штабные организационные структуры*. В роли штаба выступают специальные подразделения или специалисты при линейных руководителях. В их задачу входят анализ ситуации и подготовка возможных решений. Характерный пример штабного подразделения — институт помощников руководителя (юрист, экономист, хозяйственник). Штабные подразделения позволяют осуществить более глубокую подготовку решений и тем самым избавить линейного руководителя от рутинной работы. Серьезный недостаток такого подхода — тенденция к излишней централизации и преувеличение роли штаба.

Количество предприятий, функционирующих в рамках таких элементарных и линейных структур, достаточно велико, разнообразна и их отраслевая характеристика — торговля, бытовые

и транспортные услуги, строительство и образование, разного рода посредничество, консалтинг и аудит. Однако все они базируются на одном основании: выбранная сфера деятельности допускает незначительные ее масштабы и предполагает индивидуального потребителя.

Преодоление недостатков рассмотренных организационных структур и расширение перспектив их существования и экономического горизонта развития возможно с увеличением масштабов деятельности организации, развитием разделения труда, специализации менеджмента. Это воплощается в структуризации предприятий на основе линейной и функциональной департаментизации.

Линейно-фукциональные организационные структуры являются наиболее распространенными в настоящее время. Они удачно сочетают линейные (производственные) подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия, маркетинг, кадры).

Оформленные по линейно-функциональному принципу организации, сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрели высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал. Освобождение линейных подразделений от решения общеорганизационных управленческих задач позволило резко увеличить масштабы их деятельности и реализовать тем самым полученный от этого положительный эффект. Выполнение управленческих функций на базе их разграничения и специализации менеджмента обеспечило рост качества управления всей организацией, повышение эффективности контроля за линейными подразделениями и достижение общеорганизационных ориентиров.

Передача текущего управления руководителям линейных подразделений и функциональное разделение управленческой деятельности организации в целом позволяют высшему руководству сосредоточиться на решении стратегических проблем развития предприятия, обеспечить его наиболее рациональное взаимодействие с внешней средой. Впервые организационная структура приобретает некоторый стратегический потенциал, а менеджмент — условия его реализации.

Безусловным достоинством рассматриваемых организационных структур является их гибкость. Линейно-функциональная организация обеспечивает достаточные возможности реструктуризации линейных подразделений по мере роста организации, изменения технологии, отделения родственных производств. С развитием предприятия изменяется и «набор» функциональных отделов, а также содержание выполняемых ими задач. Так, в недавнем прошлом отделы кадров сравнительно слабо взаимодействовали с отделами организации труда и заработной платы, в настоящее время эти отделы все чаще объединяют в рамках единой службы управления персоналом фирмы. Заметим здесь же, что само выделение функциональных подразделений придает особую значимость выполняемым ими операциям и ведет к повышению роли и значения управленцев в организации.

Подтверждением действенности линейно-функциональной архитектуры организации служит ее широкое распространение — она применяется практически во всех отраслях экономики, на предприятиях всех форм собственности и организационно-правового статуса; используются принципы ее построения и в органах государственной власти.

Однако было бы неверным не замечать очевидных организационных недостатков линейно-функциональных структур, а именно:

- проблемы межфункциональной координации. Это порождает определенную конфликтность между службами, стремление возвыситься в ряду равных;
- узкая специализация работников, которая сужает горизонт их профессионального видения, принижает общеорганизационные цели и задачи до функциональных;
- ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей (последние освобождаются от специализированных управленческих функций, сосредоточивая свое внимание на проблемах собственно производства);
- как правило, недостаточность полномочий у функциональных и линейных руководителей, которые «выталкивают» принятие решения на уровень вышестоящего руководителя, тем самым перегружая его текущими проблемами.

Историческое и логическое значение линейно-функциональных структур трудно переоценить. Развитие организации в таких формах считается обязательным и объективно необходимым. Именно в этом случае предприятие испытывает свои возможности в налаживании массового производства, а отношения «начальник — подчиненный» выводятся на адекватный требованиям внешней среды уровень.

Американская корпорация «Дженерал Моторс» была одной из первых организаций, которой удалось преодолеть ограниченность линейно-функциональной структуры. В условиях диверсифицированного производства было решено значительно расширить самостоятельность крупных подразделений и, предоставив им право самим реагировать на конъюнктуру рынка, превратить их в «центры прибыли». Это смелое управленческое решение было предложено и реализовано президентом компании А. Слоуном, назвавшим новую структуру «скоординированной децентрализацией». В дальнейшем такая организационная структура получила название *дивизиональной*.

Основная идея состоит в выделении относительно обособленных структурных подразделений и наделении их широкими правами административно-хозяйственной деятельности. Хотя дивизиональная департаментизация может осуществляться по различным основаниям, ее суть остается неизменной — новое сочетание централизации и децентрализации, при котором все основные проблемы подразделение решает самостоятельно, а незначительный (относительно) центральный аппарат обеспечивает стратегию развития компании в целом, контролируя прибыльность подчиненных подразделений.

Дивизиональные структуры широко используются в практике управления диверсифицированными (многопродуктовыми) компаниями и при значительной территориальной разобщенности подразделений. Их применяют, например, крупные машиностроительные предприятия (автомобилестроительные) и коммерческие банки с развитой филиальной сетью.

Безусловными *достоинствами* дивизиональной структуры являются:

- расширение прав подразделений, которое повышает быстроту реакции на изменение состояний внешней среды, что

увеличивает гибкость и адаптивность организации в целом;

- выделение подразделений как «центров прибыли», что позволяет не только определить ответственность линейных руководителей за получение доходов, но и уделить больше внимания отдельным рынкам, продуктам или потребителям;
- руководители самостоятельных структур получают опыт координации и регулирования деятельности как производственных, так и функциональных подразделений. Это создает благоприятные условия для формирования руководящих кадров компании;
- широкая децентрализация и делегирование полномочий практически полностью освобождают высшее руководство от текущих проблем развития фирмы и позволяют сосредоточиться на решении стратегических задач.

Вместе с тем функционирование дивизиональных организационных структур ставит перед руководством компании ряд новых проблем. Прежде всего возникают трудности с распределением общеорганизационных расходов и перераспределением ресурсов. Предоставив дивизионам право зарабатывать прибыль, высшее руководство должно обеспечить себе право ее инвестирования исходя из стратегических интересов и необходимости реструктуризации предприятия. Здесь могут возникнуть противоречия между головным офисом и подразделениями.

Существенной преградой на пути стратегического развития организации встает обособление интересов подразделений (продуктовых или территориальных) и противопоставление их интересов и целей корпоративным. Тенденция принижения стратегических ориентиров ведет к «размыванию» корпоративной стратегии, попыткам свести ее к простому обобщению и согласованию направлений развития подразделений. Кроме того, чрезмерное развитие функциональной иерархии (ведь эти службы и отделы имеются в каждом подразделении) ведет к некоторому дублированию выполняемых работ и росту общеорганизационных и накладных расходов.

Поскольку линейно-функциональные и дивизиональные организационные структуры наиболее распространены в современной экономике, в том числе и российской, сравним их некоторые экономические характеристики, что позволит не только уточнить

сильные стороны и уязвимые места этих структур, но и конкретизировать их общую оценку и понимание роли и значения для отдельных отраслей (см. табл. 1).

Таким образом, широкое распространение линейно-функционального и дивизионального построений организаций вполне обоснованно. Эти структуры достаточно адаптивны, в меру жесткие и устойчивые, позволяют использовать разнообразные по качествам управленческие кадры и создавать им условия профессионального роста.

Таблица 1

Сравнительный анализ организационных структур

Параметры сравнения	Линейно-функциональная структура	Дивизиональная структура
Характеристика состояния внешней среды	Стабильная и предсказуемая	Динамичная и прогнозируемая
Принцип функционирования	Безусловная специализация управленческих кадров	Междисциплинарный подход
Специфика управленческих решений	Последовательный экономичный процесс	Оперативность в принятии решений

Важно, что такие организации имманентно предполагают возможность реструктуризации как при условии изменений во внешней среде, так и в случае смены управленческой команды.

Как правило, диверсифицированное производство организационно оформляется в виде дивизиональной продуктовой структуры и поэтому возникает определенная потребность в одновременной реализации (в целях экономии ресурсов и устранения стратегических противоречий) лучших качеств функционального подхода. Это проявилось в распространении матричных структур.

Матричные структуры представляют собой сложные организационные построения, ориентированные на нововведения и предъявляющие особые требования к персоналу (в частности — линейным руководителям) и уровню координации различных ра-

бот в организации. Такой подход особенно эффективен и требуется в условиях динамичного изменения сложной внешней среды. Поэтому матричные структуры получили широкое распространение в высокотехнологичных и быстро развивающихся отраслях - химическая и фармацевтическая промышленность, электроника, медицина. Однако серьезный недостаток деятельности матричной организации — ее сложность — порождает множество управленческих проблем. Накопленный опыт позволяет определить эти проблемы и сформулировать направления их решения (табл. 2).

Таблица 2

Особенности матричной структуры

Проблемы матричных организаций	**Причины и пути устранения проблем**
1	2
Тенденция к анархии	Нечетко распределены права и ответственность между двумя линиями структуры. Необходимы ясность, четкость в этом вопросе
Борьба за власть	Нечеткое определение полномочий. Необходимо установить баланс отношений проектных и функциональных руководителей
Развитие групповщины	Становится нормой принятие всех решений группой. Необходимо стимулирование индивидуальных усилий
Крах в период экономического кризиса	Матричные ячейки нерешительны в период общего ухудшения обстановки. Необходимо вмешательство высшего руководства в планирование и контроль выполнения работ
Высокие накладные расходы	Увеличение числа руководителей требует увеличения расходов. Сократить «множественность» ролей руководителей
Разрыв между управленческими уровнями	В матрице работают по-новому нижние звенья, высшие — не пользуются матрицей. Необходимо вовлечь высшее руководство, уменьшив размер ячеек матрицы
Отсутствие контроля по уровням управления	Ячейки существуют на каждом уровне и усложняют систему. Необходимо создавать матричные ячейки только вокруг критических проблем развития организации

Окончание табл. 2

1	2
«Самолюбование организации»	Организация замыкается сама в себе. Высшее руководство должно постоянно держать в центре внимания цели организации
Трудности в принятии решений	Решения не принимаются вовремя. Необходимо делегирование права принятия решений на уровень их реализации

Представляется, что ограниченность использования матричных структур в российской экономике вполне понятна. Низкие темпы научно-технического прогресса и отсутствие условий обновления производства не заинтересовывают в создании таких организаций. Экономический кризис и деградация целых отраслей резко ухудшают внутриорганизационную, отраслевую и региональную координацию деятельности, порождают тенденции автономизации и организационного обособления.

Анализ сущности, преимуществ и слабых мест той или иной организационной структуры дает серьезные основания для обоснования выбора ее конкретного типа для реально функционирующего или создающегося предприятия. Однако этим фактором нельзя ограничиться при принятии адекватных управленческих решений. Необходимо также учитывать следующее.

Прежде всего, на выбор организационной структуры влияет размер предприятия — размер капитала, основных средств, количество занятого персонала. С ростом масштабов организации увеличивается число уровней управления и количество выделяемых линейных подразделений. Тем самым создаются условия для специализации управленческого труда и выделения функциональных подразделений. С определенного этапа развития фирмы усложняющаяся структура начинает тормозить принятие решений и снижает эффективность управленческого воздействия — начинается передача полномочий вниз, расширение самостоятельности подразделений и переход к дивизиональным структурам (продуктовым или потребительским).

Весьма жестким детерминирующим условием организационного строения предприятия выступает используемая им технология. *Во-первых*, как отраслевая характеристика она устанавливает минимальный эффективный размер предприятия и тем самым

его композицию. *Во-вторых*, технология принудительно определяет количество и взаимоотношения линейных подразделений и их взаимное расположение. Кроме того, организационная структура должна обеспечивать возможность обновления технологии по мере развития и совершенствования производства.

Территориальные размеры рынка, обслуживаемого одной компанией, также предопределяют особенности ее организационного построения. Значительная удаленность и изолированность отдельных подразделений обусловливают появление региональных отделений (филиалов, представительств) с делегированием им более широких определенных прав и самостоятельности. Расширение масштабов деятельности таких подразделений и/или возможное их объединение приводят к появлению организационной структуры дивизионального типа.

Важнейшим фактором структурной динамики предприятия выступает характер внешней среды — степень ее неопределенности, предсказуемости и скорость изменений. Практика российских фирм показывает, что основные изменения, произошедшие в их структуре по сравнению с переходным периодом, касаются в том числе и расширения сфер влияния функциональных служб. Созданные на большинстве предприятий отделы маркетинга и управления персоналом, коммерческие службы и содержательно новые финансовые подразделения обеспечивают тесное взаимодействие компаний с внешним окружением, позволяют оперативно реагировать на рыночную конъюнктуру.

Наконец, одним из оснований выбора типа структурного построения организации являются личностные характеристики и опыт руководителей, в том числе и прежде всего — высшего менеджмента. Исторически сложившееся преобладание линейно-функциональных и дивизиональных структур в российской экономике сформировало и специфических руководителей: достаточно авторитарных и в меру демократичных, умело использующих специалистов функциональных служб и непосредственно руководящих основными подразделениями. Как правило, большинство российских менеджеров замыкают на себя решение большинства принципиальных вопросов, предоставляя подчиненным возможность проявить инициативу в строго очерченных рамках. Было бы неверным утверждать, что такое поведение

и такие структуры недостаточно современны. В условиях высокой неопределенности, политической и экономической нестабильности они зарекомендовали себя вполне жесткими и устойчивыми, способными к выживанию в экстремальных условиях переходного периода.

В заключение и с позиций перехода к следующему разделу пособия отметим, что все рассмотренные организационные построения в известном смысле одинаковы, представляют собой один тип экономического субъекта. В организационно-правовом и внутриорганизационном отношении все они — единый экономический субъект, одно юридическое лицо. Причем в некотором понимании это единство принудительно, так как элементы структуры административно подчинены организации в целом и не могут реализовывать экономические интересы самостоятельно. Логика развития обостряет противоречие *часть — целое*, заставляя искать пути более рационального взаимодействия подразделений между собой и с организацией в целом.

Таким образом, организационную структуру управления можно выбирать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды.

Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- систематический анализ функционирования организации и её 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 программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
- последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;
- поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

2.2. Критерии классификации организационных структур управления и анализ типов организаций в зависимости от указанных критериев

2.2.1. Критерии классификации организационных структур управления

При планировании, организации и построении организационной системы управления необходимо учитывать следующие факторы:

- информационный поток, поскольку краеугольным камнем любого производственного процесса в мире становится информация; преобладание значения информации над другими производственными факторами — самое крупное изменение в современной экономике;
- возрастание роли человеческого фактора;
- рынок крупных корпораций будет доминировать и иметь огромное преимущество в эффективности перед рынком предприятий.

Действительно, в 80-е годы XX века в индустриально развитых странах начался качественно новый этап развития общественного производства — этап перехода от индустриальной фазы к информационной. Это революционное преобразование производства должно было вызвать и революционные преобразования в управлении. «Процесс информатики разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество».

Проблема возрастания роли человеческого фактора подробно проанализирована на страницах настоящего пособия. Отметим только тот факт, что отношение науки и практики управления к человеческим ресурсам в последнее время коренным образом изменилось. В центре всех современных концепций управления становится человек, и в практической деятельности, несмотря на то, что данный подход является более дорогостоящим, не всегда удобным, а где-то и конфликтным, именно он позволяет поддерживать и повышать результативность деятельности организации.

По мнению многих экономистов «широкомасштабное формирование ФПГ и других мощных и жизнеспособных организационно-хозяйственных структур современного типа будет тождественно превращению у нас рынка предприятий в рынок монополий».

Таким образом, тенденция формирования оптимальной рыночной структуры должна привести к выработке стратегии, ориентированной на создание мощной корпоративной основы экономики. Но возникает вопрос: какова же должна быть организационная основа таких корпораций? Существует мнение, что корпорации XXI века будут «флотилией, состоящей из производственных модулей, каждый из которых включает либо стадию производственного процесса, либо ряд схожих операций». Таким образом, корпорация XXI века — это взаимосвязанная совокупность модулей, ориентированных на потребителя. Причем при сохранении общего руководства корпорацией у модулей будет своя полноценная система управления. И каждый модуль будет иметь возможность принимать самостоятельные решения по вопросам взаимодействия с внешней средой и с другими модулями. Такая организация корпорации обеспечит гибкость и возможность быстро вносить изменения в производственные процессы. При этом, как отмечается, для каждого модуля должен быть разработан «баланс» между стандартизацией и гибкостью. Такая организация потребует формирования новой системы коммуникации и информации. Одной из основных черт новизны является то, что часть информации будет передаваться по горизонтальным каналам связи, то есть произойдет постепенный переход от иерархии к сетевым организациям.

К современным видам организации можно отнести эдхократические организации, многомерные, партисипативные, сетевые, виртуальные структуры организаций, которые в восьмой главе будут рассмотрены более подробно.

Эдхократия — это одновременно и ОСУ и управленческий стиль, именно на сочетании этих факторов строится деятельность организации: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей.

Многомерные организации появились в результате развития горизонтальных механизмов матричного типа, действующих в рыночно-сбытовом направлении. Основу многомерной структу-

ры составляют центры бизнеса. Каждый из них являлся «центром планирования» и одновременно «центром прибыли» по определенной группе товаров.

Партисипативные организации связаны с проблемой человеческого фактора, так как построены на участии работников в управлении — предоставлении членам организации участвовать в решении вопросов, касающихся их работы.

Сетевые организации посредством кооперационных соглашений объединяют малые и средние компании. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа — конкуренцию и кооперацию. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид — виртуальные структуры.

Виртуальные структуры представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций.

Таким образом, процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления, а от них — к сетевым и виртуальным организациям.

Исторически в России наибольшее распространение получила линейно-функциональная структура управления, при которой структурные подразделения наделены только организационными функциями, а функции управления реализуются на верхнем уровне, в результате чего возникают противоречия интересов подразделения и предприятия. Создание на базе структурных подразделений отделов, наделенных правами бюджетирования своей деятельности в единой структуре бюджетных статей предприятия, усугубляет эти противоречия.

На Западе линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и средним фирмам. Крупные компании используют функциональную (дивизиональную) структуру управления, при которой компании делятся на самостоятельные бизнес-единицы, наделенные управленческими функциями. Это вызвано прежде

всего растущей диверсификацией бизнеса, усилением специализации и трудностями управления географически удаленными структурными звеньями из одного центра.

2.2.2. Унитарная, холдинговая и мултидивизиональная структуры современных корпораций

Существуют различия в результатах деятельности крупных корпораций, обусловленные построением и спецификой внутриорганизационных отношений и процессов. Первые практические шаги менеджмента в этом направлении были сделаны еще в 20-х годах прошлого века, но теоретическое осмысление и обоснование произошло значительно позже — конец 50-х прошлого века — начало 60-х годов.

Подобный подход позволяет разделить все имеющиеся организационные структуры на три группы: унитарные (У-структуры), или неразделенные, холдинговые (Х-структуры) и мултидивизиональные (М-структуры).

У-структуры воплощают в себе вариант определения оптимальных размеров предприятия на основе выполняемых производственных функций. Такие структуры характеризуются технологией общего назначения.

Организационное построение У-структур может быть достаточно жестким, относительно свободным от тех или иных катаклизмов внешней среды (как правило, это линейные или линейно-функциональные (линейно-штабные) построения).

У-структуры являются централизованными. Унитарность и централизм их организационного построения опираются на специфичность движения и обработки управленческой информации.

Основные принципы работы менеджмента с информацией в данном случае — преимущественное движение информации внутри организации, причем, как правило, сверху вниз и наоборот, а не по горизонтали, а также неразделенность информации оперативной (текущей, обслуживающей непосредственные интересы производства и реализации продукции) и стратегической (ориентированной на взаимодействие с внешней средой и долговременные интересы развития организации).

Кроме того, информация является основой принятия управленческих решений, которые в значительной мере централизо-

ваны в руках высшего менеджмента, руководители линейных и функциональных подразделений вынуждены «выталкивать» их на более высокий иерархический уровень. Поэтому у топ-менеджеров практически не может возникнуть непосредственной и оперативной реакции на изменения внешней среды. *У-структуры*, как правило, *характеризуются* монополией власти высших руководителей на отношения с внешней средой. Отрицательный потенциал такого положения достаточно очевиден.

Собственно организационный момент функционирования унитарных компаний заключается, наряду с вышесказанным, в возможном развитии оппортунизма в организации. Это может проявляться, в частности, в неадекватном расширении и обострении противоречий между структурными подразделениями предприятия. В таких условиях высший менеджмент обязан приложить все свои усилия по рационализации их отношений и координации деятельности в интересах организации в целом.

До тех пор, пока руководство компании в состоянии контролировать объемы информации и реальные действия подчиненных, слабая, по определению, процессуальная форма рациональности в состоянии успешно существовать и развиваться.

Известной противоположностью У-структурам, преодолевающей их недостатки и выступающей логически последовательным этапом развития организации, стали децентрализованные структуры. В рамках традиционной департаментизации они характеризуются выделением достаточно самостоятельных в оперативном отношении подразделений.

Принципиальное отличие децентрализованных структур от унитарных состоит не столько в степени самостоятельности структурных элементов, сколько в понимании и реальном функционировании экономической организации как информационной системы и трансформации рыночных отношений во внутрифирменные.

Как видно, *холдинговая структура*, являясь более зрелой процессуально и экономически, в институциональном отношении, с одной стороны, создает условия для более гибкого взаимодействия подразделений и фирмы в целом с внешней средой, с другой — качественно усиливает элементы оппортунизма (он становится экономически обоснованным) и тем самым подрывает

стратегическую ориентацию компании в целом. Стратегическая недостаточность ограниченно рациональных решений менеджмента усилилась политическим характером мнений собственников.

Децентрализация прав, обязанностей и информации позволила руководству холдинговых компаний «сбросить» на нижестоящий уровень повседневные проблемы производственной деятельности. Но трудности стратегического руководства стали более очевидны. Оппортунизм в Х-структурах стал проявляться в нежелании подведомственных организаций «делиться» доходами в стратегических интересах холдинга, заинтересованности их в росте издержек (в том числе — управленческих) и невозможности эффективного рыночного контроля со стороны корпорации.

Совершенствование холдинговых структур возможно в двух направлениях: формирование руководящих стратегических органов не на основе пропорционального представительства различных групп капитала (это весьма трудно реализовать) или создание самостоятельной высшей управляющей структуры, в известной мере оторванной от титулов собственности, и их комбинации. Примеры второго варианта есть и в России — таким путем пошла группа «Онэксим».

Что представляют собой *М-структуры* и в какой степени удается им преодолеть оппортунизм холдинговых построений? Внешнее сходство М-структуры с дивизиональной не может скрыть основного принципа ее построения — расчет и минимизация внешних и внутренних трансакционных издержек. Это позволяет достаточно точно ответить на вопрос о границах организации и уменьшении потерь фирмы от «общения» с непредсказуемой и неопределенной внешней средой, а также с институтом контрактной системы. М-структура появляется как ответ менеджмента на необходимость либо сократить размеры предприятий, либо разработать набор внутренних контрактных соглашений.

Определяющее организационное преимущество М-структур — выделение как самостоятельного стратегического уровня управления, раздельное принятие стратегических и оперативных решений. Реализация этого требует наличия особого высшего менеджмента. *Во-первых*, он должен быть наделен достаточными полномочиями для выработки и принятия адекватных интересам

корпорации в целом стратегических решений. Для этого не только требуются высококвалифицированные специалисты и «генеральный штаб» компании (эксперты, консультанты, помощники-экономисты, финансисты, юристы), высшее руководство должно располагать стратегическими ресурсами. Единственным их источником остается текущая хозяйственная деятельность входящих в М-структуру организаций. Поэтому, *во-вторых*, высшее руководство должно иметь возможность постоянного контроля эффективности деятельности структурных элементов компании. Понятно, что такой контроль должен иметь рыночный характер и оказывает стимулирующее воздействие на функционирование структурных подразделений.

С функциональной точки зрения, вышесказанное означает преодоление смешения процессов координации и реализации стратегии, характерного для унитарных, а зачастую и холдинговых организаций. В М-структуре координационные аспекты менеджмента передаются исключительно подразделениям и закрепляются за ними, стратегия становится прерогативой и уделом высшего руководства компании.

Конечно, стратегия в таких условиях выступает как специфическая деятельность, в известном смысле «поднятая над» подразделениями. Но реализация стратегии невозможна без ее «расписывания» между подчиненными структурами. Стратегический аспект взаимодействия высшего менеджмента и руководства подразделений предполагает, прежде всего, решение проблем внутрифирменного распределения инвестиционных ресурсов. Рациональное размещение инвестиций позволяет преодолеть одно из проявлений оппортунизма холдингов — реинвестирование прибыли генерирующими ее подразделениями. В М-структуре стратегические ресурсы становятся объектом инвестиционной конкуренции подразделений. Тем самым М-структура организационно предстает в качестве микрорынка капитала, одновременно создавая экономически обоснованные условия для распределения ресурсов и осуществления мониторинга деятельности подразделений. Концентрация финансовых средств диверсифицированных подразделений высшим руководством дополняется рыночным характером их вложений в экономически эффективные стратегические проекты.

Таким образом, организации, построенные по типу М-структуры, сохраняют положительные качества дивизиональной департаментизации и дополняют их эффективно действующими механизмами внутрифирменного контроля и распределения ресурсов, выработки и реализации адекватной корпоративной стратегии.

Классическим примером корпорации, первой организованной по типу М-структуры (конец 20-х годов XX века), является одна из крупнейших в мире индустриальных транснациональных корпораций — компания *Дюпон* (*Du Pont*). Основанная в 1802 году, она занимает в современном мире лидирующее положение на рынке высокотехнологичной продукции: среди стратегических направлений деятельности — нефть и химикаты, полимеры и волокна, агрохимия и фармацевтика. Сегодня в компании занято более 100 тысяч человек, годовые доходы составляют 44 млрд долларов. Она обладает огромным инновационным потенциалом изобретений, производства и внедрения прогрессивных технологий и материалов. Ежегодные инвестиции в научные разработки превышают 1 млрд долларов. Отличительными чертами менеджмента являются умение работать в команде и корпоративный дух. Никто не указывает менеджерам что и как делать для достижения намеченной цели — они действуют так, как считают нужным в силу своего профессионализма, опыта и теоретических знаний.

Анализ потенциала М-структуры, в конечном счете, должен завершиться ответом на вопрос: удалось ли данной организационной форме ликвидировать оппортунизм прежних типов структур? Безусловно, организационное реформирование сняло остроту проблемы. Менеджмент стал достаточно свободен в решении стратегических вопросов. Понятное корыстное тяготение собственников к финансовым и иным решениям, ведущим к росту текущей прибыльности и повышению рыночной цены акций, в известном смысле уступает стратегической ориентации менеджмента, нацеленной на общеорганизационные интересы. Кроме того, отделение функций координации и оперативно-хозяйственного распоряжения от стратегического менеджмента ограничивает возможности высших руководителей по лоббированию интересов структурных подразделений.

Сказанное, к сожалению, не означает и не гарантирует преодоления оппортунизма вообще. Контрактное оформление отношений акционеров и менеджмента не исключает преследования личных интересов управляющими вместо того, чтобы быть ответственными агентами собственников. Роль высших управляющих в осуществлении корпоративного управления может быть более заметной, чем это предусматривается контрактами. Реальный руководитель предприятия всегда обладает большей информацией о действительном состоянии организации, чем собственник, осуществляющий контроль за ним. Небрежное выполнение своих обязанностей, преследование отличных от общекорпоративных целей, заключение сделок с заинтересованными субъектами — все это проявления дискреционного (самостоятельного) поведения управляющих крупными фирмами.

М-структура означает ограничение дискреционного управления, ибо из-под влияния высшего руководства выводятся вопросы текущей оперативно-хозяйственной деятельности и прибыльности структурных подразделений. Однако этот факт можно рассматривать и как «раздвоение» оппортунизма менеджмента. Внутренний рынок капиталов М-структуры также оказывает влияние на свободу принятия менеджерами решений, предотвращая заинтересованное размещение ими капиталовложений.

Однако в принципе организационная форма М-структуры не позволяет ликвидировать основы оппортунизма: предпочтения собственников и менеджеров не достигают полной гармонии и остаются источником противоречий. Единственная гарантия от оппортунизма — профессионализм менеджеров, их умение работать с акционерами.

Организационный механизм холдинговой компании в рамках теории трансакционных издержек характеризуется следующим. Как правило, диверсификация ее деятельности предполагает разнородные активы, в том числе специализированные относительно конкретных потребностей участников сделки. В известном смысле можно утверждать, что именно это выступает условием и предпосылкой децентрализации управления и информационных потоков.

С одной стороны, холдинг подразумевает широкую передачу прав и ответственности в структурные подразделения, самостоятельное

решение ими большинства оперативных хозяйственных проблем. С другой стороны, компания, построенная по типу холдинговой структуры, далеко не всегда в состоянии предложить и реализовать серьезную стратегию собственного развития. Каковы причины такой двойственности?

Во-первых, информационные потоки холдинга носят достаточно выраженный децентрализованный характер. Это позволяет структурным подразделениям самостоятельно и оперативно реагировать на изменения внешней среды и рыночной конъюнктуры. Однако возможности такой реакции ограничены — как стратегическими полномочиями руководителей, так и, это главное, обладанием стратегическими ресурсами. Последние концентрируются в руках собственно холдинга и по замыслу должны обеспечить стратегическое развитие и гибкость корпорации в целом.

Во-вторых, менеджеры холдинга, осуществляя стратегическое руководство компанией, стремятся сохранить в своих руках контроль за подчиненными организациями. Эффективность такого контроля сохраняет организационную обусловленность и поэтому стратегически ограничена.

В-третьих, и это самое главное, руководящие органы холдинга воспроизводят структуру собственности капитала компании и поэтому превращаются в организацию парламентского типа. На уровне стратегических решений (собрание акционеров, наблюдательный совет, правление) это неизбежно предполагает для участников «единство и борьбу» интересов представляемой ими доли общего капитала и обязательных для организации в целом как единого организма решений.

При таком принципе формирования руководящие органы холдинга неизбежно превращаются из органов выработки и принятия стратегических решений в политический дискуссионный клуб, где лидерство получает та или иная группа людей, представляющих определенный капитал одного или нескольких подразделений компании.

Результатом взаимодействия (борьбы) долей капитала будут решения, преследующие корыстные интересы части, но не целого, и поэтому не оптимальные, не способствующие развитию единой организации: обратное возможно лишь в случае полного совпадения интересов корпорации и ее отдельных подразделений.

Практическое дополнение

Оптимизация организационной структуры дает возможность повысить эффективность компании. Но сам процесс изменений далеко не прост. Рассмотрим реальные ситуации из практики. Их опыт поможет предостеречь от основных ошибок.

Организационная структура компании — явление достаточно сложное. Чтобы отвечать задачам бизнеса, она должна сочетать в себе различные по своей природе факторы — цели и стратегии организации, особенности технологических процессов, квалификацию персонала и даже жизненные взгляды руководства и взаимоотношения в коллективе. В связи с этим не существует единой теории по оптимизации структуры компании, применимой на практике.

Представим, что производственная компания среднего размера (1500 работающих) пригласила внешних консультантов для оптимизации организационной структуры. Перед ними были поставлены задачи: улучшить взаимодействие между подразделениями, сократить производственный цикл и повысить качество обслуживания клиентов. Консультанты провели диагностику компании, после чего предложили новую модель организационной структуры. В ней были описаны бизнес-процессы и регламенты взаимодействия подразделений, удовлетворяющие всем требованиям технического задания. Однако от внедрения новой системы пришлось отказаться. Почему? Просто она оказалась непонятной не только рядовым сотрудникам, но и руководству.

Итак, эта ситуация наглядно показывает, что изменения в оргструктуре должны быть связаны с бизнес-планированием. Как видно из примера, работа по оптимизации проводилась изолированно от основной деятельности предприятия. Это лишило ее практической связи с актуальными задачами, стоящими перед компанией, отдельными руководителями и сотрудниками. Было бы правильнее любые изменения в структуре осуществлять в рамках достижения конкретных целей, выраженных в плановых показателях. Необходимо также назначить руководителей, которые были бы ответственны за результаты. Это заинтересует их в том, чтобы активно содействовать подготовке и реализации изменений.

В приведенном примере оптимизацию структуры проводили внешние специалисты. Это стало причиной того, что выполненный проект оказался чужеродным в организации. Предложенная консультантами структура не смогла отразить все внутренние особенности компании (неформальные связи, уровень квалификации конкретных специалистов и т.п.). Кроме того, сотрудники не смогли ощутить сопричастность к изменениям, так как находились вне этой работы. Активное же привлечение персонала компании снимает значительную часть подобных проблем, хотя и требует некоторой дополнительной подготовки.

Все же, несмотря на то, что основная роль в изменении структуры отводится сотрудникам компании, привлечение внешних специалистов не стоит недооценивать. Их помощь окажется полезной при разработке концепции изменений структуры, выборе методики ее анализа и оптимизации, планировании сроков и результатов работы. Кроме того, совместно с консультантами можно формировать группу внутренних специалистов и обучать их выбранной методике. Участие экспертов может также понадобиться в ходе работы, если вдруг возникнут сложные вопросы, требующие высокой квалификации.

Нужно учесть еще один момент: работать с компанией следует как с единым целым. Многие проблемы оргструктуры не решаются без параллельных изменений в системе планирования, мотивации персонала и т.п. Очень часто, для того чтобы повысить эффективность компании, достаточно согласовать работу отдельных ее элементов.

Многие компании, пережив этап бурного роста, постепенно переходят в фазу стагнации с последующим спадом. Однако вместо серьезной работы по обновлению целей и корректировки структуры руководство продолжает смотреть на ситуацию сквозь «розовые очки». Затягивая изменения, оно повышает возникающие при этом издержки и риски.

Именно в такой ситуации оказалось небольшое частное научно-производственное предприятие (около 250 сотрудников). На протяжении восьми лет (с момента основания в 1992 году) оно успешно развивалось и расширяло бизнес. Однако, начиная с 2000 года, наметился ряд негативных тенденций — рост затрат стал опережать рост прибыли, мотивация персонала начала сни-

жаться и возросли внутренние конфликты. Кроме того, возникли организационные проблемы: поскольку численность персонала возросла и усложнилась структура, генеральный директор компании не смог руководить ею прежними методами. На протяжении нескольких лет проблемы игнорировались. В результате положение компании резко ухудшилось, что отразилось на ее финансовом состоянии и эффективности управления. В такой неблагоприятной ситуации руководство было просто вынуждено заняться серьезной оптимизацией структуры компании.

Здесь следует подчеркнуть, что любые изменения нужно проводить постепенно. В компании между сотрудниками обычно складываются определенные устойчивые, хотя часто и неосознаваемые нормы поведения, формальные и неформальные взаимоотношения. Попытка же резких перемен в структуре, нарушающих привычный порядок работы, может привести к неприятию со стороны коллектива и его сопротивлению изменениям. Поэтому руководству компании следует заранее определить скорость и последовательность своих действий, а также подготовить к ним персонал.

Известно много разнообразных инструментов для работы со структурой (назовем их «жесткими») — от должностных инструкций, матриц ответственности и регламентов взаимодействия до моделей бизнес-процессов с использованием специальных программных продуктов. Наряду с ними важно использовать другой тип инструментов (назовем их «мягкими») — терпеливое объяснение сотрудникам компании целей изменений, новых принципов работы, совместное обсуждение возможных проблем и поиск решений — одним словом, все, что создает доверие.

Здесь можно дать еще один совет. Проводя изменения, акцент следует сделать на упрощении структуры и сдерживании затрат. Если компания развивается, то, как правило, ее оргструктура становится сложнее и, соответственно, растут издержки. При этом появляются новые направления, открываются новые проекты, под которые создаются подразделения и нанимается персонал. Часть проектов оказывается успешной, другая — нет, однако набранный персонал, в котором уже нет необходимости, как правило, остается в компании. Это не только приводит к лавинообразному росту издержек, но и запутывает деятельность, формирует почву для внутренних конфликтов

и интриг. Основа успешной оптимизации структуры — в первую очередь, это «выбрасывание из организации лишнего» и сдерживание затрат. Но как выявить и устранить их источники?

Руководство крупной компании (более 5 000 сотрудников) решило повысить эффективность своей деятельности. Для этого оно провело масштабную программу по сокращению издержек: была оптимизирована структура, сокращены численность персонала и управленческие расходы. В итоге удалось снизить издержки на 10 процентов. Но через год издержки выросли на 15 процентов по сравнению с их первоначальной величиной, причем масштаб бизнеса не менялся.

Этот пример демонстрирует, что тенденция к росту затрат и запаздывание изменений характерны для любой организации. Естественным ответом на это со стороны менеджмента компании будут регулярные превентивные изменения. Разумеется, изменения структуры — не самоцель и не должно быть «перемен ради перемен», поэтому любую работу со структурой стоит вести в тесной привязке к целям, стратегии и бизнес-планам компании. Эффективный инструмент для этого — «План по структуре и персоналу». Руководство компании должно его утверждать при ежегодном планировании как часть годового бизнес-плана. В этом документе учитываются цели компании, изменения в структуре, задачи в области управления персоналом, бюджетные параметры. План по структуре и персоналу может детализироваться и включаться в индивидуальные планы отдельных руководителей. Это вовлечет их в процесс изменений и создаст дополнительную заинтересованность в результатах.

Из вышеописанного примера видно, что издержки неожиданно и резко возросли. Причина тому — акселераторы затрат, то есть заложенные в структуре организации механизмы, усиливающие рост издержек. Если их выявить, то можно частично ограничить неконтролируемый рост расходов. Приведем некоторые, наиболее характерные примеры акселераторов:

- *неконтролируемый рост количества иерархических уровней компании (превращение отделов в управления, управлений — в департаменты и т. п.). Чтобы предотвратить такую ситуацию, необходим регламент организационной структуры. Он будет определять порядок создания подразделений и ограничивать появление новых иерархических уровней;*

- *планирование численности персонала в компании. Эта практика ведет к тому, что руководители подразделений увеличивают штаты и затраты на персонал. Чтобы не возникало подобных проблем, планирование должно осуществляться только для тех категорий персонала, по которым можно рассчитать четкие нормативы численности в зависимости от выполняемых операций. По остальным категориям планировать следует не численность, а затраты. При этом важно установить жесткую зависимость общей суммы затрат от базовых экономических показателей, например от прибыли. Можно также премировать руководителя за сокращение затрат на персонал при выполнении остальных плановых показателей.*

Выше рассмотрены только некоторые базовые принципы повышения эффективности компании за счет оптимизации оргструктуры. Их вдумчивое применение в сочетании с современными подходами к управлению и учетом особенностей конкретной компании вполне способно дать ощутимый эффект.

Способы изменения структуры организации компании (фирмы)

Ни одна фирма не может существовать неизменной долгое время. Точнее, даже необходимо говорить о постоянных изменениях, с которыми она сталкивается регулярно. Эти изменения прежде всего имеют вид информационных импульсов, которые посылают внешняя среда организации и рынок.

Однако имеется еще и внутренняя среда организации, параметры которой поддаются контролю со стороны менеджеров. Может быть, она остается стабильной сколь угодно долго?

Ответить на данный вопрос положительно не представляется возможным, так как сама внутренняя среда фирмы несвободна от влияния внешней среды, от изменений в ней. Другое дело, что сами возможные изменения во внутренней среде, возникающие в силу изменений во внешней среде, могут носить предсказуемый характер, то есть сознательно направляться менеджерами.

Это прежде всего может быть отнесено к изменениям структуры компании.

Известно, что существует два возможных типа изменений: *революционные* (кардинальные), в результате которых мы приходим к новому качеству путем быстрой и коренной ломки существующих представлений, норм действий, сложившихся связей, взаимоотношений и т.д., и *эволюционные*, когда переход к новому качеству если и происходит (возможно и просто количественное улучшение существующего положения дел), то медленно, за счет накопления небольших последовательных изменений.

Не секрет, что любая коренная перестройка организационной структуры и на базе бюрократической организации, и при переходе от нее к структуре организации, построенной на основе бизнес-процессов, по своей экономической сути ничем принципиально не отличается от реализации инвестиционного проекта фирмой и приравнивается к нему. То есть в этом случае мы имеем дело со значительными дополнительными единовременными и текущими затратами.

Следовательно, фирма только тогда решается на такое действие, когда уверена, что затраты будут компенсированы приростом результата и приведут к общему возрастанию эффективности функционирования фирмы.

В дальнейшем речь пойдет не только о единовременных организационных перестройках, но и о постоянном изменении структуры компании. Это еще больше повышает ответственность менеджеров за принимаемые ими решения.

Теперь поговорим о причинах, которые вынуждают выбрать именно радикальное изменение существующей структуры фирмы.

Прежде всего, это низкий уровень эффективности функционирования компании. Естественным является устремление менеджеров переломить эту негативную тенденцию и сделать фирму динамично развивающейся и эффективной.

Для уже эффективно функционирующих фирм также значимым является указанный выше мотив. Только они ставят цель — повысить эффективность деятельности фирмы. Такие стремления в конечном итоге обусловлены рыночной внешней средой с ее конкурентным началом и «встроенным» механизмом ограничения издержек сверху.

Все другие причины: захват новых рынков, освоение новых продуктов, технологий и т.д. в своем основании имеют то же стремление к росту эффективности.

Как уже отмечалось, помимо революционных преобразований существуют и эволюционные. Интересно рассмотреть вопрос: кто, когда и почему тяготеет именно к таким способам структурной перестройки?

Это — либо нормально работающие компании, в целом успешно реализующие собственную стратегию, занимающие устойчивое положение на рынках, выпускающие пользующуюся спросом продукцию, либо компании, менеджеры которых стремятся к малорискованным проектам и видам деятельности.

Чаще всего к эволюционным формам структурной перестройки прибегают, когда появляется возможность увеличить собственный рыночный сегмент, наладить выпуск нового продукта без излишних дополнительных затрат. В этом случае текущая эффективность для менеджеров становится важнее, чем ожидаемая в будущем. Особенно это можно считать оправданным в условиях высокой меры неопределенности внешней среды и ее быстрых и непредсказуемых изменений в будущем.

Вопрос о причинах, толкающих менеджеров к эволюционным способам перестройки организационной структуры компании, может, по существу, быть сведенным к двум положениям. *Первое* — фирма не имеет достаточных ресурсов для реализации революционного варианта действий (заметим, очень затратоемкого). *Второе* — менеджеры исповедуют осторожный стиль руководства, позволяющий, в конечном итоге, минимизировать убытки, но не максимизировать получаемую прибыль. При этом компания все-таки остается достаточно устойчивой и конкурентоспособной.

Дальнейший анализ революционных и эволюционных способов перестройки структуры компании позволит нам детализировать не только механизм данных процессов, но и причины, обуславливающие конкретный выбор конкретной фирмы.

Начнем с революционных форм перестройки структуры компании. Предметом исследования в следующей части становится реинжиниринг корпорации.

Глава 3

Зависимости, законы и закономерности в организации

3.1. Общие понятия о зависимостях, законах и закономерностях

Существуют разные подходы к изучению принципов и закономерностей организации на теоретическом уровне.

Один подход ограничивает свою сферу только или преимущественно организациями людей в различных областях практической деятельности. Этот подход больше уклоняется в сторону теории управления. Он имеет хорошо выраженную прагматическую или даже рекомендательную направленность и носит характер прикладной теории гуманитарного плана.

Другой подход тяготеет к фундаментальным универсалиям, опираясь на теорию систем, теорию управления, на системологию и даже на философию, он пытается прийти к обоснованию практических приложений исходя из общей теории организации, относящейся ко всем уровням организации материального мира. Этот подход в большой степени использует современные достижения естествознания и поэтому имеет внушительную теоретическую базу.

Существует две категории законов: законы природы, в том числе природы человеческого общества, и законы, придуманные людьми.

Кроме писаных законов, определяющих жизнь в обществе, существуют сотни неписаных, существующих в виде принципов, пословиц, поговорок, афоризмов, просто изречений, интуитивных догадок, они — плод многовекового опыта народов, который и есть коллективная мудрость человечества. Например: «что позволено Юпитеру — не позволено быку»; «по одежке протягивай ножки»; «не зная броду — не суйся в воду»; «всяк сверчок — знай свой шесток»; «выше головы не прыгнешь» и т.п. Многие из неписаных законов были сформулированы известными мыслителями: «Целое важнее суммы частей, его составляющих» (Аристотель); «Нельзя дважды вступить в одну и ту же реку» (Гераклит); «Власть развращает, абсолютная власть развращает абсолютно» (Актон); «Чтобы управлять Природой, надо подчиниться ей» (Бэкон) и т.п. Одни законы изменяются со временем, так как изменяется сама система, для которой предназначены все эти законы, другие — кажутся вечными, неизменными.

Жизнь современного общества определяется не только в рамках законов, но и многочисленных кодексов, деклараций, инструкций. Как правило, такие законы объясняют, чего не следует делать, но не могут помочь ответить на вопросы, как устроена сложная система и как избежать очередного кризиса. Сложная динамическая система всегда остается в значительной степени «черным ящиком». Исследования таких систем нацелены на выявление важнейших связей, зависимостей, законов, то есть цель любого исследования — это попытка заглянуть в «черный ящик» и попытаться превратить его в «белый»: определить закономерности поведения.

Каждый менеджер должен постоянно помнить, что любая организация действует в поле единых законов природы и общества.

Закон — это объективно существующая, необходимая, существенная, устойчивая, повторяющаяся связь между явлениями в природе и обществе.

На основе знания закона возможно достоверное предвидение течения процесса. Познать закон — означает раскрыть ту или иную сторону сущности исследуемого предмета, явления.

Познание законов организации является важнейшей задачей теории организации. Применительно к организации закон — это необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обусловливающая их упорядоченное изменение.

Понятие закона близко к понятию закономерности, которая может рассматриваться как некоторое «расширение закона» или «совокупность взаимосвязанных по содержанию законов, обеспечивающих устойчивую тенденцию или направленность изменений системы».

Между этими категориями существует постоянная взаимозависимость: вновь открытые законы и закономерности, в свою очередь, служат очередной ступенью познания новых зависимостей и законов.

Законы различаются по степени общности и сфере действия. Всеобщие законы выражают взаимосвязь между наиболее универсальными свойствами и явлениями природы, общества и человеческого мышления. Это область философии. Частные, или специфические, законы изучаются частными естественными науками (физикой, химией, биологией и др.) или науками об обществе (историей, социологией, экономикой и др.).

Выявление законов и закономерностей развития организационных систем может идти, в основном, двумя путями: а) анализ большого количества конкретных организационных систем (исследование этапов их развития, факторов общности и различия, формулирование закономерностей развития на основании статистической обработки полученного материала, апробация полученных закономерностей на вновь выбранных системах); б) перенос закономерностей, известных в других областях развития на базе принципа универсальности развития сложных систем. Такой перенос должен производиться не механически, а в результате серьезной работы по сопоставлению, выявлению факторов общности и различия, проверке действенности переносимых закономерностей, их корректировки.

На протяжении многих веков и тысячелетий человечество стремилось разгадать наиболее общие закономерности, которые лежат в основе создания и развития Универсума, ибо, не познав целого, нельзя познать суги его частей.

Первая попытка создать универсальную методологию развития принадлежит Гегелю. До сих пор в философии наиболее общими законами развития считают три основных закона диалектики, обоснованные Гегелем: *закон единства и борьбы противоположностей, закон перехода количественных изменений в качественные и закон отрицания отрицания.* По мнению А.А. Богданова, в своей диалектике Гегель думал найти всеобщий мировой метод, причем понимал его не как метод организации, а более неопределенно и абстрактно, как метод «развития». Уже этой неясностью и отвлеченностью исключался объективный успех попытки, но помимо того, как метод, взятый из специальной, идеологической области, из сферы мышления, диалектика и по существу не была достаточно универсальна. Тем не менее систематизация опыта, выполненная Гегелем с помощью диалектики, превосходила своей грандиозностью всё, когда-либо сделанное философией, и имела огромное влияние на дальнейший прогресс организующей мысли.

Говоря о законах диалектики Гегеля, Богданов согласен отнести их к всеобщим, но только к одной сфере мироздания — к законам его развития, тогда как миру, кроме того, присущи единые законы строения и функционирования. Работа самого Богданова — это еще одна попытка создания универсального метода. Постановка вопроса в его «Тектологии» отличается тем, что основывается на выяснении организационной сущности объекта, и тем, что эта организационная сущность, по его мнению, подчиняется универсальным законам.

Богданов уверен, что есть все основания говорить о всеобщей организационной науке, так как обнаруживается живая реальная тенденция к ее возникновению, возрастание однородности и связи методов, практических и теоретических, прогрессивное сближение и объединение мелких специальностей во все более тесные группировки и системы. Он приводит большое число примеров сходства и общности механизмов построения, функционирования и развития различных систем. Так, все разнообразные приемы и приспособления машинного производства обобщаются в одном проникающем и резюмирующем методе — превращении энергии (это принцип устройства и применения всех машин).

Единство принципов устройства, используемых Природой и Человеком: рычаг, оптическая линза, парус; аналогии в устройстве глаза у головоногих моллюсков и у высших позвоночных. Централистическая форма устройства свойственна различным жизненным комплексам, социальным и индивидуальным (строение звездных и планетных систем, эта же форма воспроизводится и в структуре атома). Интенсивность света, наполненность пульса, сон — бодрствование, уровень шума, соответствующий музыкальному ритму, процессы дыхания и смены поколений имеют «волновую» природу, поэтому имеют однотипное графическое изображение. Сходство в методах размножения у разных животных и растений, сходство между многими семенами и яйцом. Повторение организационных типов наблюдается на всех ступенях бытия: человеческие сообщества на разных континентах проходили через одни и те же типы экономической организации — примитивный родовой коммунизм, патриархат, феодализм.

А. Пуанкаре, французский физик, математик и философ, чуть раньше Богданова (1906 г.) писал: «Одно и то же уравнение — лапласовское — встречается в теории ньютоновского тяготения, теории движения жидкостей, учении об электрическом потенциале, учении о магнетизме, о распространении теплоты».

В биологии это положение названо принципом универсальности. Основные закономерности строения и функционирования биологических систем всеобщи. Это означает, что биологический механизм, свойственный одному виду организмов или даже одному типу клеток, универсален (т.е. может быть обнаружен у ряда других видов организмов или окажется всеобщим). Принцип познания имеет существенное значение, так как заставляет даже частную закономерность рассматривать как потенциально всеобщую и искать границы ее применения.

По мнению современного философа А.М. Ковалева, хотя развитие является важнейшим атрибутом процессов самореализации материальных систем, тем не менее не исчерпывает всей совокупности ее свойств; законы диалектики, представляют собой частный случай более общих законов Мироздания, поиск которых необходим. К тому же диалектические законы были обоснованы Гегелем, когда наука не знала строения клетки и атома, не была создана теория относительности, человек не летал в кос-

мос, не расшифровал генетический код и т.д. В настоящее время стало ясно, что мир намного сложнее и нельзя свести все сложнейшие процессы природного мира к трем законам диалектики.

Если рассматривать Вселенную как единую систему, то ей присущи, помимо законов развития, законы строения и функционирования. На данном базисе А.М. Ковалев строит свое собственное видение устройства мира.

Наиболее общий закон природного мира А.М. Ковалев формулирует как *закон оптимальной самореализации как мира в целом, так и его составных элементов на основе их активности и динамического равновесия*. Степень оптимальной самореализации выступает внешним отражением и показателем самоорганизации. Этот закон он называет основным: все остальные законы и принципы работают на его реализацию.

Вторым по значимости всеобщим законом природного мира А.М. Ковалев называет *закон единства природного мира и качественного многообразия его форм* — важнейший закон структурного построения природного мира. Единство обеспечивает устойчивость, самосохранение мира и входящих в него материальных структур, а качественное многообразие обеспечивает его постоянное изменение и развитие. Если бы единство системы носило абсолютный характер, то она находилась бы в статическом, «затвердевшем» состоянии, не могло быть и речи о ее изменении и развитии. Если бы существовало только абсолютное стремление к многообразию, тогда элементы были бы лишены возможности взаимодействовать друг с другом и образовывать целое, новые структуры.

При этом следует отметить, что качественно различные структуры, элементы, находящиеся в единстве, не только находятся в состоянии борьбы, но и в состоянии сотрудничества, взаимопомощи и гармонии.

Третий всеобщий закон — *закон сменяемости*, согласно которому функционирование и развитие материальных структур в рамках природного мира осуществляются не непосредственно и прямо, а посредством смены их составных элементов. Из этого следует, что возникновение нового качества может произойти не само собой, а лишь за счет структурных преобразований. Причем новое качество возникает и как результат стихийных

столкновений, и как результат развития самой целостности, куда они входят. Этот закон опирается на закон сохранения массы и энергии. Единому целостному миру соответствует и некий единый целостный энергетический потенциал, а также масса вещества. Единое образование может изменять одни свои структуры только при равноценном изменении других.

Четвертым всеобщим законом природного мира по Ковалеву выступает *закон обеспечения динамического равновесия*: всякое структурное образование существует лишь до тех пор, пока в нем сохраняется динамическое равновесие между его элементами. Если качественное многообразие мира ведет к нарушению равновесия между элементами, то единство материального мира требует его устранения. Закон динамического равновесия требует: а) тождественного равновесия в рамках данной системы между ее элементами, а также между целым и ее частями; б) оптимального соответствия между устойчивостью и изменчивостью, самоорганизацией и беспорядком системы; в) необходимости оптимального соответствия данной системы со средой. Закон динамического равновесия — это закон обеспечения стабильности и жизнеспособности системы путем создания необходимого баланса равнодействующих сил, механизма постоянного обновления, адаптации к условиям, соответствия между компонентами. Динамическое равновесие не может заходить дальше определенной черты, чтобы не подорвать способность системы к развитию и совершенствованию. Единство не должно доминировать над многообразием, и наоборот. Динамическое равновесие выступает одним из общих и фундаментальных законов природного мира, так как обеспечивает самосохранение и самореализацию материальных структур.

Обеспечение динамического равновесия достигается в основном путем изменения структуры, при сохранении своего основного качества. Например, вода в интервале температур от 0 до 100 °С представляет собой жидкость, выше верхней границы — пар, ниже нижней — лед, то есть основное качество (химический состав) не изменяется, а изменяется структура (агрегатное состояние).

Наиболее общие законы природного мира не только взаимосвязаны, но и вытекают один из другого. Это естественно, так как все они направлены на обеспечение оптимального функ-

ционирования и развития, на достижение оптимальной самореализации макросистемы.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что обеспечению оптимальной самореализации природного мира подчинено его строение. Но так как единство посредством многообразия ведет к нарушению равновесия между элементами системы, то это требует действия закона динамического равновесия, поддержания равновесия в едином многообразном и развивающемся мире.

Принцип холизма вновь доминирует в фундаментальной науке: всё связано со всем и развитие целого выступает условием развития его частей. Закон единства и многообразия говорит о том, что если единство обеспечивает устойчивость, самосохранение организации, то стремление к качественному многообразию обеспечивает ее изменение и развитие. Динамическое равновесие не должно быть слишком жестким, чтобы не подорвать способность системы к развитию и совершенствованию. Единство не должно доминировать над многообразием, и наоборот.

О всеобщей связи вещей и явлений в природе и человеческом обществе заговорили в связи с глобальными экологическими проблемами. Природа и хозяйственная деятельность человеческого общества связаны общими ресурсами, сопряженными потоками и круговоротами вещества, энергии и информации. Деятельность человека стала источником и причиной еще одного свидетельства тесной связи экономики и экологии, их взаимообусловленного кризиса. Долговременная стратегия общества должна быть согласована с законами природы. Природа и общество находятся в единой сети системных взаимодействий.

Современная экология выработала довольно обширную аксиоматику, множество законов, правил и эмпирических обобщений. Широко известны законы-аксиомы американского эколога Барри Коммонера, которые характеризуют основные проблемы взаимодействия природы и общества: все связано со всем; все должно куда-то деваться; ничто не дается даром; природа знает лучше.

Познание всеобщих законов имеет огромное значение: с их помощью расширяется возможность предвидения поведения системы, определения тенденций ее развития и предотвращения критических ситуаций.

3.2. Закон синергии

Синергия, синергизм — это совместное, содружественное, взаимозависимое действие двух или нескольких сил, агентов, факторов в каком-либо одном направлении. Современное понимание сложных систем требует иного отношения к функционированию их подсистем — не как к подчиненным целому элементам, а как к синергически взаимодействующим частям, рождающим целое. Синергетика исследует особое состояние сложных систем в области неустойчивого равновесия, точнее, динамику их самоорганизации вблизи неравновесных состояний, состояний в области бифуркации.

В экономике слова «синергия» и «кооперация» часто выступают как синонимы. Следует заметить, что «недавно открытый» синергизм еще К. Маркс глубоко анализировал в «Капитале» как новую силу, «которая возникает из слияния многих сил в одну общую».

Применительно к исследованию поведения социально-экономических систем было бы разумнее оставить термин «кооперация», а не заменять его на синергию, тем более, что синергетика как понятие было изначально введено Хакеном применительно к поведению термодинамических систем в физике.

А.А. Богданов в своей «Всеобщей организационной науке» обошелся без термина «синергия», хотя его описание главной категории — *организованности* — безусловно построено на синергетическом принципе: «В самом деле, что составляет сущность организованной связи в сотрудничестве, в строении живого тела, клетки и т.п.? Из определения очевидно, что это гармоническое сочетание частей, то есть такое объединение их функций — специфических активностей-сопротивлений, при котором они взаимно усиливают друг друга, отчего реальная их сумма и возрастает. Но ясно, что такое же гармоническое соотношение возможно и вне области жизни, всюду, где в результате соединения каких-либо элементов получается нечто большее, чем то, что выражает их математическая сумма».

А.А. Богданов написал это задолго до открытий Пригожина и Хакена, в 1912 г. Тектологическая классификация Богданова, основанная на категориях «активность — сопротивление» выгля-

дит так: «Если мы станем сравнивать активности-сопротивления целого комплекса и в отдельности взятых его частей, то обнаруживаются, совершенно независимо от величины, сложности, своеобразия комплексов, три их типа. Для одних, по отношению к активностям-сопротивлениям, — целое больше суммы своих частей, для других — оно меньше этой суммы, для третьих — оно равно ей. ...Первый тип комплексов мы будем означать, как организованные, второй — как дезорганизованные, третий — как нейтральные».

На состояние и эффективность функционирования любой организации действует множество внутренних и внешних факторов. Согласно свойству эмерджентности, совместное действие нескольких факторов всегда или почти всегда отличается от суммы раздельных эффектов. Именно это отличие, которое обычно называют *эффектом синергии, фактором взаимодействия или кооперативным эффектом*, является количественным или квазиколичественным выражением эмерджентности, или синергии.

Как сейчас становится очевидным, синергизм играет очень большую роль в живых системах всех видов и уровней организации. Довольно долго он не получал достойной оценки, потому что часто существует в скрытом виде. Биологи разных направлений рассматривали и обозначали такие явления как симбиоз, мутуализм, коэволюция, но в основе всех этих проявлений лежит совместное действие, синергия.

Парадигма синергизма исходит из признания того факта, что в процессе развития выгодные результаты, получаемые целостностью организации, отвечают за благополучие ее частей, членов. Другими словами, в развивающейся организованной совокупности следствия являются также и причинами. В сущности, учение о синергизме представляет собой «экономическую» теорию сложности.

В теории организации синергизму придается важное значение. Во главу закона синергии положен принцип эмерджентности сложных систем: совместное действие нескольких факторов всегда или почти всегда отличается от суммы раздельных эффектов.

Закон синергии: любая сложная динамическая система стремится получить максимальный эффект за счет своей

целостности; стремится максимально использовать возможности кооперирования для достижения эффектов.

Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше.

Но важны не только и не столько сочетания потенциалов, а их согласованное поведение и взаимоподдерживающие связи.

Даже при четком разделении труда и хорошей специализации часто бывает так, что какую-то часть индивидуального задания одного специалиста может более профессионально выполнить другой специалист. Согласованный обмен такими частями общей работы может устранить взаимное «наползание» потенциалов, дать положительную синергию и повысить суммарную эффективность. Поэтому повышение общего потенциала организации эквивалентно приобретению нового ресурса, а понижение общего потенциала — эквивалентно фактической потере организацией части прежнего ресурса.

Таким образом, эффект синергии — это не только благоприятное сочетание ресурсов, но и согласованное поведение, связи, отношения, — одним словом, весь набор параметров, характеризующих сложную развивающуюся систему.

С позиций теории организации этот закон можно было бы назвать законом кооперации: *кооперация* — это организация сил, процессов, агентов, ресурсов и прочего для совместного выполнения общего дела.

Синергизм — это умение оценивать совместные эффекты, связанные с новым продуктом или рынком. Функциональная структура любой эффективной организации обусловливает такое взаимодействие ее членов и разнокачественных потенциалов, которое максимально реализует положительные комбинированные (синергические) эффекты и исключает отрицательные эффекты взаимодействия. Для того чтобы использовать совместные синергетические эффекты, необходимо знать синергетические характеристики фирмы и выстраивать стратегию развития, используя синергетический потенциал. Можно следующим образом представить некоторые совместные синергетические эффекты.

Синергизм «масштаба». По мере усложнения организации роль кооперативности, синергии будет возрастать. Чем разнообразнее система, тем больше потенциал синергии. Эффект масштаба заключается в том, что крупное производство имеет более низкие издержки производства единицы продукции, чем несколько мелких, имеющих в сумме тот же объем продаж. При одном и том же объеме инвестиций фирма, производящая весь набор товаров, может иметь меньшие издержки, чем несколько отдельных конкурирующих компаний. Фирма, оптимизирующая этот эффект, тщательно подбирает товары и рынки, завоевывает большую долю рынка благодаря низким ценам и вновь привлекает инвесторов.

Комбинирование труда как объединение разнородных усилий. Экономический и производственный принцип разделения труда с точки зрения закона синергии выглядит, скорее, не как разделение, а как объединение (например, конвейер).

Синергизм продаж. Продавцы объединяются и используют для продажи различных товаров одни и те же каналы распределения, склады, транспорт, персонал.

Оперативный синергизм. Позволяет более эффективно использовать основные средства и персонал: совместное обучение, крупные закупки оборудования и транспортировка из-за рубежа, распределение накладных расходов и пр.

Инвестиционный синергизм. Проявляется при совместном использовании краткосрочных и долгосрочных кредитов, производственных площадей, НИР, общей технологической базы и пр.

Модель «общих товаров». В экономике общие товары производятся благодаря взаимозависимым совместным усилиям. Современные формы организации, типа японских кэйрэцу, позволяют достигать высочайшего качества и выигрывать конкуренцию на мировом рынке. Например, конкурс на лучший автомобиль XXI века был выигран японцами благодаря кооперированию различных отраслей вокруг единой цели.

Создание совместной благоприятной среды. В природе каждый живой организм в ходе своей жизнедеятельности неизбежно что-то портит в своей среде. Растения обедняют почву, высасывая из нее влагу и питательные вещества, и оставляют после себя засохшие стебли и листья. Животные поедают растения

и других животных и загрязняют землю своими экскрементами и останками. Представьте, что было бы на Земле за миллионы лет, если бы не было никаких «уборщиков». На самом деле, в природе практически нет никакого мусора. Различные организмы — бактерии, грибы, черви, личинки насекомых, различные сапрофаги вместе с растениями и животными — образуют сложные кооперативные сети питания и переработки различных органических отходов в земле, воде и воздухе, совместно создавая и регулируя благоприятный состав окружающей среды. Для этого и нужно биологическое многообразие.

Разнообразие различных отраслевых производств на единой компактной территории позволяет использовать эффекты кооперации и синергии, когда отходы одного производства могут служить сырьем для другого, увеличивая замкнутость материальных циклов в промышленных узлах.

В связи с этим полезно напомнить, что в отличие от экономики природы экономика человеческого хозяйства демонстрирует существенную разомкнутость техногенного круговорота.

Синергизм менеджмента. Растущие компании, как правило, испытывают дефицит компетентных руководителей высшего звена. Любое улучшение в руководстве дает значительный эффект синергизма. Этот эффект увеличивается, если руководство фирмы уже сталкивалось с аналогичными проблемами и имеет опыт их решения. Если же проблемы новые и неизвестные, а менеджер не имеет опыта их разрешения, то существует угроза отрицательного эффекта от принятия решений некомпетентного руководства. Таким образом, синергизм менеджмента, как и синергизм других типов, может быть как положительным, так и отрицательным. Грамотный менеджер, обладая системными знаниями об организации, может существенно улучшить ее результирующие показатели, неграмотный — напротив. Станет ли потенциальный синергизм фирмы действительным зависит от того, как будет осуществляться управление производством.

Одним словом, фирма ищет такие комбинации, в которых эффект от суммы больше, чем просто сумма эффектов составных частей. Все целевые синергетические эффекты можно описать тремя переменными: а) увеличение прибыли; б) снижение текущих расходов; в) снижение потребности в инвестициях.

3.3. Закон самосохранения

Одно из многочисленных определений жизни звучит так: живой может быть названа динамическая система (читаем: организация), которая активно воспринимает и перерабатывает информацию с целью самосохранения. Информация возникает в результате взаимодействия потока энергии с материализованной программой. Программы могут создавать только живые организмы (от последовательности нуклеотидов в РНК вируса до Программы ООН «Повестка дня на XXI век»).

Согласно концепции глобального эволюционизма, способность систем к самосохранению возникла еще в добиологической природе Земли на основе взаимодействия изменчивости, устойчивости и отбора автокаталитических молекулярных структур в потоке солнечной энергии.

С появлением живых организмов эта способность сформировала самый главный жизненный инстинкт — инстинкт самосохранения, который с самого начала приобрел мощный арсенал приспособлений, с помощью которых достигались поразительная живучесть, жизнестойкость организмов — и индивидуальная, и видовая — посредством размножения. Способность к регенерации, вегетативное размножение, способность к адаптации, к симбиозу и др. во многом определили устойчивость жизни и прогрессивную эволюцию. Наиболее важным из этих приспособлений стал *гомеостаз* — способность организма (организации) поддерживать существенные параметры своего состояния — потоки вещества, энергии и информации на оптимальном уровне при возмущающих воздействиях окружающей среды. Понятие гомеостаза может быть распространено на любую организованную систему. Механизмы гомеостаза включают в себя контуры регуляции всех основных процессов организации. К ним применимы все основные положения теории управления сложными системами, к ним подключаются воля и деятельность членов организации, направленные на самосохранение.

Закон самосохранения: каждая организованная динамическая система обычно противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям, используя для этого значительную часть своего потенциала.

Слово «обычно» подразумевает возможность исключений из правила. Самоубийства, разводы и самоликвидации организаций — не такие уж редкие события. Кстати, именно этим организации людей — носителей над-инстинктивного разума — принципиально отличаются от организаций животных, где доведенный до совершенства инстинкт индивидуального и видового самосохранения исключает подобное поведение, противоречащее интересам вида.

Для стабильности организации очень важны правильная организационная стратегия и тактика. При низком уровне самосохранения необходимо обдумать ситуацию и применить ряд организационных мер. Они могут касаться изменения стратегии поведения фирмы на рынке, формы управления, изменения численности персонала и структуры кадров. Организация может войти в более крупную компанию, может стать лидером в одном выбранном направлении и отбросить те направления деятельности, которые тянут ее вниз. На потенциал самосохранения влияют ошибки руководства, внешние и внутренние форс-мажорные обстоятельства, отсутствие специалистов в нужное время в нужном месте, а также своевременное страхование.

Самосохранение — это частный случай, точнее, составная часть устойчивости и надежности системы-организации.

Устойчивость организации зависит от внешней и внутренней сред, характера ее деятельности, наличия ресурсов, качества управления и т.п. Как одно из условий стабильности, самосохранение базируется в основном на внутренних факторах и обусловлено действием двух противоположных организационных факторов — консерватизма и развития: консерватизм приводит к застою; ускоренное, не обеспеченное достаточными ресурсами развитие может обеспечить только временный успех.

Уровень самосохранения рассчитать довольно просто, если всем факторам самосохранения и устойчивости приписать количественные значения. Между тем такие важные факторы, как сплоченность коллектива, деловая атмосфера, изворотливость руководителя и наличие в фирме хорошей столовой, трудно поддаются скалярной оценке.

Изучение факторов устойчивости и самосохранения природных систем (отдельных организмов — растений, животных,

сельскохозяйственных растений и разводимых животных, организма человека, популяций и сообществ разных организмов, биосферы в целом) требовало и требует очень больших научных усилий. Несколько проще оценивать факторы стабильности организации людей, так как здесь все функциональные связи (кроме сложных психологических факторов) на виду и они относительно легко поддаются документированию и моделированию.

Некоторые факторы самосохранения и устойчивости организации сопоставлены в таблице:

Таблица 3

Потенциалы сохранения	**Потенциалы повреждения**	
	внутренние	**внешние**
Оптимальный размер	Недостаточный либо избыточный размер	Наличие «пространственной» конкуренции
Прочная, гибкая, разнообразная структура	Плохо организованная структура	«Нормативные» вмешательства в структуру
Высокий профессионализм персонала и стабильность кадров	Низкий профессионализм персонала и текучесть кадров	Высокий профессионализм конкурентов; слабость рынка квалифицированных кадров
Наличие материальных, технологических и финансовых резервов	Отсутствие или недостаток резервов	Трудности снабжения
Хорошая технологическая и информационная оснащенность	Плохая оснащенность	Отставания НИОКР и внедрение прогрессивных разработок
Наличие страхования	Отсутствие страхования	Плохие условия страхования
Умелое оперативное руководство	Слабое руководство	Бюрократический и налоговый пресс

Для определения, на каком уровне самосохранения находится организация, используют систему показателей эффективности: рентабельность, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности и другие показатели. Например, в качестве созидательного параметра можно использовать доход, в качестве разрушительного — долги, налоги и штрафы.

Умелое оперативное руководство как важнейший фактор самосохранения организации, как правило, связывают с уровнем экономических знаний руководителя. Грамотный менеджер для оценки уровней созидательных и разрушительных потенциалов самосохранения использует систему показателей эффективности: уровень общей рентабельности, уровень рентабельности по отношению к себестоимости, уровень рентабельности по отношению к численности персонала, уровень рентабельности по отношению к объему производства, производительность, норму затрат на рубль выпускаемой продукции и другие удельные показатели эффективности производства товаров или услуг.

Своевременное отслеживание взаимосвязей между затратами и результатами с помощью приведенных в схеме показателей поможет руководителю вовремя обнаружить сбои в организационно-экономическом процессе и принять меры.

3.4. Закон развития

Развитие — это процесс закономерного качественного изменения. Законы диалектики образуют базис универсальной теории развития: закон единства и борьбы противоположностей, закон перехода количественных изменений в качественные и закон отрицания отрицания; они, по существу, с разных сторон характеризуют процесс развития. Закон единства и борьбы противоположностей показывает источник, причину движения (изменения); закон перехода количественных изменений в качественные объясняет, как и каким образом происходят изменения в ходе развития; закон отрицания отрицания характеризует направленность и обосновывает прогрессивный характер развития.

Развитие свойственно любой открытой динамической системе. Различают две формы развития: эволюционную и революционную. При *эволюционной* — развитие можно охарактеризовать как процесс постепенного, непрерывного количественного изменения, подготавливающий качественные изменения; *революционная* форма характеризуется скачкообразным переходом от одного качественного состояния к другому, от старого — к новому.

Обычно, когда говорят о развитии, предполагают прогрессивное развитие, при котором качественные изменения системы, организации положительны. Это состояние объективно может быть более совершенным или казаться таковым по критерию новизны. Развитие ассоциируется с прогрессом, потому что такова (или кажется таковой) универсальная тенденция эволюции природы и общества. И именно в этом смысле можно говорить о развитии как о переходе от простого к сложному, от низшего к высшему. Однако не все так гладко, когда речь идет не об эволюции в биологическом понимании, не о филогенезе, а об индивидуальном развитии, об онтогенезе организации как системы, особенно человеческой организации.

Концептуальная модель жизненного цикла организации (компании, фирмы) обычно представлена в виде нескольких последовательно сменяющих друг друга этапов, включая зарождение и накопление потенциала; возрастающее развитие; стабильность и опасности циклического кризиса; кризис и послекризисное состояние.

Жизненный цикл организации (ЖЦО) — это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок (рис. 18).

Сколько организаций, столько и разных типов жизненного цикла. Пример, приведенный на рисунке, включает 8 взаимосвязанных этапов: порог нечувствительности ($Э_1$), внедрение ($Э_2$), рост ($Э_3$), зрелость ($Э_4$), насыщение ($Э_5$), спад ($Э_6$), крах ($Э_7$), ликвидация или утилизация ($Э_8$).

Тангенс угла наклона кривой на этапах внедрения, роста, зрелости, спада и краха определяет принадлежность развития к эволюционной или революционной форме, спаду или подъему. Диапазон угла наклона 50–60° свидетельствует о революционной форме развития; диапазон 10–30° — об эволюционной форме; промежуточный диапазон 30–50° — это период постепенного перехода к одной из указанных форм; диапазон 0–10° — это стабилизация или изменение запасов (т.е. «проедание»). Положительный тангенс характеризует подъем, отрицательный — спад.

Руководитель должен знать о законе циклического развития организации и принимать решения в соответствии с особенностями того этапа, на котором находится организация. Любая

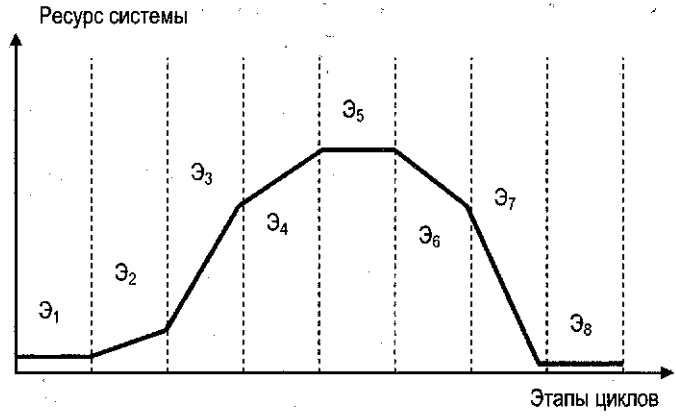


Рис. 18. *Этапы жизненного цикла организации*

компания, фирма в процессе своего развития постоянно изменяется, но это предсказуемые изменения. Выигрывает тот, кто может предвидеть системное поведение организации.

Кризисы подстерегают организацию на всех этапах без исключения и имеют свою специфику. На первом этапе это, как правило, кризис самих инициаторов созданного предприятия, кризис руководства: не хватило знаний, опыта, воли, связей и т.п. Если миновали первый этап благополучно и поделили сферы деятельности и ответственности, то их подстерегает кризис автономии, кризис контроля, кризис бюрократического аппарата, системный кризис или кризис синергии.

Понятие жизненного цикла организации тесно связано с понятием жизненного цикла изделия или продукции, которое широко используется при планировании маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, при организации послепродажного обслуживания изделий, при прогнозировании будущего организации.

Жизненный цикл продукции — это временной интервал, который включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделия потребителем.

Жизнь организации не должна состоять из ожидания скольжения вниз или из попыток повернуть события вспять.

Современная ситуация на рынке такова, что организации должны уметь работать одновременно на двух кривых: на настоящее и будущее.

Развитие бывает не только прогрессивным, но и регрессивным, когда происходит деградация, переход от высшего к низшему, менее совершенному. Рассматривая выше жизненный цикл организации, мы убедились, что этапы ЖЦО включают в себя как прогрессивное (создание, рост, зрелость), так и регрессивное (упадок, ликвидация) развитие. И прогресс, и регресс содержат свои противоположности: при быстром прогрессе можно «зарваться» — потерять устойчивость и осторожность; при регрессе можно избавиться от груза отмерших частей организации. В данном случае развитие выступает наиболее ярко именно как проявление диалектического закона единства и борьбы противоположностей. Любая организация постоянно находится между стремлением к прогрессу и регрессивными остановками и отступлениями, вызванными внутренними и внешними деструктивными помехами, между постоянно идущей работой по организации и дезорганизующими обстоятельствами и рутиной. Развитие происходит через неустойчивость, изменчивость, бифуркации. Нестабильность способствует отбору лучшего. Сам процесс организации — это развитие и самый главный импульс развития. Статичная организация возможна лишь как плохая модель. Одним словом, любая организация (компания, фирма, министерство, государство) находится в процессе постоянного изменения — развития, и цель этого развития — оптимальная самореализация.

Закон развития: каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации как целого, так и составных своих элементов на основе их активности и динамического равновесия. Соответственно, каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Развитие организации определяется не только ее потенциалом, но и совокупностью внешних факторов.

Не всякую последовательность изменений можно назвать развитием. Особенно, если в этих изменениях невозможно усмотреть закономерность, цикличность. Само по себе течение времени не является организующим началом. Вместе с тем, при исследовании процессов развития организации необходимо учитывать фактор времени и «тактовую частоту» качественных изменений в ходе развития, этапы жизненного цикла организации.

Закон развития реализуется через совокупность принципов. Основные из них:

1. **Принцип динамического равновесия** выступает как обязательное условие функционирования организации. Он требует: а) оптимального соотношения между элементами системы, а также между целым и ее частями; б) оптимального соответствия между устойчивостью и изменчивостью, самоорганизацией и беспорядком; в) оптимального соотношения системы с внешней средой. Процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак производной. Дискретность является кажущейся. Со стороны фиксируются только качественные изменения, количественные (причина качественных) ускользают от внимания. Простейший пример динамического равновесия — езда на двухколесном велосипеде.

2. **Принцип преимущественного развития**. Организационные системы стремятся обеспечить оптимальное развитие посредством переключения материальных ресурсов с менее важных на более важные и перспективные направления. При недостатке материальных ресурсов в организации, как в природе или в голодающем организме, средства переключаются на обеспечение наиболее важных направлений и сфер деятельности. С данным принципом тесно связана широко распространенная практика перекрестного субсидирования различных направлений деятельности в одной организации.

3. **Принцип сменяемости**. Согласно этому принципу развитие материальных систем осуществляется не непосредственно и прямо, а посредством смены их составных элементов. Как индивидуальное развитие организма может происходить только на фоне постоянного химического состава вещества клеток, клеточного состава организма, а развитие экологического сообщества возможно лишь благодаря репродуктивной сменяемости соста-

ва входящих в нее популяций, так и кажущийся процесс случайных преобразований в организации находится в рамках принципа сменяемости. На рынке один товар сменяет другой не только по причине своего преимущества, но и в соответствии с этапом развития всей системы.

4. **Принцип разумного консерватизма или инерции.** Изменение потенциала системы, способствующего развитию, происходит с некоторым запаздыванием, обусловленным темпом смены ресурсов или технологий.

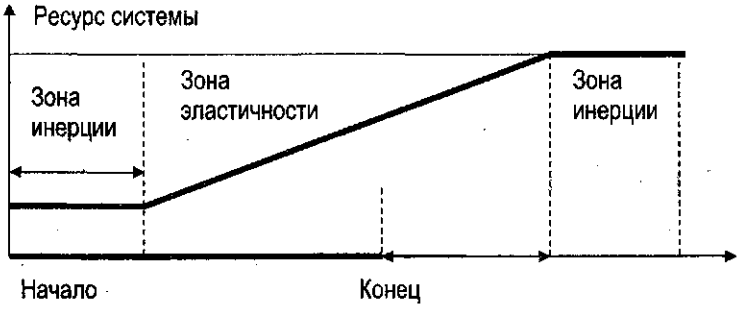


Рис. 19. *Принцип инерции*

5. **Принцип адаптации (эластичности).** Каждая система-организация стремится сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий. Здесь, по существу, речь идет о гомеостазе системы (относительном постоянстве ее существенных параметров, от которых зависит благоприятное развитие) и о характере гомеостатических (восстанавливающих гомеостаз) реакций. Реакция системы на возмущающие воздействия вызывает функциональное напряжение — стресс. Высокая эластичность гомеостатических реакций означает их антистрессовый, адаптивный характер.

6. **Принцип стабилизации.** Стремление к стабилизации (максимальному продлению) наиболее эффективных этапов жизненного цикла — этот принцип реализуется совместно со всеми вышеперечисленными принципами.

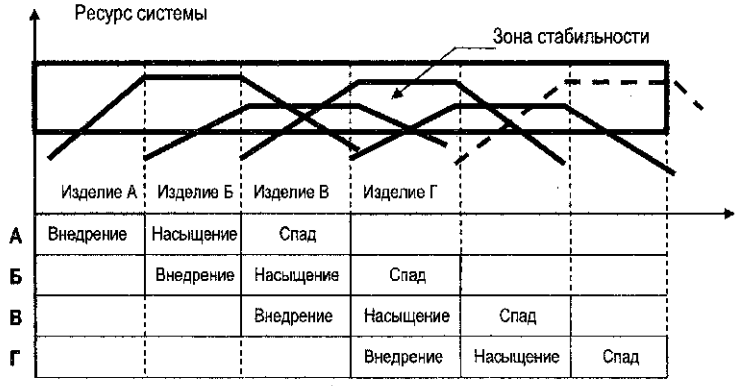


Рис. 20. *Принцип стабилизации*

Знание основных законов и принципов развития организации, безусловно, способствует ее успеху. Образец относительно устойчивого развития дает эволюция природы, но не человеческое общество и его институты. Экспоненциальный количественный рост, перемежаемый спадами, революциями и войнами, — это наихудшая из качественных характеристик развития общества.

В контексте всего, что сегодня известно о реальном состоянии системы «человек — биосфера», провозглашенный лозунг устойчивого развития мира звучит как наивно-оптимистическая надежда. Эта концепция пытается примирить непримиримое: сохранить природу в рамках цивилизации, уничтожающей природу. Это невозможно.

3.5. Закон информированности-упорядоченности

Классическая теория информации определяет информацию через меру уменьшения неопределенности знания о чем-либо. Ранее уже говорилось об информации как о сложной многоплановой категории. Универсального определения информации не

может быть в силу неотделимости информации от свойств субъекта, который нуждается не в информации вообще, а в конкретной информации и отбрасывает ненужную. В основе понятий «информация» и «информационное взаимодействие» лежат сигнал и субъект, принимающий этот сигнал и формирующий соответствующую реакцию на него. Субъект, принимающий сигнал, способен к селекции сигналов, выделению того, что ему «интересно», и игнорированию сигналов, которые в данный момент не влияют на его жизнедеятельность. На уровне селекции сигнала появляется понятие о ценности информации, как степени полезности сведений для обеспечения главных целей системы: самосохранения и развития. В системе проявляются самостоятельные законы, имеющие информационную природу. По мере развития организации усложняются набор целей, структура; непрерывно растет потребность в сведениях; усложняются информационные взаимодействия.

Субъективное восприятие информации (компанией, коллективом, человеком) необходимо при изучении процессов организации и самоорганизации, при изучении поведения и развития целенаправленных систем, коими и являются организационные системы. В контексте наших задач будем понимать под информацией совокупность сведений, необходимых субъекту для выполнения цели.

Весь процесс — от поступления сигнала до выработки соответствующего решения — относится к числу информационных процессов, а связь между сигналом и реакцией на него является информационной связью.

В последние годы уже никто не сомневается, что информация стала важнейшим неистощимым, стратегическим ресурсом. В промышленно развитых странах непрерывно расширяется сеть общедоступных баз и банков данных и вкладываются огромные инвестиции в создание глобальной сети банков данных.

Происходит расширение научных исследований в области информации: объем инвестиций на информационные исследования составляет приличную долю в общих расходах на науку. Происходит интенсификация информационных процессов: возрастают скорость передачи информации и скорость обработки информации, расширяются возможности увеличения объема

передаваемой информации, степень использования обратных связей, методы наглядного отображения информации, развитие оргтехники.

Информатизация жизнедеятельности человечества имеет длительную предысторию. Напомним, что понятие информации вошло уже в первое упоминание о гомеостазе: система получает оперативную информацию о внешней среде, одновременно отбирая наиболее ценное, накапливая опыт, формирует банк структурной информации, решает вопросы оптимизации своей организационной структуры, то есть стремится к самоорганизации. Значение активной информации неуклонно возрастало и для самого человека, пока 25–30 тысяч лет тому назад мозг человека не достиг высочайшего совершенства. Именно появление человека привело в конечном счете к сильному перекосу в триаде «вещество — энергия — информация», которая до этого была превосходно сбалансирована в природе. Перекос в сторону информации и знаменует становление информационной цивилизации. Концепции «культурного слоя» и «информационной деревни» по существу уже реализуются с помощью единой информационной сети Интернет.

В управлении компаниями, организациями применяется экономическая, научно-техническая, общественно-политическая информация и другие виды информации. В крупных организациях создаются системно-аналитические отделы, которые призваны готовить стратегическую информацию, то есть информацию о поведении системы в целом, а не только ее подразделений.

Экономическая информация — это информация об общественных процессах производства, обмена, распределения, накопления и потребления материальных благ. Это те сведения и знания, которые извлекаются из экономических данных. Данные «сами по себе» не представляют ценности для решения какой-либо задачи, если не являются информацией.

Очень важно в организационных системах учитывать, что реакция на сигнал неоднозначна и зависит от степени обученности и компетентности принимающего сигнал.

В зависимости от возможности использования и ценности информации для принятия управленческого решения она подразделяется на полезную и ложную. *Полезная* информация харак-

теризуется достоверностью, полнотой, своевременностью, доступностью для обработки; *ложная* — возникает при ошибках в сборе, обработке и передаче данных.

Система экономической информации в организации охватывает как управляющую информацию (плановую и нормативную), так и осведомляющую: оперативный производственный учет, бухгалтерский учет, банковскую информацию, статистику. В экономической системе обращается множество самых разных данных. Задача органа управления — извлечь максимум полезной информации для принятия оптимальных и адекватных решений.

С увеличением объема информации, развитием информационных связей, процессов растут скорости развития, скорость эволюции системы. Система, владея информацией о поведении своих элементов и их взаимодействиях, стремится к реализации единой цели — цели своего целого. Здесь важно понимать, что главная цель (или функция) системы реализуется не только с помощью целенаправленной организации, с помощью ЛПР, но в значительной степени с помощью процессов самоорганизации, которые присущи любой сложной динамической системе, имеющей цель.

Количество информации определяет меру организованности системы, поэтому чем больше поток перерабатываемой качественной информации, тем устойчивее и эффективнее организация.

Закон информированности-упорядоченности: чем большей информацией о внутренней и внешней среде владеет система, тем эффективнее ее стремление к упорядоченности и самоорганизации и больше вероятность ее устойчивого функционирования (самосохранения).

Следствия из закона:

1. Чем четче сформулированы задачи управления и организована база данных об объектах управления, тем устойчивее функционирует организация.

2. По мере роста сложности системы количество необходимой информации растет экспоненциально — гораздо быстрее, чем сложность самой управляемой системы.

3. Неупорядоченная под конкретные задачи управления информация приводит к дезинформации, к тому же возрастают проблемы хранения, переработки и передачи информации, увеличиваются затраты.

Для руководителя не упорядоченная под конкретные задачи информация вместо пользы приносит вред. Задачи директора по логистике требуют одного набора данных, финансовому директору нужны другие сведения, а руководителю, отвечающему за филиалы, — третьи. Чтобы грамотно пользоваться информацией, необходимо знать систему параметров, с помощью которых ведется управление. Нужны не только грамотные менеджеры, но и грамотные программисты и информационные технологи. Если исходить из потребностей экономического управления, то все те сведения, знания, сообщения, которые помогают решить управленческую задачу, и есть полезная экономическая информация, с помощью которой снижается уровень неопределенности ее исходов. И чем ценнее и полезней информация, тем скорее и с меньшими затратами будет получен результат.

Информационные потоки в организации можно разделить на два основных типа: информационный обмен с окружающей средой и коммуникативные потоки внутри организации.

Качество информации. В руководстве по теории организации названы определяющие критерии: объем, ценность, достоверность и насыщенность. Поскольку «насыщенность» — это плотность информации, умноженная на ее разнообразие, то объем и насыщенность лишь с натяжкой могут быть отнесены к качественным критериям. Так как ценная информация может оказаться ложной, а достоверная может не представлять никакой ценности, то оба эти критерия должны быть сопряжены в один качественный показатель полезной информации.

Ценность информации зависит от очень многих факторов, даже если речь идет о простом трехмерном информационном пространстве типа «Что? Где? Когда?», и в первую очередь — от источника и приемника информации, их природы и характера. Наиболее простой случай, когда ценность информации может быть измерена, — это проведение мероприятий по «снижению затрат материальных или интеллектуальных ресурсов (материалов, времени, денег) или, например, повышение прибыли в ответ на принятие правильного управленческого решения».

Следует помнить, что качество и значение информации не зависят от способа ее передачи, но в большой степени определяются целью системы. Например, для успешного поиска полового

партнера не имеет значения, передается ли информация посредством радиоволн с помощью спутниковой системы и Интернета (у человека) или посредством нескольких молекул полового феромона (у ночной бабочки).

С целью упорядоченности, структурирования и распределения информации ее классифицируют по степени важности, целям и задачам.

При обработке и структурировании информации обычно используют характеристики, представленные в таблице 4.

Таблица 4

Объем	Достоверность	Ценность	Насыщенность	Открытость
Избыток	Абсолютная	Нулевая	Высокая	Публичная
Норма	Доверительная	Средняя	Нормативная	Конфиденциальная
Недобор	Недостоверная	Высокая	Низкая	Секретная

Достоверность информации — это отношение объема истинной информации к общему объему воспринятой информации. Источники информации должны быть надежными, не вызывать сомнений. В зависимости от конкретных требований достоверность информации абсолютизируется (100-процентная достоверность) или допускает вероятностную доверительность: доверительный интервал — 80–90%, недостоверный, негативный — менее 70%. Достоверность зависит от метода сбора, передачи и времени передачи. В практике менеджмента зачастую в базы данных вводится ложная информация для дезинформации конкурентов. Следует уточнять полученную информацию.

Ценность информации тесно связана с источником информации и ее интерпретатором. Достаточный уровень ценности может обеспечить высокопрофессиональный специалист компании.

Насыщенность информации характеризуется соотношением профессиональной и фоновой информации. Выделяют три уровня насыщенности:

- высокий — на 100% профессиональная информация, фоновая — отсутствует;

- нормативный — профессиональной информации около 70%, фоновой — 30%;
- низкий — менее 50% профессиональной информации.

Нормативный уровень насыщенности рекомендуется как наиболее приемлемый: полное отсутствие фоновой информации приводит к быстрой утомляемости.

Открытость информации характеризуется тремя уровнями: публичная, секретная, конфиденциальная. К публичной информации можно отнести газеты, выставки, лекции, радио, телевидение и пр.

К *конфиденциальной* (служебной) относят информацию, которая защищает корпоративные потребности и интересы. К ней не должно быть доступа третьим лицам, если она составляет служебную или коммерческую тайну. К такой информации обычно относят: сведения о кадрах, партнерах и клиентах; сведения об инвестиционных планах и конкретных инновациях, новых технологиях и т.п. Считается, что 20-процентная утечка служебной информации может привести к кризису организации.

К секретной относится информация, не подлежащая разглашению, предназначенная для ознакомления узкого круга поименованных лиц, содержащая сведения особой важности, составляющая государственную тайну, касающаяся обороноспособности страны, а также содержащая сведения о результатах научных исследований, не защищенные в установленном порядке, и др. Распространение секретной информации преследуется законом.

На современных предприятиях, как правило, система организации сбора, обработки и выдачи информации носит интегрированный характер.

В интегрированных системах обработки данных (ИСОД) интегрируются сама информация, каналы информации, память системы, ИСОД упорядочивают потоки информации, повышают эффективность ее использования. Собранная из различных источников в единой памяти системы информация может быть многократно переработана и использована для конкретных задач управления.

Современное общество все чаще называют информационным. Что это означает с точки зрения организационного управления? То, что информация превратилась в такой же важнейший

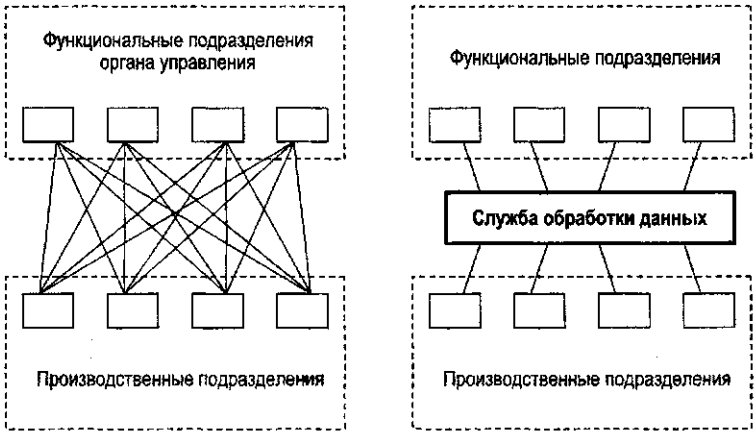


Рис. 21. *Варианты организации информационной системы предприятия*

фактор функционирования компании, как и три главных фактора: люди, машины и материалы, деньги. Отсутствие необходимой информации нельзя восполнить. В дальнейшем лидирующая роль будет принадлежать предприятиям, которые делают информацию основным орудием своей деятельности. Это требует знания основных информационных правил менеджмента.

Ниже мы приводим двенадцать информационных правил из книги М. Огавы «Практический менеджмент».

1. Информация появляется в результате изменения ситуации и является известием об этом изменении. Информация есть самопроявление изменений. Проблема заключается в восприимчивости и наличии способностей улавливать события — предвестники перемен.

2. Степень усвоения информации определяется величиной потребности в ней и опытом получателя информации. Та или иная информация бесполезна для того, у кого нет потребности в ней.

3. Ценность информации зависит от скорости ее получения и точности.

4. Ценность информации повышается при ее целевом отборе и упорядочении. Группировка и обработка данных создают новые возможности их применения.

5. Чем информация концентрированнее, тем лучше.

6. Практическое использование информации зависит от восприимчивости, опыта и знаний ее получателя.

7. Человек склонен, отбирая удобную для себя информацию, недооценивать и оставлять без внимания нежелательную.

8. В организации существует тенденция роста желательной информации и сокращения, иногда до полного исчезновения, нежелательной. Многие руководители призывают подчиненных сообщать им плохие новости, но лишь некоторые из этих руководителей создают атмосферу, в которой это было бы возможно.

9. Избыток информации бывает так же вреден, как и ее недостаток, — необходим отбор. Нужно выработать систему упорядочения и использования информации.

10. Свою истинную ценность информация проявляет тогда, когда попадает к людям, ее понимающим и использующим.

11. Информация, становясь общим достоянием многих людей, проявляет большую силу воздействия. Менеджеры должны ставить своей целью построение целостного коллектива на основе обладания информацией всеми работниками компании. Выигрыш от этого гораздо больше, чем возможный ущерб от более вероятной в этом случае утечки информации.

12. Приобретение информации происходит по принципу «брать и давать». Тому, например, кто во время учебы все выспрашивает о других компаниях, а когда доходит дело до своей — рот на замок, информации не собрать. Информация собирается пропорционально ее передаче.

Как делаются реклама и политика

Не будет преувеличением сказать, что суть закона информированности-упорядоченности большинством людей ощущается интуитивно, а также на основе житейского опыта.

Житейская мудрость учит: «Не зная броду, не суйся в воду», «Семь раз отмерь — один раз отрежь». Лишь глубокая уверен-

ность в ясности и предсказуемости явления может гарантировать человеку спокойствие и ощущение безопасности. Уверенность — категория сугубо субъективная. Уверенность может быть обретена разными способами — от восприятия и анализа статистики и до уговоров психотерапевта «что все будет хорошо». Однако, будучи в чем-либо уверенным, человек считает себя информированным и, соответственно, упорядочивает свои поступки под эту уверенность, исходя из этой уверенности выстраивает алгоритм своих действий.

Следовательно, если человека или группу людей убедить в чем-либо, внушить в этом уверенность, то результатом со стороны людей будет выстраивание алгоритма действий, исходящих из признания собственной уверенности в качестве объективной истины.

Механизм действия закона информированности-упорядоченности действует абсолютно одинаково как для объективной истины, так и для истины сфальсифицированной. На этой данности построено множество хитроумных пружинок, шестеренок и рычажков человеческого общества.

Технологии манипулирования человеческим сознанием были известны еще в древности. Наиболее известный пример — введение в гипнотическое состояние. Человеку, погруженному в гипнотический транс, возможно внушить практически любую информацию, причем результаты могут удивлять. К примеру, не умеющему рисовать достаточно внушить под гипнозом, что он — Тициан (Рембрандт, Пикассо и т.п.), после чего дать бумагу и карандаши (кисти, мел и т.п.) и сказать: «Твори, ты — гений». В результате испытуемый, разумеется, не создаст шедевра, но то, что ему удастся в условиях измененного сознания, никогда не будет ему доступно в обычном состоянии. Позиционируя себя в новой роли, человек и ведет себя соответственно.

В чем одна из составляющих харизмы крупного руководителя? В спокойной и размеренной уверенности в собственных силах и возможностях. Откуда эта уверенность? А «товарищ» сам себя во всем убедил, и, возможно, у него это неплохо получилось. Окружающие, глядя на эту уверенность, сами зачастую проникаются ею и готовы считать ее объективной истиной.

Поскольку большинство людей получает первоначальное образование по типовым методикам, многие читают одинаковые

газеты, смотрят одинаковые фильмы — они во многом становятся похожими друг на друга, психологически типичными. На этом обстоятельстве строятся манипуляции массовым сознанием. Например, в рекламе.

Рассказывают, что в советские времена в магазине под всенародно известным плакатом «Пей, сынок, томатный сок — будешь строен и высок!» какой-то шутник приписал «...а то вырастешь, Василий, и пол-литры не осилишь!». Говорят, что в том магазине томатный сок пользовался небывалым спросом.

В 1910 году преступник, приговоренный к казни, прокричал с эшафота: «Покупайте какао Ван Гуттена!». На следующий день эта фамилия попала во все газеты, а товар его обладателя пошел нарасхват.

А в 1797 году Наполеон Бонапарт сделал отличную рекламу своей валюте и стране: он распространил весть о том, что в одну из монет 5-франкового достоинства якобы запечатан банковский чек на миллион франков на предъявителя... Французский банк и сегодня гарантирует выплату указанной суммы, но чек до сих пор не предъявлен.

Негативное отношение к новому продукту — картофелю — во Франции было сломлено весьма нестандартным путем: министр Франции Тюрго приказал поставить охрану вокруг картофельных полей. «Раз охраняют, значит, ценное», — подумал народ, и вскоре картошка стала одним из самых популярных продуктов.

Землевладелец Харвей Вилконс никогда бы не продал принадлежащие ему земли в штате Южная Калифорния, если бы его жена не вспомнила подходящее название: участки, названные Голливуд (то есть святая земля), разошлись в считанные дни.

Первая реклама в общественном туалете появилась в Нью-Йорке, на Манхэттене, в 1939 году. В женских ватерклозетах были размещены плакаты, рекламирующие электрические пишущие машинки. Продажи почти мгновенно подскочили на 30%.

Дисней первым в свое время понял, какое преимущество дает цветная пленка. Он заключил договор с единственным тогда производителем и обладателем всех прав на цветную пленку на несколько лет, и стал единственным поставщиком цветной мультпродукции.

Всемирно известный производитель мотоциклов «Харлей Девидсон» предоставлял услуги и скидки байкерам, которые сделали себе татуировки с фирменным знаком «Харлей»!

Концерн BMW после размещения своей продукции в фильме «Золотой глаз» получил заказы на $300 миллионов, а продажи часов Omega Seamaster выросли на 900%. За эпизод в фильме «Основной инстинкт» с использованием виски Джек Дэниэлс компания Seagram's заплатила 1,2 миллиона долларов, а продажи выросли в 5 раз.

Главный идеолог Третьего рейха доктор Геббельс цинично замечал, что толпе не нужно говорить высоких истин, толпе нужно говорить примитивно-понятные вещи, зато помногу раз. И это — на самом деле — в некоторых случаях действует. Что такое «средний американец»? Это человек патологически зависимый от СМИ, буквально сидящий на информационной «игле». Это человек, воспитанный на комментариях, где все «разжевывается». В случае коррекции вектора политики он послушно повернется в сторону, которую укажет комментарий. Почему? А просто «Take it easy» («смотри на вещи просто»).

Манипуляции массовым сознанием порождают войны, революции, межэтнические конфликты, идейный и религиозный фанатизм... Во всех случаях люди верят в свою правоту, как в объективную истину, на основе чего пытаются упорядочивать окружающий мир.

3.6. Закон единства анализа и синтеза

Анализ и синтез — основные методы познания. Все формы человеческой деятельности — производственной, научной, художественной, как бы ни были они сложны и своеобразны, всегда представляют эти два аспекта познания — аналитический и синтетический, в их взаимной смене и сплетении. Сами понятия «система», «комплекс» предполагают разложение их на элементы, части, которые образуют целое. **Анализ** — исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования, рассматриваемый как система, мысленно или практически расчленяется на составные элементы (признаки, свойства, отноше-

ния и т.п.) для изучения каждого из них в отдельности и выявления их роли и места в системе. **Синтез** — исследовательский метод, имеющий целью объединить отдельные части изучаемой системы, ее элементы в единую систему. Целевая организация компаний обеспечивается постоянным циклическим процессом анализа и синтеза: изученные в процессе анализа элементы подвергаются синтезу, что позволяет на новом уровне знания продолжить и углубить исследование системы. Синтез переводит знания с одного уровня на другой, более высокий. Анализ поведения различных частей системы (анализ связей с поставщиками, потребителями, анализ спроса и предложения, анализ продаж, анализ уровня технологий и пр.) проводится для того, чтобы оценить систему (организацию) как единое целое, выявить причины отклонения от главной цели.

Большой проблемой экономической науки является излишняя специализация, порой абсолютно необоснованная дифференциация экономических знаний, растаскивание знаний о едином целом на части. Эти части дробятся, распадаются на узкие дисциплины и в конце концов превращаются в огромный свод маловразумительных течений, понятных лишь узкому кругу так называемых «специалистов-теоретиков». Овладение узкопрофессиональной терминологией не равно пониманию единых законов развития целого.

Менеджер любого уровня должен обладать методами системного анализа и синтеза как необходимым инструментом для принятия управленческих решений.

Закон единства анализа и синтеза: каждая управляющая система стремится к наиболее эффективной функциональной и организационной структуре за счет постоянного циклического процесса анализа — синтеза (дедукции — индукции).

Иными словами, каждая материальная система: живой организм, социальная организация (предприятие, учебное заведение, политическая партия) — стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: разделение — преобразование — объединение — преобразование.

Дифференциация знаний должна сопровождаться их интеграцией, анализ — синтезом, иначе произойдут монополизация от-

делов, элементов, потеря чувства единой системы, потеря единой цели системы. С другой стороны, жесткая интеграция может задушить свободу, творчество элементов системы, их способность к внутреннему саморазвитию.

В сложной самоорганизующейся системе с помощью бесконечного циклического процесса анализа и синтеза происходит структурная оптимизация системы; система отказывается от устаревших неэффективных элементов, заменяя их более прогрессивными. Одним словом, неразрывность и взаимодействие анализа и синтеза обеспечивают стремление системы к оптимальной самореализации.

На основании методов анализа — синтеза при моделировании экономических систем широко используются декомпозиционные и композиционные подходы к решению задач оптимизации. Декомпозиционный подход применяется к построению системы моделей, при котором цели нижних уровней иерархической структуры выводятся из целей верхнего уровня. При синтетическом, композиционном подходе, напротив, цели верхнего уровня иерархии выводятся путем согласования целей нижних уровней иерархии с помощью некоторых экономических механизмов.

Закон единства анализа и синтеза тесно взаимодействует с законами развития, информированности-упорядоченности, самосохранения и синергии. Важнейшую роль закон играет при стремлении системы к достижению соразмерности, пропорциональности элементов между собой и в соотношении к целому, с его помощью реализуются принципы композиции, пропорциональности и гармонии.

Закон единства анализа и синтеза имеет следствия.

Следствие 1. При отсутствии внешних возмущающих воздействий все созидательные ресурсы организации тратятся на внутренние потребности организации, что ведет к перерождению хозяйственной организации в общественную.

Следствие 2. При отсутствии внешних и внутренних возмущающих воздействий все созидательные ресурсы организации оказываются не востребованы. Это ведет организацию к деградации.

Следствие 3. При отсутствии внутренних возмущающих воздействий все созидательные ресурсы организации тратятся на

внешние потребности, что, с одной стороны, способно сплотить коллектив вокруг общих проблем, а с другой стороны, ввиду некритической внутренней атмосферы, ведет к застою, неэффективной работе.

Из следствий 2 и 3 вытекает парадоксальный вывод о том, что для организации и человека необходимы внешние потрясения и внутренние противоречия, конечно, не доводящие до патологических проблем.

Адаптация и выживание

Социальное выживание отличается как от обычной жизни человека в обществе, так и от выживания в условиях природных катаклизмов.

Ситуации социального выживания чаще всего называют кризисами жизни. В этих психологически экстремальных ситуациях человек чаще всего оказывается один на один с проблемой выбора или переживанием потери. Это может быть серьезный конфликт на работе, когда приходится выбирать между своим достоинством, принципами и деньгами, обеспечивающими жизнь семьи. Непонимание и охлаждение любви в паре, когда возникает вопрос искать возможные пути восстановления прежних отношений или идти на полный разрыв. Серьезные болезни детей, потери родителей или друзей, нападения и насилие. Существуют и возрастные кризисы, связанные с переоценкой всей прошедшей жизни, так называемые экзистенциальные кризисы. У каждого человека есть воспоминания о периодах, когда приходит ощущение, что он не живет, а вынужден выживать. Когда в голове вертятся фразы «только бы пережить этот день», «как бы дотянуть до следующего месяца», «главное дожить до нового года».

В это время человек теряет привычную опору, порядок жизни и вынужден либо возвращать их, либо, чаще, искать новые. Это очень тяжелый период. Но испытания дают человеку самый большой опыт и силу. После них человек может сказать: «Я пережил такое, что теперь мне ничего не страшно». Это, действительно, главный итог выживания в кризисе.

Одним из элементов *выживания человека является выживание среди людей, то есть социальное выживание или адаптация в обществе. Рассмотрим несколько видов социальной адаптации и способов поведения человека.*

Организм ребёнка ***с самого рождения*** *начинает приспосабливаться к отношению его с окружающими людьми, будь то такие же дети или взрослые люди. С этого периода закладывается в сознании многие черты его поведения в сложной обстановке. Где-то приходится уступить, а где-то ребёнок чувствует, что окружающие ему поддаются, и он начинает проявлять свои возможности лидера и руководителя. Это первый, и самый значимый этап социальной адаптации человека. Полученные начальные знания личностного выживания и самоутверждения далее плавно переносятся на коллективы, такие как детский сад, школа, студенчество, работа. В каждом из них человек-личность пытается найти для себя наиболее возможную и комфортную форму своего существования. Для личности, не обладающей достаточными качествами индивидуального существования, возникает необходимость объединения в группы. Нахождение в коллективе даёт возможность проявлению абсолютно новых качеств личности. Звеньев цепи социальной адаптации может быть очень много, бесконечно много, так как человек не живёт один. Попробуем определить и рассмотреть основные из этих звеньев.*

Отношения в учебном коллективе. *Условия для членов группы схожие, а стартовые уровни имеют различия. В процессе обучения образуются устойчивые и неустойчивые группы. Наиболее простая форма выживания — это работа на интересы коллектива. В тебе должны нуждаться, пусть порой и приходится «отрывать» что-то от себя ради других.*

Поведение внутри семьи. *Отношения родных, близких и любящих людей. По своей сути — это самые простые отношения для выживания, так как только близкие люди способны понять и простить многое. Но порой это наносит большой вред для других отношений, ибо человек просто расслабляется, и в других ситуациях начинает себе позволять очень многое, считая это вполне приемлемым для других. Явно может произойти занижение критической самооценки личности. Да, что и говорить, и происходит.*

Взаимоотношения между семьями. *Один из видов самых распространённых отношений. В своём развитии эти отношения имеют как положительную, так и отрицательную динамику. Дружба очень быстро может смениться враждебностью. И причины для этого могут быть самые различные — от причинения ущерба домашними животными до подозрения в супружеских изменах, как оправданных, так и не очень.*

Жизнь рабочего коллектива *(постоянного и временного). Работа в жизни человека играет очень важную роль, и порой выживание в этой ситуации определяет всю дальнейшую жизнь. В рабочем коллективе каждый имеет шансы проявить все свои качества в полной мере. Даже во временном рабочем коллективе легко адаптироваться, проявив свои лучшие и полезные другим качества.*

Группа единомышленников *(по интересам, одной проблеме). Очень просты, в социальном плане, условия существования таких групп. Людей соединяет то, что им знакомо более всего, а так как формы познания безграничны, то и уважение к каждому остаётся постоянно на высоком уровне.*

Критическое выживание *(без дома, без семьи). Эта проблема сейчас стоит очень остро. Это не только взрослые люди, оказавшиеся на улице, но и десятки тысяч детей выживающих, где придётся. И это выживание самое жёсткое и жестокое. Улица уже ничего не прощает, и за любую оплошность неминуемо ждёт тяжёлое наказание.*

3.7. Закон композиции и пропорциональности

Закон гармонии — один из основных законов природы. В природе царит гармония. *Гармония* — соразмерность, соединение компонентов объекта в единое органичное целое. В древнегреческой философии гармония понималась как организованность космоса, мировой порядок, изначально установленный Богом. Всё должно подчиняться этому установленному порядку.

Все законы природного мира обеспечивают в конце концов реализацию закона гармонии. Вспомним, например, закон

динамического равновесия, который базируется на оптимальном соотношении между элементами системы, а также между целым и ее частями, то есть обеспечивает стабильность и жизнеспособность системы с помощью создания необходимых композиций и пропорций как между системой и внешней средой, так и внутри самой системы.

А.А. Богданов, рассуждая о сущности хорошо организованного комплекса, утверждал, что главной особенностью такого комплекса является «гармоническое сочетание частей, то есть такое объединение их функций — специфических активностей — сопротивлений, при котором они взаимно усиливают друг друга, отчего реальная их сумма и возрастает».

Не случайно в эстетике и искусстве гармония рассматривается как существенная характеристика красоты, а то и ее синоним, а многие ученые считают красоту (гармонию) важнейшим критерием правильности научной теории. У экономистов, управленцев, менеджеров стремление к гармонии ассоциируется со стремлением к оптимальной организации и эффективности. О роли красоты и гармонии в современном производстве основатель и бывший президент компании «Вакол» сказал так: «Стремление к красоте присуще всем сердцам, всему обществу, всему мировому сообществу. Оно является естественным желанием любого человека. Это касается и меня. До тех пор, пока я буду жив, я буду стремиться к красоте».

В книге «Сделано в Японии» А. Морита, президент фирмы «Сони», описывает случай, который произошел с ним в 1975 г. во время его пребывания в Советском Союзе. На одной из встреч в Госкомитете РФ по науке и технике его попросили высказать мнение о продемонстрированном тут же транзисторном телевизоре советского производства, который предполагалось продавать в Европе. А. Морита, уточнив, может ли он высказать свое личное мнение, и получив разрешение, сказал: «В Советском Союзе есть замечательные, талантливые мастера искусств. У вас великие музыканты, балет — великое художественное наследие, а ваши исполнители славятся во всем мире. Это счастье, что ваша страна обладает и техникой, и искусством. Но почему же этого не видно в вашем телевизоре? Если у вас в Советском Союзе есть и искусство, и техника, почему же вы не сочетаете

их, чтобы делать прекрасные вещи? Если говорить откровенно, господа, судя по тому, что мы знаем о рынке и вкусах потребителей, мы не думаем, что такой некрасивый телевизор можно будет продать».

Гармония — это согласованность, стройность, соразмерность в сочетании чего-либо. Каждая сложная система стремится к гармонии — состоянию, когда композиция и пропорции оптимальны. Говоря о композиции, имеем в виду соотношение и взаимное расположение частей исследуемого целого. Пропорциональность — это определенное количественное соотношение, соответствие с чем-либо (например, размер ноги по отношению к росту человека или количество управленцев по отношению к общему количеству работающих в фирме). Пропорциональность часто понимается как соразмерность. Закон композиции и пропорциональности в наиболее явной форме применяется в архитектуре и искусстве. Художник, работая над картиной, стремится к гармонии, используя известные приемы, например, «правило золотого сечения». В экономике использование закона помогает решать проблемы планирования, производства, распределения, учета, стимулирования и пр. Хороший менеджер через достижение композиции и пропорциональности стремится создать гармоничное предприятие. В каждодневной деятельности мы наблюдаем это всеобщее стремление к гармонии: каждый человек хочет достичь определенной композиции благ (заработная плата, дом, жена, дети, машина и пр.). Машину он выбирает пропорционально или соразмерно доходам, жену — согласно своим внутренним духовным или физическим потребностям и т.п. Так же поступает и руководитель организации: в соответствии с финансовыми возможностями, поставленными целями и задачами подбираются офис, кадры, транспорт и пр. Зачастую в офисах можно видеть богатую роскошную мебель и устаревшую оргтехнику, плохо организованные профильные для фирмы процедуры. В таком случае можно говорить о кризисе руководства.

В природе все гармонично: всё, что не работает на высшую цель, отсекается; всё, что избыточно, постепенно отмирает, достигая оптимальной композиции и пропорциональности. Посмотрите на дерево: корни, ствол, ветви, листья — всё находится в идеальной пропорции и композиции.

Закон композиции и пропорциональности (гармонии): каждая система стремится к оптимальному взаимному расположению частей и к оптимальному количественному соотношению между ними.

Закон композиции и пропорциональности в организации отражает необходимость согласования целей элементов системы с ее главной целью, а также необходимость определенного соотношения между частями целого — их соответствие, соразмерность или зависимость. Достижение необходимых пропорций, соразмерности и соответствия в границах организации равнозначно повышению жизнеспособности, повышению уровня самосохранения системы.

Несоответствие между частями, элементами системы называется диспропорцией. Диспропорции снижают эффективность организации и способствуют ее разрушению.

Реализации закона композиции и пропорциональности способствуют разработанные на основании научных исследований и организационного опыта нормы и правила. Например, уровни иерархии связаны с нормами управляемости. Диапазон контроля и норма управляемости — это максимальное число непосредственно подчиненных, которыми эффективно может управлять руководитель. Считается, что у руководителей низшего уровня норма управляемости может достигать 30 человек (для высшего уровня управления, как правило, — не более 7 человек).

Имеются нормативы для создания рабочих мест, нормативы соотношений численности работников и оборудования и пр. В каждой организации идет естественный процесс гармонизации. Дисбаланс, диспропорцию менеджер должен исправлять с помощью планирования, координирования, опираясь на нормы и правила, ограничения, поощрения и т.д. К сожалению, в современных организациях можно наблюдать самые уродливые структуры и формы: раздутые управленческие отделы, технологически слабое основное производство, огромный штат охраны, отсутствие организационной культуры. Важно понимать: зачастую кризис в компании напрямую связан с нарушением закона гармонии в самой организации или в ее взаимоотношениях с внешней средой.

В настоящее время можно говорить о нарушении закона гармонии в отношениях общества и природы. Человечество переживает

решающий момент в истории. Противоречия, дисгармония между сложившимся характером развития человечества и природой достигли предела. Дальнейшее движение по этому пути ведет к кризису макросистемы, к глобальной катастрофе. Природа отплатит человечеству за нарушение закона гармонии, за надругательство над ней глобальными ответными реакциями — изменением климата, опустыниванием, засухами, усилением проникновения через атмосферу жесткого ультрафиолетового излучения, генетическими изменениями, эпидемиями и голодом.

3.8. Специфические законы социальной организации

Каждая социальная организация представляет собой общество в миниатюре, со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Она имеет свои историю, культуру, технологию и персонал.

Основной элемент социальной организации — человек. При этом формализация не в состоянии полностью охватить деятельность человека в организации.

Соотношение формализованных коммуникаций и неформальных отношений человека с другими людьми в организациях должно заранее определяться руководителем.

Порядок служебных отношений определяется инструкциями, уставами, положениями о внутреннем распорядке, установившимися порядками, подписанными контрактами, договоренностями и регламентами. Порядок неформальных отношений определяется чувствами людей друг к другу, симпатиями и антипатиями, общими интересами и потребностями, договоренностями и традициями.

Основой построения неформального взаимодействия в организации и индикатором социальной стабильности организации является уровень доверия сотрудников. Доверие может проявляться как в форме убежденности сотрудников в справедливом характере и стабильности руководства, так и в форме взаимной предупредительной доброжелательности сотрудников. Падение

доверия ниже допустимого предела будет означать системный кризис в организации.

Среди элементов, влияющих на формализованные коммуникации и неформальные отношения, можно выделить общее и особенное. *Общее* в отношениях людей в организации можно прогнозировать и на этой базе создавать различные виды нормативной документации. *Особенное* — это колорит отношений, который в отдельных случаях может иметь решающее значение в деятельности организации.

Сочетание общего и особенного в отношениях людей существенно влияет на общее и особенное в деятельности самой социальной организации, в ее реакции на действие того или иного закона.

Принципы организации организаций:

- Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура.
- Для каждой организации существует минимальная эффективность, при которой организация должна быть ликвидирована или «заморожена».
- Для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда за счет повышения эмоционального уровня работника.

Принципы организации людей внутри организации:

- Для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой.
- Процессы восприятия и запоминания необходимо приближать к процессу мышления.
- Для эффективного осмысления нового необходимо иметь больше знаний по данной тематике.
- Любой человек видит в тексте или слышит в беседе ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился.
- Первая информация о каком-либо событии является более устойчивой, чем вторичная.
- Доходчивость сообщения будет выше при использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

Глава 4

Принципы статической и динамической организации

Организации, как и системы, не вечны: они зарождаются, развиваются, переживают периоды становления, расцвета, упадка и сменяются другими или полностью перерождаются, обновляются.

Понятие жизненного цикла организации уже рассматривалось в третьей главе в связи с организационным законом развития. Продолжим рассмотрение.

Итак, сколько организаций, столько и разных типов жизненного цикла. Примеры различного типа циклов представлены на рисунке: быстрый рост, короткая зона стабильности и быстрый спад (а); медленный рост, довольно продолжительная стадия стабильности и резкий спад (б); бурный рост, малый период стабильности и спад (в); нормальный рост, продолжительный период стабилизации, спад (г).

Руководитель должен знать о законе циклического развития организации и принимать решения в соответствии с особенностями того этапа, на котором находится организация. Любая компания, фирма в процессе своего развития постоянно изменяется, но это предсказуемые изменения. Выигрывают те, кто может предвидеть системное поведение организации.

Каждый этап жизненного цикла организации (ЖЦО) имеет свои особенности. *Этап создания* — это этап предпринимать-

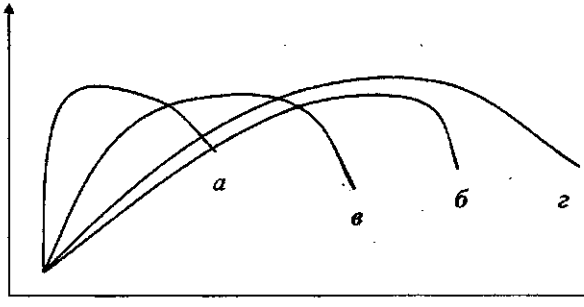


Рис. 22. *Варианты жизненных циклов организации*

ства; для него характерны творческий процесс, формулирование миссии, дерева целей и функций. *Этап роста* — этап формирования коллектива, развития коммуникаций; время активных контактов и высоких обязательств. *Этап зрелости, стабилизации* — этап формализации правил, возрастания роли высшего руководства, роли в иерархии системы; структура относительно стабильна, организация устойчива и начинает увеличивать выпуск продукции, выявляются все новые резервы развития. Структура усложняется, появляются новые элементы в системе-организации. От быстрого роста разнообразия элементов система теряет свою целостность. Децентрализация принятия решений может на время исправить ситуацию, но система уже близка к следующему этапу. Этап упадка связан с уменьшением спроса на продукцию и услуги организации, с сокращением рынка. Руководство компании активно ищет выход из кризиса. Механизм выработки и принятия решений вновь централизован. Но на этапе спада вывести организацию на новый этап роста чрезвычайно сложно.

Кризисы подстерегают организацию на всех этапах без исключения и имеют свою специфику. На первом этапе это, как правило, кризис самих инициаторов созданного предприятия, кризис руководства: не хватило знаний, опыта, воли, связей и т.п. Если миновали первый этап благополучно и поделили сферы деятельности и ответственности, то их подстерегает кризис автономии, кризис контроля, кризис бюрократического аппарата, системный кризис или кризис синергии.

Понятие жизненного цикла организации тесно связано с понятием жизненного цикла изделия или продукции, которое широко используется при планировании маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, при организации послепродажного обслуживания изделий, при прогнозировании будущего организации.

Жизненный цикл продукции — это временной интервал, который включает время создания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделия потребителем.

Итак, *жизненный цикл изделия* — это промежуток времени от замысла изделия до снятия его с производства и продажи. В маркетинге принято рассматривать следующие стадии жизненного цикла изделия: 1) зарождение — разработка, конструирование, эксперименты, создание опытной партии и производственных мощностей; 2) рост или начальная стадия появления изделия на рынке, формирование спроса, окончательная доработка конструкции с учетом опыта эксплуатации; 3) зрелость — стадия серийного или массового производства, наибольших продаж; 4) насыщение рынка — темпы продаж начинают сокращаться; 5) затухание производства и продажи изделия.

На начальных стадиях жизненного цикла продукции преобладают расходы (затраты на исследования, капитальные вложения в производство, в маркетинг и т.д.), на стадиях зрелости и насыщения преобладают доходы, и в конце концов рост убытков заставляет прекращать производство (рис. 22).

Q — объем реализации товара (утолщенная кривая); объем прибылей и убытков (пунктирная кривая); t — время; I — стадия НИОКР, создания мощностей — «зарождение»; II — стадия освоения производства («рост»); III — стация серийного (массового) производства («зрелость»); IV — насыщение рынка; V — стадия свертывания производства («упадок»); 1 — капиталовложения, затраты на НИОКР; 2 — прибыль; 3 — убытки.

На основе модели развития организации по этапам живого организма кратко сформулируем характерные черты всех стадий развития организации. В процессе развития организации сталкиваются с определенными ловушками, которые нужно избежать для продолжения роста.

Российский бизнес очень молод. Большое количество совсем юных компаний является одним из самых важных факторов,

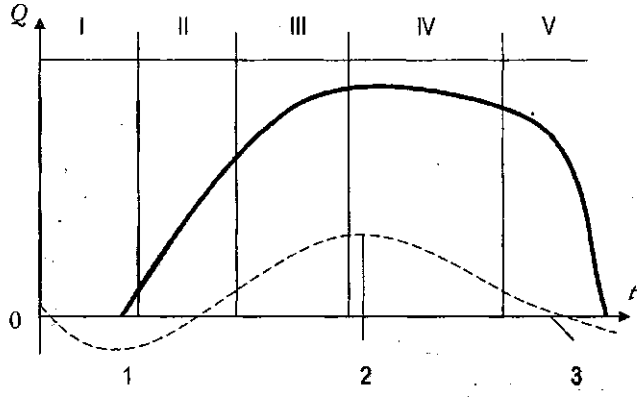


Рис. 23. *Взаимосвязь жизненного цикла и основных экономических показателей организации*

определяющих сегодняшний стиль и текущие проблемы российского менеджмента. В процессе развития организации проходят ряд стадий и сталкиваются с определенными «ловушками» эволюции, которые нужно избежать, чтобы продолжить рост.

Изменения в организации происходят не по схемам формальной логики, они зависят от множества внешних факторов. Организация может быть уподоблена живому организму. Моделирование ее развития может быть осуществлено с помощью теории жизненных циклов. Таких моделей предложено достаточно много: модель Доусона (рассматривающая жизненные циклы государственных комитетов), модель Липпита и Шмидта (описывающая развитие деловой организации), модель Торбета (основанная на индивидуальных менталитетах членов организации), а также модели Катца и Канна, Грейснера, Кимберли, Адизеса и др.

Одной из наиболее адекватных можно считать модель жизненного цикла Адизеса. В отличие от других, она уделяет внимание не только росту, но и регрессии, организационному упадку и смерти. Процесс организационного упадка Адизес рассматривает как последовательный и предсказуемый.

Основная идея модели заключается в соотнесении развития организации развитию живого организма. Поэтому и жизненный

цикл организации делится на две фазы — рост и старение. Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, проходя через такие этапы, как «выхаживание», «младенчество», «давай-давай», «юность». Старение начинается со стабилизации и завершается «смертью» организации, проходя через этапы «аристократизм», «ранняя бюрократизация», «бюрократизация». Продвижение от одной стадии к другой происходит в результате разрешения ключевых проблем каждого этапа.

Адизес выделяет два важных параметра жизнедеятельности организации — гибкость и контролируемость (управляемость). Молодые организации очень гибкие и подвижные, но слабоконтролируемые. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется: контролируемость возрастает, а гибкость уменьшается.

Каждый этап имеет свои трудности, которые условно можно разделить на две категории: болезни роста и организационные патологии. К первой относятся проблемы, обусловленные незрелостью компании, которых очень трудно избежать. В определенном смысле этого и не следует делать, поскольку их грамотное преодоление способствует правильному организационному взрослению.

При грамотных стратегии и тактике развития организации она может находиться в стадии расцвета бесконечно долго, постоянно порождая новые «кривые» жизненного цикла. Ключевая задача — сосредоточиться на проблемах, присущих данной стадии жизненного цикла организации, решая их так, чтобы она смогла развиваться дальше.

На основе модели, предложенной Адизесом, можно попытаться сформулировать в сжатом виде наиболее характерные черты всех стадий развития организации.

Выхаживание (Courtship) — зарождение организации. На этом этапе предприниматель обсуждает идеи нового бизнеса и принимает решение об его создании. Для успеха необходимы бизнес-идея и энтузиазм по отношению к ней, готовность взять на себя риск основания нового дела и высокий уровень обязательств, финансовая поддержка нового дела и готовность рынка принять новый товар/услугу.

Младенчество (Infancy) — начало деятельности компании. Характерными чертами организации на этом этапе являются не-

четкая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий. Для успеха необходимы постоянный приток денежных средств и преданность основателя идее построения устойчивой организации. Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

«Давай-давай» (Go-go) — стадия быстрого роста. Бизнес-идея начинает приносить свои первые плоды, преодолевается нехватка денежных средств, увеличивается объем продаж. Организация работает в «пожарном режиме», чтобы удовлетворить все новые и новые запросы рынка. В этот период в компании могут появляться и «раскрываться» множество неординарных личностей. Периодически между ними могут возникать самые разнообразные острые дискуссии о путях дальнейшего развития.

Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание охватить необъятное. Чтобы выжить, организация должна четко определять, чем не следует заниматься. Появляется необходимость в административной подсистеме — переход от управления «по интуиции» к более профессиональным действиям. В противном случае организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Преодолевая описанные проблемы, организация движется к следующему этапу — юности.

Юность (Adolescence) — период духовного перерождения организации. Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. Формируются новая структура, стиль работы, организационная культура, основные бизнес-процессы. Это длительный и болезненный процесс, связанный с конфликтами и противоречиями, например, между старой и новой командой, между предпринимателями, менеджерами и специалистами, между основателем и организацией в целом, между целями организации и целями ее сотрудников. Осуществляется переход организации от одного набора проблем к другому.

Во многих случаях именно на этой стадии происходит смена акцентов — с развития любой ценой на повышение качества работы. Возможны конфликты между потребностями самореализации

ярких личностей и необходимостью технологичной организации бизнес-процессов. Если систематизация и технологизация менеджерской деятельности произошла успешно, руководство институционализировалось и конструктивно-эффективный менеджмент укоренился, то организация движется к следующему этапу — расцвету.

Расцвет (Prime) — оптимальная точка «кривой» жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет — это не точка, после которой сразу же следует падение, а процесс роста. Он является показателем способности организации достигать эффективных результатов в краткосрочной и в долгосрочной перспективе. Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли. В это же время создается сеть новых «младенческих» организаций. Если на этом этапе организация не пополняется новыми силами и не сможет превратить эту точку в «длинную линию», она переходит в стадию стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

Стабилизация — первая стадия старения в жизненном цикле организации. Еще сильная по уровню своей внутренней организованности, компания уже начинает терять гибкость. Утрачивается дух творчества, сокращаются инновации и не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат, хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке.

На этой стадии возвышаются администраторы и финансисты, они уже начинают играть более важную роль, чем те, кто занимается производством, маркетингом, продажами и выстраиванием отношений с потребителями. Роль людей, непосредственно работающих с клиентами, становится второстепенной. Различного

рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет — это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина будущего падения: истощается дух предпринимательства. Все чаще внутренняя бесконфликтность и согласованность ценятся выше эффективной работы. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу. Если творчество «бездействует» достаточно долго, то это может повлиять на способность организации удовлетворять потребности покупателей. Происходит неуловимое скольжение к следующей стадии — аристократизму.

Аристократизм (Aristocracy) — укрепляются система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре преобладают личные интересы в ущерб целям организации. Происходят дальнейшие изменения в распределении влияния: те, кто делит деньги и прочие блага, устанавливают правила и играют более важную роль, чем люди, которые наращивают бизнес и занимаются производством. На руководящие посты все чаще назначаются по принципу личной лояльности, а не профессионализма. Карьеру в организации начинают успешно делать не яркие, а, наоборот, незаметные «серые» сотрудники, важным достоинством которых является умение «не высовываться». Все большее значение приобретают внутренние инфраструктурные подразделения — всевозможные хозяйственные службы, финансово-бухгалтерские подразделения, юридическая и кадровая служба, все мыслимые и немыслимые советники первого лица: «астролог — нарколог — психолог — дочки — матери — охранники — водители» и другие «доверенные лица». Как правило, профессионалов среди них становится все меньше.

Всё это происходит на фоне избытка денежных средств, которые, в основном, вкладываются не в развитие новых направлений, а в поддержание существующего статус-кво. Много внимания уделяется тому, как люди одеваются, как обращаются друг к другу. Внешняя форма проведения встречи и совещания преобладает над внутренним содержанием. Приоритет откровенности и заинтересованности в обсуждении проблем постепенно подменяется стремлением соблюсти личный интерес. Большинство менеджеров озабочено уже не решением общих проблем бизнеса, а расширением собственного влияния, никак не связывая

свое благополучие с общим делом. В результате совещания теряют смысл, поскольку на них ничего откровенно не обсуждается. Аристократическая организация склонна отрицать реальное положение вещей и ведет себя подобно страусу, блокируя обсуждение реально существующих проблем.

Компания может приобретать другие фирмы, стремясь получить новые продукты и рынки или «купить» предприимчивость, — ведь она обладает значительными денежными ресурсами. Снижение гибкости, которое начинается еще на этапе расцвета, имеет длительное последействие — в конечном итоге способность достигать результаты также уменьшится.

Организация пытается сохранить существующие объемы прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество продукции может оставаться на прежнем уровне или начинает снижаться. Но наступает день, когда цены уже невозможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно.

Ранняя бюрократизация (Early bureaucracy) — этап, когда организация «забывает» о том, что и как делается и обращается к вопросу «Кто виноват?». Поиски конкретных виновных в возникновении проблем приводят к частым конфликтам и управленческой паранойе. Потребитель при этом отодвигается на второй план. Мелкие детали, тонкости обслуживания клиента уходят. На этой стадии эффективность работы практически уже не имеет никакого значения. Виновные в проблемах просто «назначаются» решением собственника или руководителя. Начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает.

Предприниматели, способные генерировать бизнес, уходят или оттесняются на второстепенные роли. Администраторов, способных делить деньги и устанавливать правила, становится все больше. Компания превращает сама себя в оплот бюрократии, без очевидной ориентации на результат и удовлетворение потребностей потребителей.

Бюрократизация и смерть (Bureaucracy and death) — на последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям. Она не создает необходимых для своего самосохранения ресурсов и поэтому обречена. Сосредоточив-

шись на правилах и процедурах, на бессмысленном контроле, компания почти не общается с внешним миром, и клиентам приходится изрядно потрудиться, чтобы пробиться через существующие в организации бюрократические препоны. Клиенты уходят, и если государство или собственник по каким-то соображениям не пожелают продлить эту агонию, наступает смерть организации.

В реальной жизни трудно выделить «химически чистое» состояние: в деятельности практически любой организации обычно присутствуют характерные черты нескольких стадий развития. При этом, как правило, заметны черты двух-трех соседних этапов, но в малых «дозах» могут присутствовать элементы почти всех стадий. Так, если организация находится на этапе стабилизации, то по одним параметрам она будет соответствовать стадии расцвета, по другим — стадии аристократизма, но по преобладающей части процессов она все же будет находиться на этапе стабилизации. Хотя это не исключает отдельных элементов, например, младенческой стадии.

Грамотное определение переживаемой стадии жизненного цикла организации позволяет точнее определить целесообразность (или даже допустимость) использования различных управленческих технологий и перспективность привлечения тех или иных менеджеров для работы в компании.

Кроме того, на одни и те же управленческие воздействия организация, находящаяся на различных этапах жизненного цикла, реагирует абсолютно по-разному — в каких-то случаях реакции сходны для различных этапов, в каких-то — различны. Следовательно, этапы жизненного цикла организации могут быть сгруппированы по некоторым признакам. В главе 3 рассматривался пример ЖЦО, состоящего из восьми этапов: 1) порог нечувствительности; 2) внедрение; 3) рост; 4) зрелость; 5) насыщение; 6) спад; 7) крах; 8) ликвидация (утилизация). При всем своеобразии каждого из перечисленных этапов ЖЦО существует четкий критерий их разделения на две группы:

- этапы, на которых организация не проявляет себя в оперативной деятельности и в целом не дает результатов своей основной заявленной деятельности. К таким этапам относятся «порог нечувствительности» и «ликвидация (утилизация)».

Действительно, на этих этапах организация в лучшем случае осуществляет только бухгалтерскую и канцелярскую деятельность. Основной технологический процесс (производство продукции, оказание услуг и т.п.) в этих случаях либо еще не начат, либо уже свернут. Образно выражаясь, «колеса и шестеренки не вращаются». Организация в таком состоянии позиционируется как «статическая»;

- этапы, на которых организация ведет оперативную деятельность, и имеются некоторые результаты ее основной заявленной деятельности. К таким этапам относятся: «внедрение», «рост», «зрелость», «насыщение», «спад», «крах». Как бы ни складывалась конъюнктура, основной технологический процесс в этих случаях обязательно имеет место (продукция производится, услуги оказываются). Вновь прибегая к расхожему образу, можно сказать, что «колеса и шестеренки крутятся». Организация в таком состоянии позиционируется как «динамическая».

Рациональный смысл отнесения организаций к статической либо динамической группе состоит в изначальном определении допустимых методов изучения организации либо воздействия на нее.

Так, в статической организации внутренние и внешние отношения рассматриваются в отрыве от их развития. Это довольно плодотворный метод при подготовке документов, регистрации, физического создания организации, реорганизации и ликвидации организаций. Например, производство и ремонт радиоаппаратуры лучше производить в отключенном от сети состоянии.

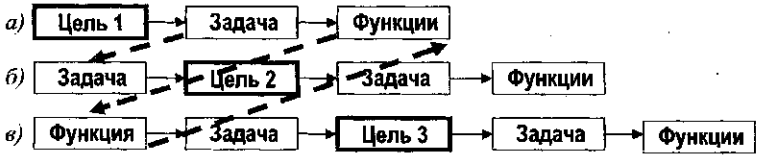
В динамической организации, в свою очередь, преобладают координирующие действия. Так, отладку радиоаппаратуры лучше проводить в рабочем состоянии (*on line power*).

Специалисты консультационных фирм предпочитают работать со статическими организациями, а руководителям приходится работать с динамическими организациями. Для работы с динамическими организациями разработано множество консультационных технологий, например, технология «прорыв» и ее модификации.

Рассматриваемые далее принципы входят в состав механизма реализации законов организации и законов для организаций.

Принципы приоритета

• Принцип приоритета цели: **в системе цель — задача — функция наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция.**



а) штатная схема; б) нереализуемость задачи; в) нереализуемость функции

Рис. 24.

Из цели вытекает ряд конкретных задач. Если какая-либо задача из набора нереализуема (технически, экономически и т.д.), то приоритет переходит к ней, при этом цель 1 должна быть скорректирована до цели 2 и далее вновь приоритет переходит к цели. Если какая-либо функция из набора нереализуема, то приоритет переходит к ней. При этом должна быть скорректирована соответствующая задача из прежнего набора и сама цель до цели 3, далее вновь приоритет переходит к цели.

• Принцип приоритета функций над структурой при создании организаций: **создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей.**

Каждая цель реализуется набором задач. Затем эти задачи группируются по общности и для этих групп формируется набор функций. Для конкретного набора функций создается набор структурных единиц.

Если невозможно сформировать набор структурных единиц, адекватных набору функций, то вновь рассматриваются варианты по принципу приоритета цели.

• Принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях: **в реально действующих организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие постепенно появляются.**

Создается уникальная для каждой организации аура взаимодействия. Для сохранения этой ауры имеется очень небольшой диапазон изменения структуры в виде ликвидации, расширения или создания отдельных звеньев; увольнения или приема отдельных людей в рамках сокращения или увеличения выполняемых функций. При превышении этого диапазона организация может не справиться с новыми функциями.

- Принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения (звена): при создании организации собственник или учредители должны подбирать «под себя» персонал, выпускаемую продукцию, местоположение организации.

Особое внимание должно уделяться персоналу, личностным и профессиональным характеристикам работников. На стадии создания должны быть заложены основы комфортной работы. В этом случае хорошо работает система номенклатурного назначения, то есть приглашение на управленческую должность людей, ранее работавших с собственниками организации либо по рекомендации.

- Принцип приоритета объекта управления над субъектом для действующих организаций: **руководители и главные специалисты организации должны подбираться под конкретные структурные подразделения с учетом их совместимости.**

Принципы соответствия

- Принцип соответствия между поставленными целями и выделенными ресурсами: каждой цели должен соответствовать набор материальных, финансовых и кадровых ресурсов, призванных обеспечить выполнение набора задач.

Учитывая, что задачи конкретизируются набором функций, необходимо, чтобы они были материализованы с учетом необходимого резерва. В противном случае одна или несколько функций не будут реализованы, а стоящие за ними задачи и цель также не будут выполнены.

- Принцип соответствия распорядительства и подчинения: у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных.

Не допускаются ситуации, когда подчиненный по другим каналам является линейным руководителем своего руководителя (начальник своего начальника). У президента акционерного общества открытого типа линейным руководителем выступает собрание акционеров, которое может даже снять его с должности, однако снять с должности человека, находящегося на более низкой ступени управления, собрание не имеет права, а может только поручить президенту ОАО решить этот вопрос.

Даже у президента страны должен быть линейный руководитель, который представлен в виде коллективного органа: конгресс, парламент и т.д.

- Принцип соответствия эффективности производства и экономичности: для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами.

Приоритет в большинстве случаев принадлежит эффективности. Так, увеличение эффективности всегда связано с увеличением качества изделий, а это в свою очередь приводит к увеличению затрат, и это оправдано.

- **Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления.**

Как показывает практика, очень маленькие и очень большие организации работают менее эффективно, чем их промежуточные по размеру аналоги.

- Принцип прямоточности: **производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути с минимальным количеством вспомогательных операций.**
- Принцип ритмичности: **производственные и информационные процессы должны идти равномерно по заранее заданным временным интервалам.**
- Принцип пропорциональности: **производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и затоваривания.**
- Принцип синхронизации (системный принцип): **среди производственных и информационных процессов необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под который должна подстраиваться работа других подразделений.**

Принципы формирования процесса организации

Процесс организации отражает количественные и качественные изменения объекта управления на всех его фазах, этапах и стадиях. Если изменений нет, то нет и самого процесса. Упрощенно схема процесса организации представляется в виде этапов.

Каждый этап состоит из набора процедур и операций. Набор процедур для всех этапов одинаков и включает: разработку, согласование, утверждение, организацию и принятие решений. Каждая процедура включает следующий набор операций: определение, формулировка, разработка вариантов, накопление, хранение, обработка, анализ и оценка, разработка средств реализации и др.

В зависимости от построения, выбора того или иного сочетания процедур и операций процесс организации может получить следующие свойства: устойчивость или изменчивость, непрерывность или дискретность, цикличность или однократность. Каждое свойство процесса имеет сферу эффективного приложения.

Устойчивость. Этот процесс связан с созданием некоторого запаса, компенсирующего возможные отклонения при корректировке цели, изменении ситуации или изменении варианта решения.

Изменчивость. Этот процесс связан с созданием запасных вариантов при заранее предусмотренных параметрах возмущающих воздействий. В этом случае соответствующий руководитель должен иметь набор инструкций с грифом «вскрыть в случае...». Если случатся непредвиденные возмущающие воздействия, то процесс может пойти по непредсказуемой схеме с большими затратами всех ресурсов.

Непрерывность. Этот процесс связан с эволюционными (постепенными) изменениями в выполнении операций на каждом этапе.

Дискретность. Этот процесс связан с постепенным наращиванием или ослаблением до заданного конечного состояния одного этапа (начинают обычно с цели, а затем переходят к следующему этапу и т.д.).

Цикличность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме

путем многократного (циклического) прохождения по всем этапам процесса до выполнения поставленного условия. Например, достижения стабилизации, выход на заданный уровень качества продукции, полный переход на выпуск нового изделия.

Этот процесс связан с постоянной коррекцией выполняемых операций в зависимости от промежуточных результатов.

Однократность. При возникновении возмущающих воздействий на любом этапе процесс протекает по сложившейся схеме путем однократного прохождения по всем этапам процесса и достижения поставленной цели по принципу: «Пришел, увидел, победил!».

Этот процесс связан с высоким профессионализмом руководителя и наличием благоприятных условий для выполнения цели.

Выбор схемы процесса организации предопределяет дальнейшие действия руководителя.

В результате анализа свойств процесса организации можно сформировать следующие принципы его построения:

- Процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий.
- При выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс.
- Следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс.
- Процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой.
- Процедуры и операции каждого этапа процесса должны быть обоснованы (согласованы, утверждены и т.д.).
- Обеспечение соответствия свойств процесса техническим и организационным ресурсам и организации.

Принципы рационализации

В любой организации постоянно происходят различного рода изменения либо по инициативе руководства, либо по инициативе рядовых работников, либо по стечению обстоятельств. Проводником таких изменений является человек как на уровне разработки решения, так и на уровне исполнения.

Изменения в организации — объективный процесс, регулируются законом единства анализа и синтеза. Принципы рационализации формируют механизм таких преобразований.

Существуют три типа организации мыслительной деятельности человека: рационализм, иррационализм и сенсуализм. Каждый из них имеет глубокие исторические корни и накладывает существенный отпечаток на реализацию изменений в организации.

Рационализм (лат. *ratio* — разум) — усовершенствование, формирование более целесообразной организации чего-либо, например производства, принятие решений по ранее разработанным алгоритмам, правилам, законам. Рационализм как философское направление признает разум основой познания и поведения людей. Противостоит как иррационализму, так и сенсуализму.

Иррационализм — это познание реальности через аспекты духовной жизни человека: волю (волюнтаризм), интуицию, инстинкт, озарение. Он характеризуется постоянными сомнениями в правильности принятых решений и возможных результатах.

Сенсуализм — это познание реальности только через восприятие, чувство, ощущение (сенсорика).

Каждый из приведенных типов имеет сферы эффективного применения.

Менеджер с рациональным типом мышления постоянно применяет достижения науки и практики, принимает упреждающие решения. Например, заранее начнет осваивать ремонт иномарок, закупать новое технологическое оборудование.

Менеджер с иррациональным типом мышления принимает упреждающие решения на основе интуиции («мне кажется, что это правильно») или на основе:

- сравнения с кем-либо;
- сильных впечатлений после просмотренной выставки, телевизионной передачи, разговора с кем-то.

Менеджер с сенсуальным типом мышления принимает решения по результатам исходя из увиденного и прочувственного.

Рационализация как процесс должна привести к новому состоянию организации (к новой результативности), то есть к достижению максимально возможного уровня эффективности при существующих в данный момент экономических условиях.

Результативность организационной системы характеризуется действенностью и экономичностью затрат, прибыльностью, качеством трудовой жизни и внедрением новшеств.

- *Действенность* определяется достижением заданного уровня трех критериев: качества, количества и своевременности.

Качество — это степень соответствия организационной системы внутренним требованиям (стандартам) организации. Оно включает требования к спецификациям, техническим параметрам и ожиданиям. Качество может измеряться в баллах, уровнях и т.д., может носить объективный и субъективный характер.

Количество определяет масштабность организационной системы, набор ее элементов и место в окружающей среде.

Своевременность базируется на характеристиках информации, создаваемой или потребляемой организационной системой.

- *Качество трудовой жизни* — величина субъективная и определяется реакцией работников на социально-технические аспекты в организации.

Высокий уровень качества жизни создает условия спокойного, уверенного труда персонала, однако в условиях рыночной экономики это может привести к застою в развитии организационной системы. Низкий уровень формирует сильную озабоченность персонала, что может помешать его производительному труду.

Внедрение новшеств — величина субъективная и определяется способностью организации реагировать на внешние и внутренние нововведения в технической и социальной областях.

Весьма немаловажно проводить терминологическое и смысловое размежевание понятий «статической» и «статичной», «динамической» и «динамичной» организаций.

С позиции отношения к будущему все компании можно разделить на три группы:

- компании, которые не видят необходимости в переменах, остаются в статике — это «статичные» компании;
- компании, признающие необходимость постоянной модернизации уже имеющегося, реализующие динамический подход — это «динамичные» компании;
- компании, которые своей главной задачей считают создание принципиально нового, того, чего нет на современном рынке, использующие инновационную стратегию.

Руководителям компаний, относящихся к первому типу, страшно и подумать, что придется кардинально менять с трудом налаженное производство, менять статус-кво. Из-за неумения работать в пространстве двух кривых ЖЦО они не способны контролировать свои рынки и конкурировать на них. Такие компании очень быстро сходят с арены, выбывают из конкуренции. Руководители второй группы понимают, что требования потребителей будут постоянно возрастать, поэтому заняты поиском вариантов улучшения и постоянной модернизацией выпускаемой продукции. Руководители компаний третьего типа убеждены, что завтрашние потребители будут отличаться от сегодняшних, поэтому связывают свою деятельность с неизбежной конкуренцией на рынке, много сил и ресурсов тратят на создание принципиально новой продукции. Эти компании полностью сосредоточены на будущем. Современная организация, которая стремится остаться на рынке, должна иметь две стратегии, работающие одновременно: улучшение старого и создание нового.

Улучшение старого строится в основном на внедрении новой организационной модели, более гибкой, в которой быстрее и более целенаправленно идут внутренние процессы, стабильнее связи с поставщиками и потребителями. Короче говоря, речь идет о создании более эффективной организационной структуры. Эта стратегия какое-то время удерживает компанию на плаву, но не дает никаких гарантий на успех в будущем.

Создание нового, построение второй кривой, связано с фундаментальным переосмыслением бизнеса компании в будущем. Реализация этой стратегии идет через испытание разных рыночных стратегий, поиск ответа на вопрос — что будет востребовано? Когда будет найден вариант и компания реализует основные этапы проектирования и коммерциализации, произойдет переход с первой кривой на вторую. Жизнь в пространстве двух кривых ЖЦО ставит руководителей перед важнейшими проблемами, которые действуют одновременно и оттого требуют одновременных решений. Главные из них:

- необходимость поддерживать жизнь первой кривой достаточно долго для того, чтобы вторая прочно утвердилась;
- необходимость планировать будущее и сохранять дисциплину так, чтобы позволить фондам перетекать постепенно на вторую кривую;

- необходимость справляться с неразберихой, которая возникает в процессе одновременного действия двух кривых.

На современном этапе развития экономики как никогда нужны менеджеры, способные достигать хороших результатов в настоящем, сочетая их с проектированием будущего. Трудность состоит в том, что одни и те же этапы организационного проектирования двух разных стратегий имеют разные целевые установки. Задачи, стоящие перед командой, которая улучшает настоящее, и командой, работающей над будущим, значительно различаются.

Для организации работ по реализации двух разных стратегий и подходов необходимо иметь ответы на вопросы, представленные в таблице 5.

Таблица 5

Информационная база выработки стратегий динамичной и статичной организаций

Статичная организация	Динамичная организация
Каковы наши нынешние потребители?	Как будут отличаться завтрашние клиенты от нынешних?
Как меняются их потребности?	Как и чем привлечь завтрашних клиентов?
Как используются эти изменения?	Каковы индустриальные изменения в будущем?
Кто конкуренты и почему потребители предпочитают их?	Какой будет конкуренция: продуктовая, инновационная, индивидуальная?
Меняется ли динамика конкурентной борьбы?	Как осуществить доминирование на рынке?

При изучении этих вопросов постепенно реализуются три основные стадии проектирования: представление, подготовка и осуществление. Главные задачи этих этапов также будут различаться в зависимости от выбранной стратегии. Различия целевых установок при разных стратегиях развития представлены в таблице 6.

Таблица 6

Целевые установки статичной и динамичной организаций

Целевая установка. Наименование этапа	Статичная организация. Стратегия «Улучшение старого»	Динамичная организация. Стратегия «Создание нового»
Представление	Разработка проекта организации, реализация которого позволит наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов	Разработка технологического проекта, направленного на удовлетворение потребностей клиентов в будущем
Подготовка	Кратчайший путь достижения цели	Кратчайший путь достижения цели, с оценкой временного, экономического, социального эффектов
Осуществление	Трансформация организации в краткосрочной перспективе	Трансформация организации с определением изменений в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе

Если компания хочет занимать постоянно лидирующее положение на рынке, она должна находиться в процессе преобразований, не только эволюционных, но и революционных. *Эволюция* — это просто постепенный процесс непрерывного улучшения. Существует оригинальная метафора: «Бабочка — это не просто модификация и улучшение гусеницы — это совершенно новое существо». Так же и революция: это не просто несколько эволюционных шагов — это отрыв от прошлого. Эволюционное преобразование, безусловно, проще, оно одномерно, революционное — двухмерно: оно требует движения по первой в сочетании создания второй и перехода на нее. Компании мирового класса освоили науку постоянного функционирования между двух кривых и начинают революционные преобразования раньше, чем упрутся в стенку.

Практическое дополнение

Опыт динамического реформирования учетных и финансовых служб региональной авиакомпании (на примере ОАО «Аэрофлот-Дон»)

Авиакомпания «Аэрофлот-Дон» и ее правопредшественники на протяжении ряда лет имели традиционные для гражданской авиации структуру, состав и организацию работы экономических и бухгалтерских подразделений. Устойчивая структура, остававшаяся неизменной на протяжении почти полувека, вполне удовлетворяла требованиям времен планового хозяйства. В государственном предприятии — предшественнике нынешней авиакомпании — существовали два отдела экономического профиля (Плановый и Труда и заработной платы) и одна бухгалтерия. В иных структурах и финансовых технологиях потребность отсутствовала.

По мере происходивших внешних изменений — вхождения в рынок, постепенного отмирания отраслевой управленческой вертикали, приватизации и перехода к полному самофинансированию — структура и функции экономических и бухгалтерских подразделений авиакомпании, разумеется, трансформировались, но не в той мере, которой требовала стремительно меняющаяся ситуация.

Существо возникавших многочисленных проблем в учетно-финансовой сфере, не решаемых в рамках частичного перераспределения функций и полномочий, концентрировалось в принципиальном противоречии структурно-функциональной парадигмы старого образца обновленным требованиям. Стремление технологических подразделений (в ряде случаев интуитивное) к управленческому обновлению с выходом на уровень управления процессами неизбежно обусловливало повышение требований к экономическому, финансовому, учетному обеспечению этих процессов. Само отражение явлений окружающей действительности в рамках функциональной обособленности традиционных учетно-финансовых структур становилось абсолютно неприемлемым.

К началу 2000 года (момент утверждения ОАО «Аэрофлот-Дон» в статусе дочерней компании «Аэрофлот») в компании

отсутствовала структура, осуществляющая полноценное финансовое планирование и мониторинг. Частично, в незначительной степени, эти функции были вменены бухгалтерии и экономическому отделу. Системная координация работы учетных и экономических подразделений осуществлялась не в должной мере, что неизбежно повлекло за собой проблемы.

К этому моменту стала очевидной назревшая необходимость кардинальной реорганизации всех структур авиакомпании, имеющих отношение к финансам, планированию и учету. Соответственно, на повестку дня был поставлен закономерный вопрос о способе и порядке реформирования.

В рассматриваемом случае организация (авиакомпания «Аэрофлот-Дон») может быть определена только как динамическая организация.

Исходя из требований конкретной ситуации, сложившейся в авиакомпании «Аэрофлот-Дон», было сочтено неизбежным провести полную реорганизацию всего комплекса финансово-экономических и учетных служб и, объединив их в единую структуру, осуществить их частичную декомпозицию, ***не меняя в целом состав персонала.*** *Необходимо было произвести смену структуры, функций и документооборота «на полном ходу» без информационных и документарных потерь.*

Иными словами, динамическую (полномасштабно действующую) технологическую систему необходимо было кардинально изменить, однако при этом сообразуясь с известными организационными принципами структурных и объектных приоритетов для динамической организации. Такое целеполагание можно считать абсолютно противоречивым, если пытаться реализовать его буквально.

Однако, используя организационный принцип синхронизации и факт отсутствия среди учетных и экономических структур организации некоторых необходимых структур и несколько видоизменив ближайшие цели, удалось прийти к приемлемому решению. Решение задачи потребовало принятия особой программы действий.

На первом этапе в авиакомпании была образована новая структура — финансовый отдел (ФО). Это подразделение первоначально имело статус, равный статусу всех прочих подраз-

делений учетно-экономической сферы. За первые три месяца работы ФО была накоплена и обобщена обширная и разнообразная информация, после чего разработана и предложена к внедрению система корпоративного бюджетирования в авиакомпании. Таким образом, первый этап реформирования был в определенном смысле статическим.

На втором этапе было осуществлено внедрение системы корпоративного бюджетирования. Данный этап явился очень важным, поскольку с этого момента ФО превратился в центр синхронизации прогнозирования доходов и расходов авиакомпании с движением оборотных средств. Завершился процесс формирования полноценной системы непрерывного хозяйственного учета. Был отработан обновленный документооборот, коренным образом затрагивавший все подразделения учетно-экономической сферы и приводивший деятельность этих подразделений в определенную систему в рамках единого бюджетного процесса.

На третьем этапе было проведено институциональное объединение всех финансово-экономических служб (кроме бухгалтерии) в единый финансовый директорат (ФД) во главе с финансовым директором. Этим преобразованием центр информационной синхронизации в лице ФО усилился до центра информационно-распорядительной координации бюджетного процесса в лице ФД. На проведение первых трех этапов реорганизации и подготовку четвертого (заключительного) потребовалось свыше полутора лет.

Четвертым — самым сложным — этапом реформы стало объединение финансового директората с бухгалтерией. Сложность проведения данного этапа состояла в известной структурно-функциональной самодостаточности бухгалтерии, подкрепленной законодательно. Вместе с тем, распространение координирующего влияния ФД на учетные процессы было признано необходимым.

Проект обновленной структуры вновь образуемого учетно-финансового директората (УФД) был выстроен в соответствии с представлениями о характере, детализации, уровне оперативности учетно-финансовых операций в авиакомпании исходя из современных потребностей управления технологическими

процессами, а также с учетом организационных принципов оптимального сочетания централизации и децентрализации, прямоточности, пропорциональности и т.д. Подразделения ФД (будучи уже ранее обновленными) вливались в УФД практически без структурно-функциональных изменений. Серьезным изменениям подвергалась бухгалтерская служба (СБУ). Из состава СБУ выделялось несколько структурных подразделений в качестве самостоятельных в составе УФД, в том числе два расчетных центра (по рублевым и валютным расчетам соответственно) и налоговая служба. Соотношение процессов обработки входящих и формирования исходящих финансовых документов с собственно учетными операциями было предложено выстроить по образцу взаимодействия ОПЕРО с бухгалтерией в коммерческом банке (т.е. по принципу стыковки «миддл-офис» — «бэк-офис»). Расчетные центры приняли на себя полный цикл обработки входящих финансовых документов (вплоть до обеспечения банковского платежа) и полный цикл операций, связанных с формированием и выставлением исходящих финансовых документов. Ведение бухгалтерских проводок осталось полностью за бухгалтерской службой. В результате обеспечивалось повышение уровня специализации персонала, оперативности работы и сокращалось количество технических и методологических ошибок. В результате передачи всех налоговых вопросов отдельной службе обеспечивалось повышение качества налогового планирования и уровня взаимодействия с органами МНС. Общее повышение уровня координации всех структур учетно-финансового комплекса обеспечивалось в результате совмещения должностей финансового директора и главного бухгалтера (поскольку все варианты формального подчинения бухгалтерии финансовому директору противоречат действующему российскому законодательству).

Был проведен анализ взаимной адаптивности существовавшей и внедряемой систем финансового документооборота. Этот анализ показал, что при условии сохранения целостности персонала одномоментная реструктуризация в принципе допускает плавное, постепенное изменение документооборота, сообразуясь с постепенной передачей функций на уровне исполнителей.

В учетно-финансовом директорате был установлен режим переходного периода и, как следствие, особый график работы. На переходном этапе ликвидируемая функциональная структура уже являлась по сути неформальной, поскольку в административном смысле реструктуризация была произведена одномоментно, и старые технологические функции выполнялись формально работниками новых служб и отделов. Одновременно с завершением работы над отчетностью предыдущих периодов персоналу была вменена в обязанность обработка текущей информации. Такая организация работы не противоречила организационному принципу соответствия распорядительства и подчинения и, кроме того, носила временный характер.

В настоящее время существующий комплекс учетно-финансовых технологий в авиакомпании «Аэрофлот-Дон» в целом соответствует предъявляемым к нему требованиям. Построенная система учетно-финансового администрирования неоднократно доказывала свою жизнеспособность.

Таким образом, практика деятельности авиакомпании показала реальную возможность динамического реформирования действующих технологических структур — разумеется, при осторожном, взвешенном, основанном на прочной связи с теорией подходе к решению этой задачи.

Практическое дополнение

Политические реформы в России

Конец XX века ознаменовался резким усилением внимания к проблемам экономической трансформации, когда международное экономическое и политическое сообщество столкнулось с принципиально новым классом таких проблем — посткоммунистической трансформацией. Почти 30 странам с населением более 300 млн человек предстояло решать задачу, невиданную до того в мировой истории, — переход от системы, основанной на тотальном огосударствлении экономической и политической жизни, к основам рыночной демократии. Причем, если в ряде стран (в Центральной и Восточной Европе) это было возвращение к относительно недавнему прошлому, то на постсоветском пространстве речь шла о восстановлении практически заново хозяйственно-политических принципов, которые практически

стерлись из памяти всех живущих поколений. А поскольку режима, более или менее соответствующего современным критериям рыночной демократии, не знала и добольшевистская Россия, то задача оригинальная оказалась еще и чрезвычайно трудной.

В дополнение к этому она осложнилась и тем, что ни у кого не было времени на обсуждение соответствующих проблем. Коммунизм рухнул в 1989–1991 годах. Однако еще в 1986–1988 годах никто всерьез не обсуждал проблемы предстоящего крушения советской системы. Внутри восточного блока это было невозможно по понятным политическим причинам. Вовне, на Западе, эта тема казалась неактуальной: советологи продолжали писать свои эссе об устойчивости советской системы и лишь дискутировали, будут ли горбачевские реформы умеренными, или же нового лидера ждет судьба Н. Хрущева. Серьезные же экономисты и вовсе не интересовались событиями в этой части мира.

Известную роль в проведении реформ сыграло то, что в ряде литературных источников внутри коммунистических стран на протяжении 60–70-х годов разрабатывались проблемы повышения эффективности хозяйственной системы путем расширения сферы действия рыночных отношений («рыночный социализм», «теория совершенствования хозяйственного механизма», «теория оптимального функционирования социалистической экономики»). Принципиальными особенностями этих концепций были: 1) признание в той или иной форме конвергенции капитализма и социализма как существа требуемых преобразований; 2) отказ от легитимации частной собственности на средства производства. Эти концепции составили теоретическую основу первых шагов реформаторских правительств по направлению к рыночной демократии (работы А. Аганбегяна, Н. Петракова, Н. Федоренко, С. Шаталина, В. Брюса, О. Ланге, Л. Самуэли, О. Шика).

В дальнейшем, по мере развертывания кризиса коммунистической экономики, в дискуссии по вопросам посткоммунистического перехода включились специалисты по экономике развивающихся стран, по макроэкономике (прежде всего в части денежной политики), по институциональной экономике. Исследования, до того находившиеся на периферии экономической мысли, оказались в центре внимания экономистов с мировым именем. Среди них Р. Дорнбуш, Дж. Сакс, М. Оулсон, Дж. Стиглиц, М. Бруно, С. Фишер и др.

Можно выделить три группы социально-экономических проблем, которые стали актуальными с крушением коммунизма и вокруг которых так или иначе разворачиваются соответствующие дискуссии на современном этапе. Во-первых, проблемы либерализации и макроэкономической стабилизации. Строго говоря, это разноплановые проблемы, но исторически они оказались неразрывно связанными. Кризис системы в большинстве стран совпал с финансово-бюджетным кризисом (хотя острота его существенно различалась), и задачи перехода к рыночному ценообразованию, по сути, оказались другой стороной проблемы остановки инфляции. В принципе этот тип проблем был довольно хорошо изучен экономической наукой XX века как на модельном уровне, так и с точки зрения конкретного опыта различных стран, успешно или безуспешно решавших задачи преодоления дирижизма и инфляции.

Во-вторых, институциональные проблемы, то есть формирование развитой системы отношений частной собственности на руинах «общенародного» монополизма. Это поистине невиданная до настоящего времени задача. Здесь оставалось много неясного — как в теории, так и на практике. И ответ на вопрос о той или иной модели развития, о правильном или оптимальном пути приватизации могла дать только практика посткоммунистической трансформации. Определенные дискуссии на эту тему велись примерно с середины 80-х гг., но внятной программы, разумеется, не было и быть не могло. Единственное, на что можно было опираться, сводилось к известной теореме Коуза: не так уж важно, как распределена собственность, важно, чтобы права собственности были четко закреплены. Однако уникальность советского общества, полностью отрицавшего частную собственность и легальное обладание богатством, вызывала серьезные вопросы о применимости стандартных макроэкономических закономерностей при трансформации этой системы.

Наконец, в-третьих, самостоятельной проблемой оставались возможности и перспективы экономического роста. Особенное значение этому вопросу придавали: необходимость коренной структурной трансформации хозяйственной структуры посткоммунистических обществ, способы адаптации индустри-

альных экономик к постиндустриальным требованиям, а также принципиальная способность той или иной страны «восточного блока» догнать со временем развитые страны по уровню своего экономического развития и благосостояния населения.

Политические реформы в России обусловлены характером и тенденциями развития предшествующей системы, взаимодействием национальных и общих тенденций и особенностей переходных процессов, региональной неравномерностью темпов преобразований внутри отдельных стран, ролью этнических и социальных факторов, а также деятельностью международных институтов в реализации программ посткоммунистического перехода в разных странах.

Глава 5

Организационная культура

5.1. Понятие, структура и сущность оргкультуры

Организационная культура играет основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и тем самым значительно сокращает издержки, связанные с информацией. Успех корпорации будет определяться не только знаниями, не только прорывом в области техники и технологии, но в значительной степени нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой и духовным миром.

Термин «организационная культура» возник относительно недавно. Под организационной культурой понимают систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации. **Организационная культура** — основа жизненного потенциала организации. Опыт показывает, что процветающие компании, как правило, обладают высокой организационной культурой. Организационная культура компании тесно связана с общей культурой страны, региона, нации, под которой, как известно, понимают совокупность духовных, производственных и общественных достижений людей. Речь, язык, манера поведения, основные ценности, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации — всё это отражает культуру организации и отличает одну

организацию от другой, а также существенно влияет на развитие и выживание организации в долговременной перспективе.

Организационная культура — это система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации.

Необходимо учитывать двойственный характер организационной культуры. С одной стороны, на культуру корпорации влияют цели, господствующие идеи и ценности, выдающиеся лидеры, принятые нормы, стандарты и правила; а с другой — она сама формирует систему корпоративных ценностей.

В основе организационной культуры лежит философия предприятия, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений: Декларации прав человека, религиозных учений, конституции, гражданского кодекса, законов о труде, коллективного договора, устава предприятия. При разработке философии предприятия необходимо учитывать: национальный состав сотрудников, количество работающих, культурный уровень персонала, региональную специфику, тип производства (отрасль), уровень жизни. Именно философия предприятия является основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения, то есть основанием организационной культуры предприятия. Единая философия объединяет людей, принадлежащих к разным конфессиям, является цементирующим звеном во время кризисов. Пренебрежение философией предприятия ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также к снижению имиджа предприятия, а в дальнейшем — к кризису и разорению.

В последние годы появилось много исследований, посвященных анализу и особенностям философии менеджмента в разных странах. Так, появился английский, американский и японский опыт. К сожалению, непростительно мало литературы представлено по российскому опыту.

Итак, с одной стороны, непосредственными носителями культуры являются сами члены организации как носители идей, целей, мотивов, традиций; а с другой — организационная культура сама воздействует на сотрудников и модифицирует их поведение под общепринятые ценности. Таким образом, организации сами по себе, независимо от вида производимых товаров и услуг, имеют социокультурную ценность, которая в конце концов и обеспе-

чивает им долговременное признание и имидж. Сильная организационная культура помогает компании остаться в бизнесе даже в случае утраты значения первоначальных целей или смены направления деятельности.

Организационная культура тесно связана с общей, национальной культурой: *организация* — это часть общества, следовательно, она является носителем общей культуры. В целях преодоления межнациональных барьеров на высокопродуктивных фирмах постоянно ведется изучение национальных культур, традиций и других особенностей разных стран. Общие фирменные мероприятия планируются с учетом национальных праздников, традиционных ценностей. Так, в основе организационной культуры на предприятиях Японии лежат не только инициатива, самостоятельность, отличное выполнение порученной работы, подчинение порядку, ответственность за порученное дело, но и традиционные конфуцианские ценности, задающие ориентиры поведения. Яркий пример тому одна из концепций организационной культуры, много лет с успехом реализуемая в компании «Мацусита дэнки», — концепция «самостоятельной ответственности». Эта концепция исходит из того, что главным лицом в трудовом процессе, «героем событий» должен быть не тот, кто ставит задачу, а тот, кто ее выполняет. Лишь тогда его действия будут определять совесть, убеждения, смелость, а в содержание работы будут вложены способности, знание и желание.

Понятие культуры за последние годы существенно переосмыслено и стало намного шире понятия философии предприятия. Ключевым понятием организационной культуры является «человеческая среда», так как культура рассматривается как продукт взаимодействий, происходящих в этой среде. Эти взаимодействия происходят между фирмой и коллективом в целом; фирмой и отдельным индивидуумом — участником организации, обладающим спектром индивидуальных интересов и потребностей; фирмой и ее внешней средой, предъявляющей свои требования к жизнедеятельности фирмы.

Организационная культура — это зачастую результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые выработаны предыдущим опытом. Безусловно, важнейшими источниками формирования

организационной культуры являлись основатели известных фирм: Г. Форд, Т. Ватсон («IBM»), К. Мацусита, М. Ибука и А. Морита («Сони»), В. фон Сименс, У. Дисней, Д. Паккард и др. Это яркие личности, оказавшие влияние на становление и развитие организационной культуры своих компаний, ставших компаниями мирового класса.

Организационная культура лежит в основе норм организационного поведения, принятых на данном предприятии. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. Пока новички не освоят эти правила, они не смогут стать полноценными членами организации. Культура предприятия проявляется в поддержании связей с поставщиками и потребителями, в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, в содержании рекламы, во внешнем виде сотрудников, в интерьере офиса и пр. Организационная культура помогает поддерживать устойчивые связи и отношения как внутри самой организации, так и ее отношения с внешней средой. Несмотря на различные толкования понятия организационной культуры в них есть общие моменты. Почти всегда присутствует «базовая идеология», которую принимают все члены организации: ценности, которые ориентируют индивидуума на его отношения с окружающими; «символика», с помощью которой основные ценности организации передаются членам организации. Ценностные ориентиры передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Многие фирмы имеют специальные документы, где они описывают свои ценности и ориентиры.

5.2. Основные признаки и функции оргкультуры

Миссия, цели, ценности, функции, потребности и т.д. — все формируется и реализуется в человеческой среде, которая и формирует организационную культуру предприятия. Культура является продуктом взаимодействия философии предприятия с отдельными индивидуумами, с отдельными социальными группами и внешней средой, которая предъявляет свои требования к организации.

Организационная культура базируется на следующих основных признаках.

Всеобщность организационной культуры. Организационная культура пронизывает всю структуру, охватывает все виды действий в организации. С одной стороны, это форма, в которую облекаются хозяйственные акты (например, она определяет процедуру найма рабочих, порядок разработки миссии, стратегических проблем и др.), с другой — она сама суть, определяющая содержание этих хозяйственных актов. Организационная культура формирует микроклимат компании.

Неформальность организационной культуры. Действие организационной культуры не связано с официальными распоряжениями, установленными в приказном порядке. Неформальность организационной культуры является причиной того, что результаты ее воздействия невозможно измерить и оценить.

Устойчивость организационной культуры. Устойчивость организационной культуры связана с традиционностью норм и правил, принятых в обществе. Ее становление требует длительных усилий со стороны управляющих. Но когда организационная культура сформирована, она приобретает характер традиций и сохраняет устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации. Порой глубоко укоренившиеся традиции, правила или нормы поведения становятся тормозом.

Организационная культура выполняет важные функции как внутри организации, так и за ее пределами.

Наиболее полно организационную культуру внутри организации характеризуют следующие функции.

- *Охранная функция.* Специфическая система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служат барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды.
- *Интегрирующая функция.* Единая система ценностей позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Формирует чувство общности, помогает сплачивать организацию. Формирует оригинальный имидж организации.
- *Регулирующая функция.* Организационная культура формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью

норм, стандартов, правил, в том числе неписаных правил, организационная структура определяет поведение людей в процессе работы. Задаются однозначность и упорядоченность в процессах хозяйственной деятельности.

- *Замещающая функция.* Сильная организационная культура позволяет фирме замещать формальные механизмы и отношения на неформальные, экономя тем самым на издержках управления.
- *Адаптивная функция.* Организационная культура позволяет новым сотрудникам безболезненно вписаться в социальную и производственную системы предприятия и в действующую систему отношений. Усиливает преданность организации.
- *Образовательная и развивающая функции.* Высокий уровень организационной культуры позитивно воздействует на воспитание, поднимает общий уровень образования в организации, тем самым улучшая «человеческий капитал» и систему социальной стабильности.
- *Функция управления качеством.* Качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции.

Группа функций организационной культуры, связанная с адаптацией организации к внешней среде.

- *Функция достижения баланса между корпоративными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления организации к нуждам общества.* Организационная культура помогает устранить барьеры, преграды на пути выстраивания отношений с элементами внешней среды. Приспособление к внешней среде имеет внутреннюю направленность: каждый работник является не только участником экономической организации, но и представителем определенного социума, носителем общественных интересов. Чем больше несовпадений между этими составляющими, тем выше вероятность внутреннего конфликта у работника.
- *Функция регулирования партнерских отношений.* Внешняя среда может быть неблагоприятна для фирмы тем, что использует нормы и ценности, не совпадающие с внутрифир-

менными. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие этические, нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.

- *Функция ориентирования на потребителя.* Современные фирмы выделяют заботу о потребителях в качестве декларируемой ценности. При слабой организационной культуре внутрихозяйственный интерес больше сосредоточен на самой деятельности, а не на потребителях. Заинтересованность руководителей и подчиненных становится краткосрочной, направленной на личное выживание. Такая фирма не имеет будущего.

Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для ее членов. Они гармонизируют отношения и внутри организации, и с внешним окружением. Но нельзя забывать, что организационная культура не может быть слишком жесткой, постоянной, стабильной. Организация, обладающая сильной внутренней культурой, склонна игнорировать сигналы из внешней среды. Меняются условия внешней среды, внутренние требования, компания должна постоянно формировать новые цели и ценности, пересматривать систему регулирования отношений, использовать новые стратегии. Будучи слишком консервативной, организационная культура может привести к стратегическим ошибкам: принятые раз и навсегда ценности тормозят целесообразное изменение внутренних систем. Организационная культура должна не мешать, а помогать вписываться компании в контекст общества и природы. У организационной культуры нет другой цели кроме гармоничного развития компании.

5.3. Механизмы оргкультуры

Как ранее подчеркивалось, определяющую роль в формировании и поддержании организационной культуры на хорошем уровне играют лидеры организации. Ясно, что этого недостаточно. Успешные компании пользуются совокупностью механизмов, позволяющих удерживать компанию на высоком уровне организационной культуры. Важнейшие из механизмов:

принципы отбора персонала, методы социализации, обучение персонала, структура организации, обустройство рабочих мест и мест отдыха.

Лидеры. Именно лидеры устанавливают основные правила и нормы поведения в организации. Способность лидера оценивать, контролировать и поддерживать подчиненных, его реакция на критические события и кризисы, намеренное воздействие на трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждений и продвижения по службе — всё это действенные механизмы поддержания организационной культуры.

Отбор и социализация. При отборе персонала должен соблюдаться принцип совместимости новых сотрудников с организационной культурой, традициями предприятия. Для этого используют различные приемы: тестирование, собеседование и пр. Так, в компании «Проктер энд Гэмбл» претенденты на вакансию должны пройти многоступенчатую систему интервью.

Как бы ни был эффективен подбор и отбор персонала, новые сотрудники должны адаптироваться к организационной культуре предприятия. Социализация как метод адаптации к организации проходит в несколько этапов. На предварительной стадии сотрудник знакомится с работой и организацией до поступления на работу. На стадии непосредственного начала работы он оценивает и сравнивает свои ожидания с реальностью. Третья стадия — стадия непосредственной адаптации, стадия согласования своих интересов и ожиданий с новой реальностью.

Обучение персонала. С позиций бизнеса организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности фирмы, систему ее приоритетов, защиты ценностей, мотивации, представляет набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников. Все эти правила могут быть восприняты путем обучения как жизненно важные для каждого работника. Обучение — важнейший фактор развития организационной культуры.

Организационные структуры. Организационные структуры — важный фактор поддержания культуры в организации. С их помощью поддерживаются отношения внутри организации и отношения организации с внешней средой. Структура должна быть адаптивной к изменениям, гибкой и подвижной.

Оформление физической среды. Здания, обстановка, обустройство рабочих мест и мест отдыха символизируют материальные ценности организации. Они должны гармонировать с организационной культурой, соответствовать ей.

Существуют разные подходы, с помощью которых можно сравнивать, идентифицировать организационные культуры различных организаций. Так, американский специалист в области организационного поведения С.П. Роббинс выделяет для сравнения различных культур десять характеристик:

- степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- готовность работника пойти на риск;
- координация и согласованность действий людей внутри организации;
- помощь и поддержка со стороны управленческих служб;
- виды контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления сотрудника со своей фирмой;
- степень учета выполненных работ и система поощрений;
- готовность сотрудников открыто выражать свое мнение и идти на конфликт;
- соотношение формальной иерархии и подчиненности с неформальными взаимодействиями.

Оценивая организации по этим характеристикам, можно составить мнение об организационной культуре.

5.4. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента

Интернационализация бизнеса и экономики при всех вытекающих отсюда преимуществах, тем не менее, превратилась в глобальную проблему. Предприятия все в большей мере приобретают международный характер, и в школах бизнеса все чаще подчеркивается требование интернационализировать взгляды менеджеров. В отношении действующих организаций это означает необходимость более широкого учета различий национальных культур.

Предпринимательство выходит далеко за национальные рамки, вовлекая в свою орбиту все большее число людей с различным культурным кругозором. В результате культурные различия начинают играть в организациях возрастающую роль и сильнее воздействовать на предельную эффективность деловой деятельности. Отсюда и возникают кросс-культурные проблемы в международном бизнесе — противоречия при работе в новых социальных и культурных условиях, обусловленные различиями в стереотипах мышления между отдельными группами людей. Формирование человеческого мышления происходит под воздействием знаний, веры, искусства, морали, законов, обычаев и любых других способностей и привычек, приобретенных обществом в процессе своего развития. Почувствовать эти различия можно только слившись с новым обществом — носителем отличной культуры.

В международном бизнесе факторы культурной среды создают самые большие сложности. Именно поэтому корректная оценка различий национальных культур и адекватный их учет становятся все более и более важными. Принять во внимание факторы культурной среды также заставляет сложная и многоуровневая структура культуры, которая определяет разнообразие ее функций в жизни каждого общества.

Любой бизнес связан с системой отношений между людьми, и, чтобы преуспеть на международном рынке, который прежде всего состоит из людей, надо научиться понимать процесс формирования человеческой личности, то есть процесс «вхождения» в культуру, усвоение знаний, умений, норм общения, социального опыта. Понимая это, можно разобраться во многих вещах на рынке.

С точки зрения географической, пространственной, международный рынок — самый большой в мире, поскольку есть возможность продавать продукты и услуги на территории многих стран. Территориальные границы при этом не играют никакой роли, гораздо важнее культурные границы, которые разделяют мир. Можно продавать одни и те же товары и услуги на огромной территории, однако важно при этом учитывать существенные различия между потребителями из разных культурных областей. Именно поэтому важно прежде всего понять структуру кросс-культурных проблем, то есть охарактеризовать переменные, формирующие культурную среду международного бизнеса.

Это обеспечит определенную степень видимости — ясное понимание кросс-культурных проблем и путей к совершенствованию международного менеджмента.

Понять сущность культуры можно лишь через призму деятельности человека, народов, населяющих планету. Культура не существует вне человека. Она изначально связана с человеком и порождена тем, что он постоянно стремится искать смысл своей жизни и деятельности и, наоборот, нет ни общества, ни социальной группы, ни человека без культуры, вне культуры. В культуре раскрывается духовный мир человека, его «сущностные силы» (способности, потребности, мировоззрение, знания, умения, социальные чувства и т.д.). Этим самым культура выступает как мерило реализации и развития сущности человека в процессе его социальной деятельности, «как мера человека». Создавая продукт материальный или духовный, человек опредмечивает в нем самого себя, причем не только свою общественную сущность, но в той или иной мере свою индивидуальность.

Лучшему пониманию культуры могут способствовать классификационные схемы разделения на «культуры высокого и низкого контекста». Базовая структура культуры образует контекст, фон, причем «содержание и контекст неразрывно связаны между собой».

«Высокий контекст» означает, что в межличностных отношениях большую роль играют интуиция и ситуация, а также традиции. В таком обществе договоренности, достигнутые в устном общении, строго соблюдаются, особой необходимости в письменном контракте не возникает. Типичные культуры «высокого контекста» существуют в некоторых арабских и азиатских странах.

«Низкий контекст» прямо противоположен: межличностные контакты четко формализованы, в общении употребляются строгие формулировки, смысловое значение которых не зависит от ситуации и традиций. Деловые отношения предполагают обязательное оформление детализированных контрактов. Культуры «низкого контекста» находятся в промышленно развитых странах Запада. Культура с высоким фоном коренным образом отличается от культуры с низким фоном.

Между крайними проявлениями культур «высокого и низкого контекста» находится остальное большинство стран, проявляющих в различных сочетаниях черты обоих типов культур.

Культура любого общества требует знания ее некоторых результативных критериев. В этой связи культуру можно охарактеризовать по четырем критериям:

- «длина иерархической лестницы» характеризует восприятие равенства между людьми в обществе, в организации. Чем больше разрыв между верхами и низами, тем длиннее иерархическая лестница;
- «изображение состояния неопределенности» касается отношения людей к своему будущему и к их попыткам взять судьбу в свои руки. Степень неопределенности тем выше, чем больше предпринимается попыток планировать и контролировать свою жизнь;
- «индивидуализм» выражает желание людей действовать независимо или отдавать предпочтение групповому выбору. Чем больше перевес в сторону личной свободы и личной ответственности, тем выше степень индивидуализма;
- «маскулинизм» характеризует манеру поведения и предпочтения мужским и женским ценностям, принятым в обществе. Чем сильнее мужское начало, тем выше маскулинизм.

С использованием приведенных критериев выявлено восемь культурных регионов: северный, англоязычный, германоязычный, более развитый романоязычный, менее развитый романоязычный, более развитый азиатский, менее развитый азиатский, ближневосточный. Например, северный регион характеризуется короткой иерархической лестницей, высоким маскулинизмом, высокой степенью индивидуализма и средней степенью неопределенности. Для германоязычной группы характерна большая длина иерархической лестницы, высокая степень маскулинизма и неопределенности и несколько меньшая степень индивидуализма. В развивающихся странах проявляется большая длина иерархической лестницы, высокая степень маскулинизма и низкие значения индивидуализма и неопределенности.

В исследованиях взаимодействия культуры и бизнеса выявлены конкретные «переменные» кросс-культурных проблем, которые, находясь между собой во взаимосвязи и порою пересекаясь, позволяют структурировать обширный материал, описывающий культурные особенности каждого локального рынка. К числу таких переменных относятся язык, религия, социальная организа-

ция общества, его ценности и взаимоотношения, образование и технология, право и политика, география и искусство.

Язык является, конечно, основой формирования человеческих групп, будучи средством выражения мыслей и чувств, средством коммуникации. Подсчитано, что на земном шаре имеется около 100 официальных языков и по меньшей мере 3000 самостоятельных диалектов. Лишь немногие страны однородны в лингвистическом отношении. Так называемый «смешанный» язык был избран для преодоления языковых барьеров, которые часто были причиной «вражды» между различными языковыми группами.

Языковые различия могут оказать влияние на продвижение товара. Так, фирма «*UNILEVER*» активно использовала телевизионную рекламу во многих странах для маркетинга, но не смогла это сделать во Франции. Рекламный лозунг «*ESSO*» — «Пустите тигра в ваш бак» — не производил, в силу национального восприятия, искомого эффекта в романоязычных странах Европы и поэтому претерпел некоторое изменение: «Пустите тигра в ваш двигатель». Здесь же уместно упомянуть те сюрпризы языкового сечения, которые иногда преподносит транслитерация торговой марки. Например, «*Жигули*» пошли на экспорт под маркой «*Лада*» в связи с тем, что на французском это может быть услышано как «девка», «альфонс» или «ляжка». Равным образом фирма «*General Motors*» была вынуждена изменить название своей модели «*NOVA*» при экспорте в испаноязычные страны, так как на испанском это эквивалентно выражению «не работает, не идет».

Следующей и немаловажной переменной, которая требует пристального внимания, является религия. Она отражает поиски людей идеальной жизни и включает в себя взгляд на мир, истинные ценности, отправление религиозных обрядов. Религия как элемент культуры оказывает влияние на экономическую деятельность людей и общества: фатализм может уменьшить стремление к переменам, материальные богатства могут рассматриваться как препятствие духовному обогащению и т.д. Безусловно, не только религия оказывает влияние на уровень экономического развития страны, но для понимания культуры нации важно учитывать именно религиозные аспекты и их влияние на формирование национального характера.

Исследование, проведенное Всемирным Банком, послужило наглядным примером того факта, что существует зависимость между религиозностью и величиной валового национального продукта (ВНП) на душу населения. Самая высокая величина ВНП приходится на христианские протестантские общества. На втором месте — общества, проповедующие буддизм. Самыми бедными являются южно-буддийские и южно-индуистские общества.

Другим примером большой религиозности служит Латинская Америка. Начиная с даты религиозных праздников «самана санта» здесь на 10 дней сводится к нулю вся деловая активность. Система религиозных табу в рекламе оказывает существенное влияние на бизнес-деятельность в странах этого региона. Сложности ориентации в этой сфере становятся тем больше, чем дальше приходится уходить от европейски стандартизованных рынков.

В истоках европейской культуры лежат два религиозных начала: античное и христианское. Если античность оставила в наследство Европе веру в завоевание человеческого ума, то христианство внесло в западное сознание не менее динамичный элемент-идею нравственного восхождения человека. Именно эти два начала определяют своеобразие европейской культуры: ее динамизм, специфическую гибкую систему интеллектуальных и духовных ценностей и понятий, ее способность к проектированию и регулированию социальных процессов.

На Востоке основная религиозная установка нацелена на созерцательное слияние человека с миром, его саморастворение в религиозно-философских учениях и подчинение своего «Я» общественной, групповой дисциплине. Человек должен точно знать свое место в обществе и действовать в соответствии с занимаемым положением. Так, например, в буддизме существует принцип «недеяния» («у-вэй»), что означает не праздное бездействие, а стремление не нарушать естественный порядок вещей («дао»). Отказ от внешней, предметной деятельности освобождает человека от субъективных пристрастий, позволяя достичь абсолютной гармонии. Вся его активность обращается вовнутрь, становится чисто духовной. Такая созерцательная философия Востока, подчеркивающая ничтожность и неподлинность всего происходящего, усматривает смысл жизни и утешения во внутренней сосредоточенности.

Ценности и отношения в обществе тесно связаны с религиозными чувствами. Часто они являются неосознанными, но предопределяют выбор в той или иной ситуации. Формирование системы ценностей и отношений происходит индивидуально у каждого человека. Однако есть три важных элемента системы, имеющих непосредственное отношение к международному бизнесу: отношение ко времени, к достижениям и богатству.

Различают традиционное и современное отношение ко времени. В древние времена человечество жило в естественном ритме, когда время измерялось крупными отрезками. Ритм имел циклический характер, все явления рано или поздно повторялись. Такое восприятие времени часто называлось «круговым» (традиционным).

Современное восприятие времени называют линейным, когда ушедшее время не возвращается. При таком восприятии времени его нужно беречь, время есть деньги, необходимо планировать использование времени. Подобное отношение ко времени формировалось по мере уменьшения численности занятых в сельском хозяйстве и роста числа городского населения. В современном обществе есть страны, в которых существует и то и другое отношение ко времени. Так в западных обществах считают точность и бережное отношение ко времени единственными показателями рационального поведения. Это означает, что встречи должны проводиться в точно назначенное время, проекты осуществляться в соответствии с планом, соглашения иметь точные даты начала и окончания действия. Рабочее время начали отличать от других видов времени (свободное, семейное, религиозное), и оно играет доминирующую роль.

В то же время в ряде стран, например восточных, считают, что повышенное внимание ко времени может привести к ограниченному, зауженному пониманию рассматриваемого вопроса, к снижению творческих возможностей. В деловых контактах несоответствия при различном восприятии времени часто вызывают шок. Так, строительство субсидируемой государством дамбы в индейской резервации превратилось в хаос, так как существовали большие различия между представлениями индейцев о времени и концепцией времени белых людей. «Белое» время — объективированное, индейское — живая история. Для белых

время — это существительное, для индейцев — глагол. Интервалы «белого» времени короче, чем интервалы индейского. Представление о времени являются механизмом организации социального действия, поэтому игнорирование этого факта и привело к срыву строительства дамбы. В связи с этим можно сделать вывод, что исследования международных отношений, межкультурных контактов и межнациональные сравнения, не принимающие в расчет фундаментальные различия в восприятии времени, всегда будут приводить к неверным выгодам.

Отношение к достижениям и богатству формировалось в течение длительного исторического периода под влиянием религии. В давние времена трудовая деятельность считалась менее достойным занятием, чем размышления, и была несовместима с правилами хорошего тона. Во многих религиозных кругах считалось, что молиться более важно, чем быть трудолюбивым или деловым. Материальная выгода и духовное развитие считались несовместимыми. Позже, как отмечают исследователи, некоторые религии начинают поощрять упорный труд и предприимчивость. Так возникли заметные различия в отношении к достижениям у католиков и протестантов в Канаде.

Страны различаются между собой отношением к методам получения доходов. Поскольку во многих обществах, например в Индии, земля и производство товаров находятся под контролем правящих классов, иностранные предприниматели вынуждены ограничиться долгосрочной арендой или выполнением посреднических функций. Но доход, полученный подобным образом, часто считается подозрительным.

Во многих странах существует негативное отношение к ростовщикам (исламистские общества). В них запрещено давать деньги в долг под проценты и экспортерам с трудом приходится приспосабливаться к такому экономическому режиму. При этом лицензионные платежи могут рассматриваться как использование слабости плательщика даже после приобретения им соответствующих навыков и получения прибыли для себя. Приемлемой альтернативой в подобной ситуации считается единовременная выплата либо плата в течение первых нескольких лет.

Социальная организация общества как переменная кросскультурных проблем рассматривает роль родственных связей в

принятии повседневных решений, степень градации населения и различия между высшими, средними и низшими классами, преобладание индивидуализма или коллективизма в обществе.

При входе в новую культурно-социальную среду всегда необходимо учитывать взаимоотношения в малых социальных группах, и в первую очередь — в семье. Семья — важный ассоциированный потребитель на рынке. Здесь важно изучение так называемой «стандартной семьи» (определение корзин потребителя), а также установление лидерства, что в разных культурах неоднозначно. Доминанта мужского или женского начала в культуре приводит, соответственно, к радикализму или консерватизму. Мужественные культуры отдают приоритет решительности в действиях, стремлению к материальному достатку, женственные — жизненному комфорту, заботе о слабом (Дания и США).

В международном бизнесе значение социальных аспектов очень велико. Именно от социальной организации общества зависит, будут ли деловые партнеры представлять собой семейные фирмы, в которых кумовство определяет характер принимаемых повседневных решений и преемственность, или же придется иметь дело с глубоко профессиональными партнерами в западном понимании.

Кроме того, преобладание индивидуализма или коллективизма оказывает большое влияние на поведенческие реакции потребителей. Равным образом социальная стратификация общества в известной степени соответствует сегментации рынков, а социальная мобильность — изменениям этой сегментации. В городских структурах такая стратификация имеет четко выраженную «географическую суперпозицию». Так, публика и наборы товаров по авеню Клиши в Париже или по бульвару Решуар (знаменитые дешевые магазины «*Тати*») резко отличаются от таковых на Елисейских полях.

Индивидуализм предполагает действия человека, определяемые, в первую очередь, его интересами, что повышает степень риска. Коллективизм, напротив, приводит к стандартизации интересов на рынке потребностей, предполагает стремление человека придерживаться некоторой моды поведения в группе, что ограничивает его свободу, но снижает риск.

При изучении кросс-культурных проблем общество обычно рассматривается с точки зрения экономики и культуры. Но в международном бизнесе имеет такое же значение ряд политико-правовых аспектов.

Факт широчайшего вторжения государства как в экономику в целом, так и в международную деятельность общеизвестен. Причем особенно это чувствуется в странах, находящихся в настоящее время «на пути к рынку», когда еще нет четкой расстановки, а главное — баланса политических сил, сильной правовой базы, регулирующей международную деятельность.

Так, в Китае наблюдается активное действие органов власти на всех уровнях, начиная с общенационального вплоть до провинциального (областного), поселкового и деревенского. Сильное и активно действующее правительство взяло на себя ведущую роль в руководстве процессом перехода к рынку путем создания институтов рыночной направленности как на промышленном, так и региональном уровнях. Экспортная деятельность в стране находится под контролем государства, и ее интенсивность часто определяется решениями провинциальных властей. Правительство проводит экспансионистскую политику, осуществляет программу реструктуризации приватизированных и государственных предприятий, ведет такую торговую политику и политику регулирования, чтобы привлекать солидных иностранных инвесторов, способных принести необходимый опыт и финансовые средства.

В международном бизнесе любая сделка находится под воздействием трех политико-правовых сред: страны происхождения, страны назначения и международной. В связи с этим изучение политико-правовых аспектов культурной среды приобретает особое значение.

К тому же следует заметить, что в каждом из указанных трех сечений субъекты деятельности не ограничиваются правительственными организациями. При объективной ограниченности платежеспособного спроса локального рынка, с одной стороны, и производимых товаров/услуг — с другой, любая сделка в международном бизнесе, проходящая к тому же на фоне конкурентной борьбы, изменяет соотношение спрос/предложение на локальном рынке и затрагивает интересы различных политических

сил. Среди последних — всевозможные союзы и ассоциации потребителей и производителей, корпоративно связанные чиновники различных ведомств, представители армии и ВПК, руководство политических партий, церковь, ТНК и, наконец, представители теневой экономики. Размеры последней даже для стран с развитой экономикой и демократией составляют 4,1%–13,2% от валового национального продукта.

В связи со столь сложной картиной распределения политических сил и интересов необходимо скоординированное использование экономических, психологических и политических приемов с целью добиться сотрудничества ряда влиятельных сторон, чтобы обеспечить проникновение и/или функционирование на конкретном локальном рынке. Иными словами, один или оба контрагента простейшей сделки должны (помимо уторговывания ее условий и учета национальных и международного законодательства в частях этой сделки) принять также во внимание интересы третьих, формально к сделке не причастных, сторон.

Географические условия часто воспринимаются как необязательный элемент в широкой и довольно неопределенной концепции культуры. Однако следует признать, что географическое положение страны также во многом влияет на формирование национального характера, ценности, позиции и нормы общества.

Глава 6

Организация в интерпретациях традиционных школ управления

6.1. Возникновение, становление и развитие научных представлений об организации

Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует для достижения общей цели или целей.

Организация рассматривается как процесс и как явление. Как *процесс* она *представляет* собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, например создания работоспособного коллектива. Как *процесс* она *регулируется* законами о труде, процессуальными и уголовными кодексами. Как *явление* она *представляет* собой физическое объединение реальных элементов для выполнения программы или цели. Как *явление* в России *организации регулируются* Гражданским кодексом Российской Федерации.

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.

Управленческие школы дают разные определения понятия «организация»:

1. Школа науки управления (классическая) определяет термин «организация» как процесс, целью которого является направление и использование усилий определенного количества людей для достижения определенной цели. Понятие «организация» охватывает: функциональный аспект, разделение труда, структуризацию отношений и власть.

2. Теория человеческих отношений и поведенческая школа определяют термин «организация» как социальный организм, внутри которого осуществляется организационное поведение.

3. Современные направления сочетают два предыдущих определения, то есть объединение структурного и поведенческого аспекта одновременно.

На протяжении XX века менеджмент выступал в роли фактора, организующего экономическую деятельность. По мере накопления и практического закрепления знаний происходило формирование принципов эффективного руководства.

Рассматривая развитие теории и практики управления, можно выделить несколько периодов:

I период — период возникновения исторических предпосылок формирования основ управления условно начинается с IX–VII тысячелетия до нашей эры и продолжается примерно до XVIII века. Человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления, прежде чем оно смогло выделиться в самостоятельную область знаний. Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытно-общинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно 7–9 тысяч лет до н.э. в отдельных государствах Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов — их производству (производящее хозяйство). Переход к производящему хозяйству и стал точкой отсчета

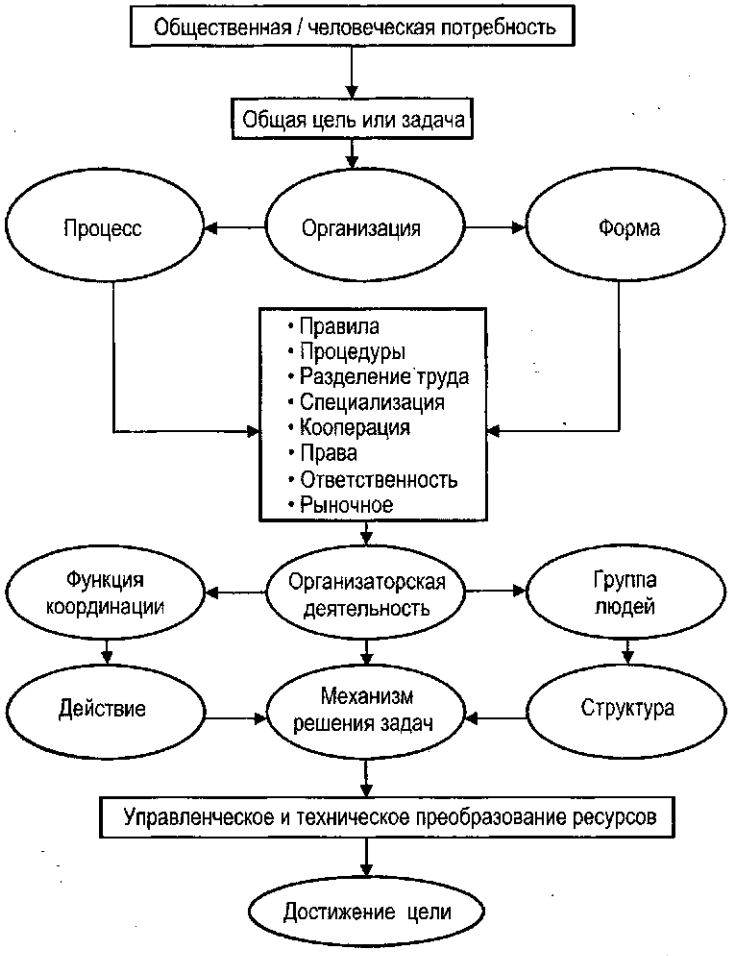


Рис. 25. *Понятие термина «организация»*

в зарождении и накоплении определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000–2800 гг. до н.э.)

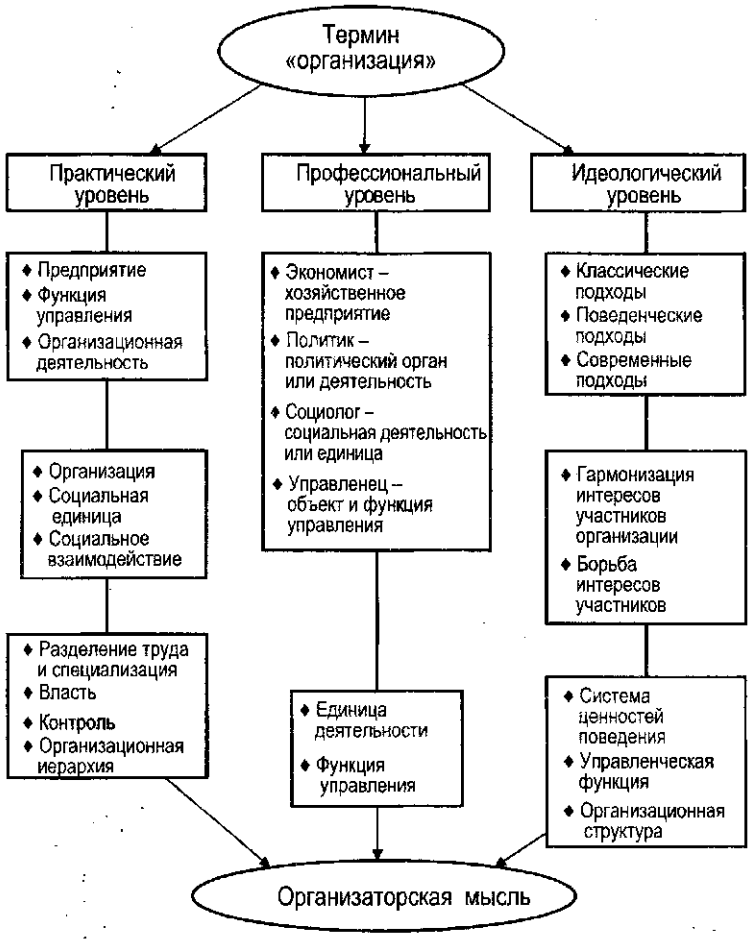


Рис. 26. *Различие в определении термина «организация»*

сформировался достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

О древнем возрасте практики управления свидетельствуют глиняные таблички, найденные на территории Шумер (III тысячелетие до н.э.), содержащие сведения о коммерческих сделках и законах страны.

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был **Сократ** (ок. 470–399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Позже **Платон** (428–348 гг. до н.э.) доказывал, что деятельность по управлению является важным элементом системы жизнеобеспечения общества. Он дал классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.

Другой великий мыслитель — **Аристотель** (384–322 гг. до н.э.) заложил основы учения о домохозяйстве (прообраз современной политической экономии), в рамках которого указывал на необходимость разработки «господской науки», обучающей рабовладельцев навыкам обращения с рабами, искусству управления ими. Аристотель отмечал, что управление — это дело довольно хлопотное, и «поэтому те, кто имеет возможность избежать таких хлопот, занимаются политикой или философией».

Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки — управления.

II период — индустриальный период (1776–1890 гг.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит шотландскому экономисту и философу **А. Смиту** (1723–1790). Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства. Большое влияние на формирование многих сложившихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение английского социалиста-утописта **Р. Оуэна** (1771–1858). Его идеи гуманизации управле-

ния производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 году английский математик **Ч. Беббидж** разработал проект «аналитической машины» — прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

III период — период систематизации научно-практических знаний (1856–1960 гг.). Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. С течением времени менеджеры изменяли ориентиры от потребностей своей конкретной организации на изучение способов управления, действующих в их окружении. Одни из них решали свои управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие исследователи искали более систематизированные подходы к управлению. Их индивидуальные успехи и провалы могут дать ценные уроки для сегодняшних менеджеров.

В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX веке. Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означали, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. В результате были выбраны лучшие работники, которых обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Эти люди и были первыми менеджерами.

В первой половине XX века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений, школа поведенческих наук и школа науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному

достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях.

Наука об управлении развивалась параллельно с развитием мировой экономики, и, в конечном счете, это развитие можно представить в виде последовательно-параллельного доминирования различных экономических школ:

1. Школа научного управления (1885–1920 гг.).
2. Административная (классическая) школа (1920–1950 гг.).
3. Школа психологии и человеческих отношений (1930–1950 гг.).
4. Школа поведенческих наук — бихейвиоризм (1950 г. — по наст. вр.).
5. Школа науки управления (1950 г. — по наст. вр.).

В таблице 7 представлен вклад вышеуказанных школ в развитие управленческой мысли.

Таблица 7

Вклад различных направлений в развитие менеджмента

Научные школы	Вклад в развитие управленческой мысли
1	2
Школа научного управления	Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда. Отделение плановой и организационной работы от производственной.
Классическая школа управления	Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	Применение приемов управления к межличностным отношениям для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности их труда. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Окончание табл. 7

1	2
Школа науки управления	Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей (в том числе экономико-математических). Развитие количественных методов, помогающих руководителям принимать решения в сложных ситуациях.

Следует подчеркнуть, что школы пересекаются во взглядах на некоторые вопросы теории и практики и что в рамках одной организации можно найти элементы всех этих подходов.

К середине 60-х годов XX века у многих экспертов и теоретиков менеджмента сформировалось убеждение, что частнопредпринимательские организации не достигают своих целей с должной эффективностью из-за игнорирования социальных проблем и противоречий. Иными словами, менеджмент столкнулся с необходимостью быстро воспринимать множество сигналов, поступающих из быстро меняющейся социально-экономической среды, с необходимостью разрабатывать свою активную стратегию, а не замыкаться только на вопросах совершенствования внутренней структуры предприятий. Концепция «производственной демократии» как раз и возникла из-за стремления удовлетворить эту потребность. Ее можно рассматривать как попытку примирения и согласования интересов бизнеса со все более настойчивыми требованиями работников, касающимися улучшения их положения как в экономической, так и в социальной сферах.

Основоположниками идеи «производственной демократии» принято считать реформистских социологов **Дж. Коула** и **А. Гоца**, доказывавших возможность управления частнопредпринимательскими корпорациями через контролируемые рабочими производственные советы.

Концепция «производственной демократии» отличается от предшествовавших ей доктрин «человеческих отношений» и «управления человеческими ресурсами» тем, что в своем практическом осуществлении она менее зависима от произвола менеджеров, поскольку производственные отношения между менеджерами и рабочими поставлены на более прочную правовую основу.

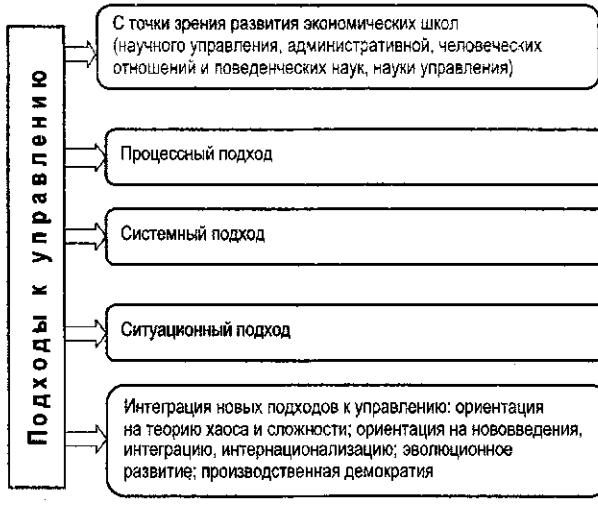


Рис. 27. *Эволюция управления как науки*

Выполнение управленческих функций обязательно, если организация собирается добиться успеха. Все более частыми и значимыми становятся научно-технические нововведения, что заставляет представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы, наряду со школами экономической мысли.

Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения бихевиористской школы заключалась в том, что по-

нимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имело ключевое значение для достижения успеха организацией. Все эти школы внесли важный и ощутимый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту «единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.

Школа науки управления использует количественные методы, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность управления. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют *управленческими функциями*. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять — означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить

следующие функции — планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. В каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Четыре функции управления — *планирование*, *организация*, *мотивация* и *контроль* — имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходимы коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют *связующими процессами*.

В *системном подходе* подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом. Такие эффекты возникают при изменениях физического характера, вроде необходимости нанимать новых людей или менять технологию при покупке новых машин и оборудования, а также при изменениях одной из управленческих функций. Например, если высшее руководство решает предоставить одному из подчиненных руководителей большую свободу действий, это повлияет на мотивацию данного руководителя и на то, как он будет вести себя со своими подчиненными, и как подчиненные будут взаимодействовать с новым руководителем. Кроме того, может снизиться мотивация к работе других руководителей, которые находятся на той же ступени иерархической лестницы, но не получили никаких дополнительных прав. Они могут почувствовать себя ущемленными по многим организационным аспек-

там, влияющим на их работу. Все эти изменения будут происходить в разное время. Следовательно, в будущем организация станет некоей иной целостностью, находящейся в другой позиции на пути к достижению своих целей, чем это было бы, если бы изменения не произошли. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Таким образом, системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и внешней средой.

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. В оригинале *contingency approach* — вероятностный метод, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации. Используя наиболее адекватный термин «ситуационный подход», не следует путать его с «методом ситуаций» (*case method*), широко применяемым в обучении менеджеров путем анализа конкретных примеров, случаев из практики управления. *Метод ситуаций* — основа методологии обучения в Гарвардской школе бизнеса, самой престижной в США, где накоплены многие сотни глубоко проработанных ситуаций по разнообразнейшим аспектам управления. Такой подход характерен для весьма влиятельной и эмпирической школы в управлении, где опыту придается большее значение, чем научным методам.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к

конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов XX века, не отрицает концепций традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается интегрировать различные частичные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности. Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно представить как четырехшаговый процесс.

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, можно увидеть, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и имели бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Следовательно, ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

Таким образом, наиболее комплексные и сложные концепции руководства, разработанные в 50–70 годах XX веках, связаны с системным и ситуационным подходами к управлению. Казалось, что «социальная технология» менеджмента уже достаточно хорошо разработана и в дальнейшем от нее потребуется только уточнение частных деталей.

Начавшийся новый этап экономического развития в конце XX века получил название *постиндустриальной эпохи*. Один из наиболее авторитетных исследователей менеджмента П. Друкер

образно назвал ее «эпохой без закономерностей». Современные специальные теоретические концепции менеджмента, призванные обеспечить эффективность практического руководства в постиндустриальную эпоху в области экономики, опираются на исследования Н.Д. Кондратьева и Дж. Шумпетера.

Н.Д. Кондратьев статистически обосновал существование больших циклов деловой активности и доказал, что в их основе лежат крупнейшие технические открытия и технологические изобретения. Он признавал присутствие в научно-технических открытиях элемента творчества и случайности. Но утверждал, что: «Изобретения могут быть, но могут оставаться недейственными, пока не появятся необходимые экономические условия для их применения», и, следовательно: «самое развитие техники включено в закономерный процесс экономической динамики». Признавая заслуги Н.Д. Кондратьева в исследовании технологических циклов, современные исследователи часто обходят стороной его идеи об иерархическом характере коротких, средних и длинных циклов, а также о взаимной увязке длинных циклов с явлениями политической и социальной жизни.

Основной заслугой **Дж. Шумпетера**, автора книги «Теория экономического развития», принято считать признание главным действующим лицом процесса экономического развития предпринимателя. Именно предприниматели внедряют новые хозяйственные идеи и создают тем самым новые волны деловой активности. По утверждению Дж. Шумпетера, применение новых идей приводит к формированию «новой комбинации средств производства», охватывающей пять случаев:

- новый продукт;
- новую технологию производства или область использования существующего продукта;
- новые рынки сбыта;
- новые источники сырья или полуфабрикатов;
- новый способ организации, создающий предприятию исключительно выгодные позиции в конкуренции.

Подобные нововведения вызывают дискретное изменение привычной траектории хозяйственного оборота, действуя на него как внешняя сила, смещая от состояния равновесия и создавая экономическую динамику. Обратной стороной экономиче-

ского развития является статика, то есть привычная траектория кругооборота, когда новым достижением начинает пользоваться все большее число предприятий и происходит самопроизвольное смещение экономики к состоянию равновесия.

Именно на такой основе и сформировалась современная эволюционная концепция менеджмента, которая считает непрерывное развитие стратегий, систем и структур управления основным условием обеспечения эффективности руководства в XXI веке. При этом все внешние изменения и внутренние инновационные процессы рассматриваются не как дискретные случайные ситуации, а как взаимосвязанные элементы общей экономической эволюции.

Методология эволюционной концепции менеджмента построена на изучении истории развития и типизации практических стратегий, систем и структур управления предприятиями, видов внешней изменчивости и отборе соответствующих типовых организационных решений, оптимизации возможных вариантов разработки и внедрения организационных нововведений. Основным ограничением в такой методике является нивелирование типовыми решениями индивидуальных особенностей компаний. А именно, такие особенности, представляющие собой новые комбинации средств производства, лежат в основе конкурентных преимуществ и определяют направления дальнейшей эволюции теории и практики менеджмента.

Теория эволюции систем позволяет по-новому взглянуть на развитие принципов эффективного управления. В основе самоорганизации лежит стремление предприятий обеспечить многообразие реакций, адекватное многообразию внешних воздействий, при котором организация сможет проводить осознанную стратегию достижения целей.

Фундаментальные работы по теории систем, теории хаоса и теории сложности оказали влияние на теорию управления. Наука об управлении с самого начала учила разбивать мир на фрагменты, целое делить на части, чтобы лучше осуществлять контроль над ними. Альтернативой этому является рассмотрение организации как живого организма. Таким образом, теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных ранними школами,

с концепциями новых теорий, в том числе теории хаоса и сложности. В современной системе взглядов на менеджмент можно выделить следующие принципиальные положения.

1. **Применение системного подхода в управлении.** Фундаментальным открытием, лежащим в основе всей науки об управлении, является представление о предприятии как о системе высочайшего порядка сложности, системе, важнейшими частями которой являются люди. Любую подлинную систему, механическую, биологическую или человеческую, характеризует взаимозависимость. Вся система не обязательно улучшается, если одна ее функция или часть совершенствуется, становится более эффективной. Возможен обратный эффект: система может быть серьезно повреждена и даже разрушена. В некоторых случаях, чтобы усилить систему, требуется ослабить ее часть — сделать ее менее точной или менее эффективной. В любой системе важна работа целого: это результат роста и динамического равновесия, приспособления и интеграции, а не простой технической эффективности.

Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на одном каком-то важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. В этом принципиальное отличие современного подхода к управлению. Таким образом, системный подход — это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению. Именно поэтому теория систем помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

2. **Применение ситуационного подхода в управлении.** Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организации. В соответствии с ситуационным подходом вся организация управления внутри предприятия есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия переменных, характеризующих конкретную ситуацию. Организация и методы управления строятся в соответствии с ситуацией, в которой находится в данное время предприятие или

учреждение. Меняется ситуация — меняются конкретные задачи — меняются организация и методы. Таким образом, в отличие от всех предыдущих способов управления коллективными действиями менеджмент предполагает постоянное обновление с ориентацией на конкретную ситуацию.

3. **Новая роль управления — нововведения (инновации), интеграция, интернационализация.** Вопросы нововведений, интеграции и интернационализации являются генеральными проблемами менеджмента. Они тесно взаимосвязаны между собой. *Нововведения* (инновации) являются одной из главных узловых проблем менеджмента. Высокие темпы научно-технического и социального прогресса выдвинули вперед те системы управления, которые оказались в состоянии быстро и эффективно осваивать результаты научно-технической революции. Нововведения становятся повседневным явлением. При этом проблема инноваций ставится широко: это не только новая техника или технология, но и любые нововведения, в том числе экономические, организационные и управленческие. В будущем эффективной будет не та организация, которая хорошо работает сегодня, а та, которая ориентирована на постоянное обновление, нововведения.

Интеграция сегодня имеет широкое толкование. Это не только интеграция различных производств, но и интеграция производства и науки, хозяйственных и исследовательских организаций; она включает в себя объединение, согласование производства и социального развития. Усиление взаимозависимости организации и личности — также одно из направлений интеграции. Фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными целями и ценностями. В условиях быстрых перемен управление, опирающееся на пассивных работников, неизбежно отстает от управления, которому удалось мобилизовать активность работников, заставить их думать о способах работы, вовлечь в дело не только их труд, но интеллект. В Японии, например, рабочий, который хорошо работает только руками, фирме не нужен. Помимо этого он должен также хорошо работать и головой, например, в кружках качества.

Интернационализация выражается в росте числа международных корпораций и в появлении союзов типа Содружества независимых государств. Сама по себе эта тенденция к углублению

международного разделения труда прогрессивна, она ориентирована на обеспечение максимального роста производительности труда международных компаний. К сожалению, в ряде случаев пока этот процесс развивается не столько в направлении сотрудничества, сколько в направлении усиления соперничества и конкуренции, в том числе и в рамках СНГ. Большое внимание должно быть уделено необходимости развития международного сотрудничества в области управления.

Нововведения, интеграция, интернационализация, долгосрочное планирование и системный подход, личность и организация, современная технология управления — это основные проблемы, которые стоят перед менеджментом.

4. Признание социальной ответственности менеджмента перед обществом в целом. Признание такой ответственности объясняется тем, что именно менеджмент влияет на экономическое и социальное развитие общества. Именно это обстоятельство и позволяет считать менеджмент крупнейшей социальной инновацией, обеспечивающей быстрый переход некоторых прежде слаборазвитых стран в разряд самых развитых, например, Японии. Согласно наиболее распространенной точке зрения, организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местное население, среди которого проходит их деятельность, а также вносить определенный вклад в решение социальных проблем в целом.

Всё большее распространение получает точка зрения, согласно которой организации несут ответственность перед обществом, в котором они функционируют, кроме обеспечения эффективности, занятости, прибыли и соблюдения закона. Именно поэтому организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий на социальную сферу. Они обязаны жертвовать средства на благо и совершенствование общества и активно участвовать в защите окружающей среды, помогать здравоохранению, образованию, культуре, спорту и т.д.

Социальные ожидания в отношении бизнеса связаны с добровольным откликом на социальные проблемы общества со стороны организации. Только соединение усилий организаций с ин-

тересами общественности и благотворительных учреждений позволит разрешить проблемы тех территорий, на которых они функционируют. Однако следует иметь в виду, что наметившийся явный сдвиг в сторону повышения социальной ответственности руководящих работников наталкивается на требования рядовых работников и менеджеров нижнего звена об увеличении уровня доходов.

5. **Современная наука об управлении делает акцент на хаос и сложность окружающего мира.** Мир, в котором живет большинство сегодняшних руководителей, часто оказывается непредсказуемым, непонятым и неконтролируемым. Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями, и именно в этом заключена возможность диалога между практикой управления и наукой, успешного использования достижений науки в практике. Формирование «теории хаоса» (т.е. переход от хаоса к «теории хаоса»), применение ее положений в управлении сложными системами является перспективным направлением повышения эффективности работы организаций.

Таким образом, возникновение, становление и развитие управленческой науки базировалось на использовании концепций и методов основных экономических школ; процессном, системном и ситуационном подходах; теории сложных систем; теории хаоса, эволюционном подходе. Более того, в процессе развития происходит взаимодополнение, взаимообогащение концепций и методов различных наук и поэтому естественным и закономерным является заимствование некоторых принципиальных положений других дисциплин и их включение в методологические основы современной теории организации.

6.2. Классическая теория организации

Школу научного управления формировали **Ф.У. Тейлор**, **Фрэнк** и **Лилиан Гилбрет**, **Г. Гант**. Эта школа предполагала использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задач; отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и их обучение; обеспечение работников

ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач; систематическое и правильное использование материального стимулирования; отделение плановой и организационной работы от производственной. Ф. Тейлор как автор теории «научного управления» пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений. Ленточные графики Г. Ганта до сих пор применяются для планирования и контроля. Супруги Ф. и Л. Гилбрет выделили 17 основных микродвижений рабочих, назвав их «терблигами» («терблиг» — анаграмма фамилии Гилбрет), и разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко при-

знаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 году, когда Ф.У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов XX века. Основной силой, которая первоначально вызвала интерес к управлению, была промышленная революция в Англии. Но идея того, что управление само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в США.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. В начале XX века Соединенные Штаты Америки были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало увеличению числа людей, способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования бизнеса. Это позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий,

настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как науки, как особой области научных исследований частично было ответом на потребность крупного бизнеса, частично — попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично — достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

Развитие управления как научной дисциплины не представляло собой серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, положения которых часто совпадали. Объекты управления — это и техника и люди. Следовательно, успехи в развитии теории управления зависели от развития других, связанных с управлением областей знаний (математики, инженерных наук, психологии, социологии, антропологии). По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики узнавали всё больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения, и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу в области регулирования. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые методы и подходы управленческой деятельности.

6.3. Административная теория организации

Классическая школа управления развила принципы управления, описала функции управления, системно подошла к управлению всей организацией. Основные представители этой школы: **А. Файоль, Л. Урвик, Д.Д. Муни, А.К. Райли, А.П. Слоун**.

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии, а знания о человеческом сознании никак не связывались с проблемами трудовой деятельности. Хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения на производстве зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школу человеческих отношений иногда называют *неоклассической школой*.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Принципы управления А. Файоля актуальны и в настоящее время (несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как он впервые их сформулировал) и заключаются в следующем:

1. **Разделение труда**. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. **Полномочия и ответственность**. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3. **Дисциплина**. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками.

Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкция.

4. **Единоначалие**. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. **Единство направления**. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. **Подчиненность личных интересов общим**. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. **Вознаграждение персонала**. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. **Централизация**. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией.

9. **Скалярная цепь**. Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, до руководителя низового звена, то есть построение иерархической системы ведения бизнеса.

10. **Порядок**. Всё на своем месте.

11. **Справедливость**. Справедливость — это сочетание доброты и правосудия.

12. **Стабильность рабочего места для персонала**. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. **Инициатива**. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. **Корпоративный дух**. Союз — это сила, которая является результатом гармонии персонала.

Главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

6.4. Бюрократическая теория организации

Огромный вклад в развитие управленческой мысли внес **М. Вебер**, разработавший **теорию бюрократического построения организации** и **системы управления** — в частности. Если Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, то Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Ответ на данный вопрос Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, а также правил и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в веберовской концепции организации. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников и конкретные решения и деятельность руководства.

Вебер считал, что бюрократическая система организации должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Однако бюрократия имеет различные значения. В одних случаях это понятие характеризует правления с жестко отработанными правилами и процедурами. В других — бюрократией обозначаются негативные последствия деятельности больших организаций. В исследовании Вебера бюрократия относится к социологическим-представлениям о рационализации коллективной деятельности. Он описывает форму или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников. Назовем основные элементы построения организации по Веберу (рис. 28).

Положения законной власти в организации

- могут быть установлены такие легитимные законы, которые могут действовать с согласия части членов организации;

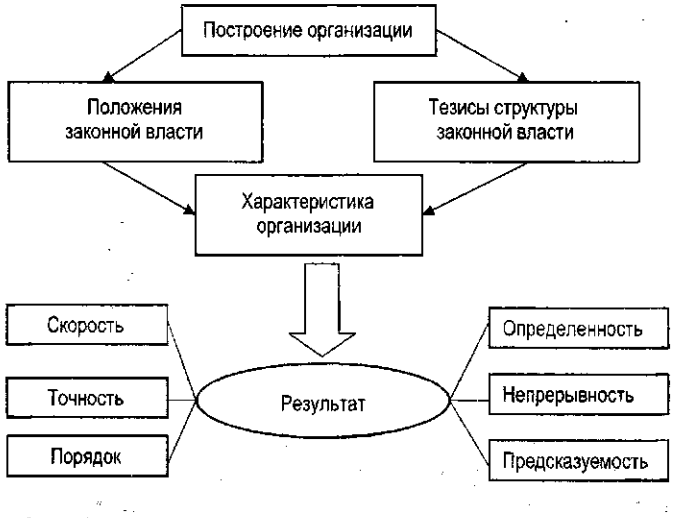


Рис. 28. *Концепция организации по Веберу*

- закон есть система абстрактных правил, применяющихся в частном случае. Администрация соблюдает интересы организации в рамках закона;
- исполнительная власть также подчиняется этим правилам;
- член организации подчиняется правилам только в этом качестве;
- подчинение касается не лица, осуществляющего власть, а безличного порядка.

Тезисы структуры законной власти в организации

- служебные обязанности установлены на постоянной упорядоченной основе;
- обязанности подразделяются по различным функциональным сферам, каждая из которых обеспечивается необходимой властью и санкциями;
- должности учреждаются по иерархической шкале, где их взаимные полномочия на контроль и обжалование тщательно обозначены;

- правила, согласно которым должна выполняться работа, могут быть либо техническими, либо юридическими. В обоих случаях требуется квалифицированный персонал;
- ресурсы организации четко отделены от ресурсов, которыми располагают индивиды;
- должностное лицо не может присвоить должность;
- администрация основывается на письменных документах, что превращает контору (бюро) в центр современной организации;
- система законной власти может принимать многочисленные формы, но в наиболее чистом виде — это бюрократическая административная группа служащих.

Характеристика бюрократической организации

- работники наслаждаются личной свободой и выполняют только те обязанности, которые предписывает их должность;
- существует четкая служебная иерархия;
- обязанности каждого уровня четко обозначены;
- служащие назначаются на основании контракта;
- они выбираются исходя из профессиональной квалификации, предпочтительно подкрепленной дипломом;
- заработная плата (в денежной форме) определяется согласно положению в иерархии; служащий всегда может оставить свою должность, но в определенных обстоятельствах он может быть также уволен;
- должность служащего — его единственная или основная работа;
- существуют определенные ступени карьеры, и продвижение вверх по служебной лестнице зависит либо от срока службы, либо от заслуг, но всегда по усмотрению начальства;
- служащий не может присвоить свою должность или ресурсы, которыми он распоряжается;
- служащий подчинен единой системе контроля и дисциплине.

Ориентационное развитие бюрократии жизненно важно для наведения порядка в организации. Однако преимущества бюрократии — точность, постоянство, дисциплина, аккуратность

и достоверность — отвлекают внимание от ее ориентации на саму себя. С ее стороны был полностью утрачен контакт с потребителями, поскольку последние существовали для бюрократии, а не наоборот. Предприимчивость, гибкость и творчество рассматриваются ею как помехи для системы. Следует заметить: стремление к власти привело к тому, что в центре внимания оказались отношения между людьми внутри организации, а не взаимодействие с окружающим миром или рынком. Власть убивает динамизм, и предпосылки для рыночных сделок исчезают.

В настоящее время происходит переход от административного развития и управления к компьютеризации с соответствующими последствиями. Помимо заметного роста эффективности обмена информацией и компетенции в принятии управленческих решений как одного из результатов этого процесса люди совершенно не отвечают за эффективность деятельности организации, так как они должны выполнять решения, которые приняты другими, отвечающими за решения лишь теоретически.

Исходя из того, что концепция Вебера не ведет к созданию эффективной организации в динамичной окружающей среде, некоторые исследователи (в частности, Р. Мертон, А. Гоулднер, П. Селзник и другие) пытались модифицировать концепцию Вебера. Здесь рассмотрим вкратце модифицированные концепции бюрократической теории организации.

Организационная модель бюрократии Мертона

Мертон уделял большое внимание негативным последствиям организационного обучения или организационного опыта. Он считает, что восприятие участников организации определенных ситуаций обобщается на другие ситуации, которые возникают в других условиях. Данная модель основывается на предположении, согласно которому у высшего уровня управления существует стремление контролировать поведение и деятельность работников нижестоящих уровней, что, в свою очередь, ведет:

- к доминированию функциональных отношений между работниками вместо человеческих;
- к регламентированию поведения работников правилами и процедурами;

- к рутинности процесса принятия управленческих решений, что снижает потребность в поиске новых альтернатив;
- затруднению в контакте с переменными окружающей среды организации;
- потребности в защите себя или функционального поведения;
- потребности опираться на правила и процедуры для защиты.

Все это ведет к следующим последствиям (рис. 29).

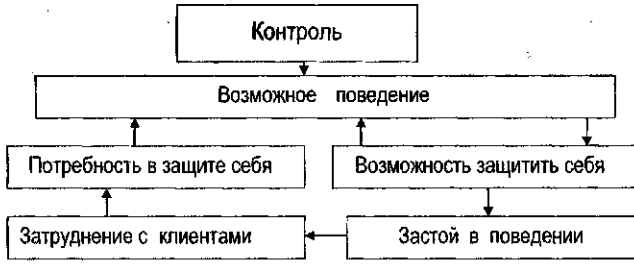


Рис. 29. *Модель бюрократии по Мертону*

Организационная модель бюрократии Селзника

Данная модель бюрократической организации сосредоточивает внимание на проблемах передачи власти и полномочий вместо следования правилам и процедурам. Основными положениями модели Селзника являются следующие:

1) потребность в функции контроля обусловливает передачу власти;

2) повышение эффективности организации вследствие передачи власти стимулирует передачу еще большей власти подразделениям организации;

3) углубление специализации работников организации в определенных сферах деятельности ведет к проявлению у них лояльности к тому организационному подразделению, где они работают, что ведет, в свою очередь, к противоречию целей данного подразделения и целей организации в целом. Это противоречие находит свое выражение в борьбе между подразделениями и между подразделениями и организацией;

4) противоречие целей между организационными подразделениями, с одной стороны, и организацией — с другой, ведет к изменению содержания управленческих решений на уровне подразделений. Это затрудняет реализацию этих решений, что требует новую передачу власти для достижения ожидаемых результатов. Однако очередная передача власти, в свою очередь, порождает условия недостижения ожидаемых результатов в большом масштабе и появление замкнутого круга.

Организационная модель бюрократии Гоулднера

Основной тезис модели Гоулднера состоит в том, что контроль, выполняя функции сохранения стабильности и равновесия части организации, ведет в самом деле к нарушению равновесия организации в целом. Для подтверждения данного тезиса Гоулднер использует следующую логику:

1. Желание контролировать поведение организации подталкивает высший менеджмент к принятию и утверждению общих правил и инструкций, регламентирующих способ функционирования организации.

2. Общие правила и инструкции прекращают наличие личностных позиций, тем самым затрудняются различия между центрами силы. Это способствует наглядному проявлению отношений силы в организации (снижение чувственности отношений силы).

3. Группы в организации воспринимают власть и влияние управляющих исходя из должностей последних в организационной иерархии, что снижает остроту напряженности и сопротивления между членами группы и тем самым у них увеличивается тенденция к поддержке общих правил.

4. Роли членов организации, основанные на наличии общих правил и процедур, становятся рамкой удовлетворенного предела для выполнения своей деятельности, в то же время этот предел является минимальным для функционирования, что снижает их фактические достижения.

Таким образом, бюрократические организации критикуют за определенные ограничения, которые типичны для таких организаций:

- их медленную адаптацию к меняющимся обстоятельствам;

- их озабоченность своей ролью и обычаями;
- чрезмерное требование к соблюдению формальных процедур.

Следует отметить, что любая бюрократия построена на серии ролей, которые четко установлены и которым обучают людей. Из этого вытекают определенные **типы поведения:**

- обучение очень важно, потому что оно помогает работающим в организации войти в свою роль. Этим бюрократия резко отличается от организаций, основанных на монопольной власти, где «хозяин и босс» полагают, что все должны просто брать пример с него;
- методика проведения работы и правила священны;
- иерархия и статус четко определены;
- отношения устанавливаются правилами и инструкциями.

Это дает определенное чувство справедливости, но и создает чувство обезличенности, потому что обстоятельства отдельного человека не принимаются в расчет. Таким образом, в такой организации:

- стабильность ценится, а изменения и непредвиденные события вызывают вялую реакцию;
- управленческие решения основываются на определенных полномочиях. К инициативе, выходящей за рамки этих полномочий, относятся неодобрительно.

Следует заметить, что бюрократическая организация имеет все черты классической структуры — пирамидальную и функциональную. Контакты с подчиненными хорошие, но всесторонний обмен информацией между всеми структурными единицами организации затруднен.

6.5. Неоклассическая школа

Основными постулатами неоклассической теории организации являются следующие:

1. Границы и размер организации (фирмы) определяются на основе оптимального соотношения ограниченных факторов производства, обеспечивающих получение максимального чистого дохода. Это предполагает рациональное поведение экономических субъектов и бесплатность рыночных трансакций.

2. Рынок, по существу, является доминирующей формой экономической организации. Фирмы при этом выбирают оптимальный вариант своих действий в условиях риска и неопределенности, когда основные результирующие параметры деятельности определяются за спиной экономического субъекта после процесса непосредственного производства.

3. Способ внутрифирменного упорядочивания элементов, позволяющий в этих условиях добиваться максимального эффекта, — внутрифирменная иерархия в виде бюрократической организации, закрепляющей организационную структуру фирмы в виде функциональной, строящейся по принципу: одна функция — одно структурное подразделение.

4. Элементарной структурной единицей («атомом») организации становится технологическая, или функциональная, операция, полученная на основе использования принципа разделения труда с последующей координацией разделенных частей в единое целое. Бюрократическая организация в результате этого фактически получает адекватную своей природе основу, позволяющую в полной мере мобилизовать ее созидательный потенциал.

5. Реакция фирмы на изменения во внешней среде не отражается на ее структуре. Она остается жесткой. Некоторая гибкость присуща лишь определению должностных обязанностей ряда работников или каких-то структурных подразделений.

Данная теория организации вполне соответствовала теории и практике менеджмента в рамках «научной», «классической» школ и школы «человеческих отношений».

Теоретические выводы, полученные при решении четырех основных вопросов теории организации, способствовали достижению эффективного функционирования компаний. Противоречие между структурой организации и менеджментом успешно разрешалось, не нанося существенного урона капиталистическим фирмам.

Однако по мере развития производительных сил, создания новых технологий, новых товаров, освоения новых рынков все заметнее становилась коллизия между структурой организации и менеджментом. Рынок не обеспечивал соответствующей защиты трансакций (сделок), риск неполучения прибыли нарастал. Подвергался сомнению и принцип рационального поведения

экономических субъектов. Линейно-функциональная структура организации не могла уже обеспечить эффективного функционирования многоотраслевых компаний. Хозяйственная практика сталкивалась с ограничениями в теории. Переход к новой теории организации был неизбежен. Наука ответила на вызов времени теорией организации, построенной на основе трансакционых издержек.

6.6. Школа человеческих отношений

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук стали применять приемы управления к межличностным отношениям. Положения науки о человеческом поведении (бихейвиоризм, от англ. *behaviour* — поведение) использовались для формирования организации таким образом, чтобы каждый ее работник мог быть полностью использован в соответствии с его потребностями. Основные представители школы человеческих отношений: **М.П. Фоллет**, **Э. Мэйо**, **А. Маслоу**.

М.П. Фоллет, занимаясь изучением «человеческих отношений» в коммерческих предприятиях, подчеркивала важность согласования целей фирмы и ее работников. М.П. Фоллет и Э. Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами школы человеческих отношений в управлении. Именно М.П. Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Э. Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «*Уэстерн Электрик*» в Хоторне («хоторнские эксперименты»), открыли новое направление в теории управления. Э. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали быстрее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные А. Маслоу и другими психологами, помогли понять причины этого явления.

Мотивами поступков людей, полагает А. Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень их удовлетворенности должен возрастать, что будет вести к повышению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие таких наук, как психология и социология, и совершенствование методов исследования после Второй мировой войны сделали изучение поведения на рабочем месте в большей степени научным.

6.7. Школа поведенческих наук

Бихейвиоризм представляют **К. Арджирис**, **Р. Лайкерт**, **Ф. Херцберг** и **Д. МакГрегор**. Д. МакГрегор и Ф. Херцберг — это наиболее известные основатели теории мотивации. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук (бихейвиоризм) значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего, на методах налаживания межличностных отношений. Сторонники нового подхода стремились в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения поведенческих концепций к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы XX века. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты, бихейвиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Школа науки управления дает углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, а также развивает количественные методы для принятия решений в сложных ситуациях. Основные ее представители: **С. Черчмен**, **Д. Марч**, **Г. Саймон**, **Д.Р. Форрестер**, **Х. Райфа**.

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Ф.У. Тейлором научного метода при анализе работы. До Второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно широко. Эти методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций» (*operations research*, или OR), были разработаны и использованы впервые в военные годы для решения таких проблем, как организация противовоздушной обороны Великобритании, максимизация эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе, война подлодок и минирование японских портов.

По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. *Модель* — это форма представления реальности. Обычно модель упрощает реальность или представляет ее в абстрактном виде.

Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности; без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения и пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Основой науки управления (*management science,* или MS) становится замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. В отечественной литературе применяется словосочетание «экономико-математические методы». Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие электронно-вычислительной техники. Специализированные программные продукты и информационные технологии позволяют исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихейвиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений и поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов XX века немногие руководители имели образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. В настоящее время положение быстро меняется, так как всё больше школ бизнеса предлагают курсы количественных методов.

Однако наука управления не стоит на месте. Доктрина «человеческих отношений», суть которой заключалась в увеличении морального компонента и степени личной удовлетворенности людей в организации, нашла свое продолжение в концепции управления человеческими ресурсами, исходящей из предпосылки, что моральный климат на предприятии, равно как и удовлетворенность

работников являются продуктом творческого решения проблем, вызванных участием рабочих в управлении. Цель управления на основе этой концепции — совершенствование процесса принятия решений и повышение эффективности контроля.

В последние годы широкое распространение в США получила доктрина «производственной демократии», или, как ее еще называют, «демократии на рабочих местах». Суть ее в том, что наемный труд, будучи законным «акционером» предприятия, может и должен играть несравненно большую роль в управлении производством. «Производственная демократия, по мнению американского социолога Д. Найтингейла, — это форма соучастия, дающая работникам всех уровней организации право участвовать в решениях, затрагивающих их интересы».

6.8. Теория организации на основе трансакционных издержек

Основные положения теории организации, построенной на основе трансакционных издержек, могут быть сформулированы следующим образом:

1. Экономический субъект осуществляет выбор формы защиты трансакции (сделки) из таких возможных типов экономической организации, как рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия, нерыночные отношения в рамках рыночных систем.

2. Границы и размер организации (фирмы) определяются на основе учета трансакционных издержек, что предполагает ограниченную рациональность поведения экономических субъектов и небесплатность рыночных трансакций. Кроме этого, учитывается и форма защиты трансакции (гарантии, обеспечиваемые определенной формой экономической организации).

3. Способ упорядочивания элементов внутри компании, позволяющий в этих условиях добиваться максимального эффекта, — также внутрифирменная иерархия в виде бюрократической организации. Однако функциональная структура компании уже не позволяет эффективно упорядочивать элементы во многоотраслевых фирмах. Более эффективными формами такого упорядочивания становятся дивизиональная структура и М-структура организации.

4. В решение вопроса о структурной единице организации данная теория не привносит ничего принципиально нового. Элементарной структурной единицей («атомом») организации остается технологическая, или функциональная, операция, полученная на основе использования принципа разделения труда с последующей координацией разделенных частей в единое целое. Это фактически доводит бюрократическую организацию до совершенства, обнажая при этом и все ее недостатки.

5. Последнее положение не претерпевает изменения по сравнению с неоклассической теорией — реакция фирмы на изменения во внешней среде не отражается на ее структуре. Она остается жесткой. Некоторая гибкость присуща лишь определению должностных обязанностей ряда работников или каких-то структурных подразделений.

6. В рамках данной теории предпринимаются попытки разрешить накопившиеся противоречия за счет уменьшения уровней иерархии бюрократической организации. Появляются сетевые и виртуальные организации, снимающие очевидные противоречия бюрократической организации, но остающихся при этом в рамках описываемой теории.

Трансакционная теория организации ликвидирует противоречия, накопившиеся в «недрах» неоклассической парадигмы. Она соответствует менеджменту в рамках школы «поведенческих наук», количественного, системного и ситуационного подходов.

Однако нельзя не заметить, что хозяйственная практика ставит перед теорией такие вопросы, на которые невозможно позитивно ответить, оставаясь на перечисленных выше позициях. Теория организации, построенная на основе трансакционных издержек, сталкивается с неразрешимыми внутренними противоречиями, снять которые можно только, изменив сам подход к теории. Эту задачу и решает современная теория организации.

6.9. Современная теория организации

Основные положения современной теории организации следующие:

1. Экономический субъект осуществляет выбор формы защиты трансакции (сделки) из таких возможных типов экономической организации, как рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия, а также нерыночные отношения в рамках рыночных систем.

2. Границы и размер организации (фирмы) определяются на основе учета трансакционных издержек, что предполагает ограниченную рациональность поведения экономических субъектов и небесплатность рыночных трансакций. Кроме этого, учитывается и форма защиты трансакции (гарантии, обеспечиваемые определенной формой экономической организации).

3. Принципиальные изменения происходят при определении элементарной единицы организации. Технологическая и функциональная единицы построения организации заменяются экономической — бизнес-процессом, имеющим своего конечного потребителя, находящегося как вовне, так и внутри фирмы.

4. Иной «атом» организации предполагает и иной ответ на вопрос о способе упорядочивания ее элементов, им становится координация совокупности бизнес-процессов, отрицающая бюрократическую организацию и внутрифирменную иерархию как таковые.

5. Реакция фирмы на изменения во внешней среде принципиально отличается от рассмотренных выше. Компания, построенная на основе координации совокупности бизнес-процессов, становится гибкой, ее структура находится в постоянном движении. Изменение структуры фирмы (управление структурой фирмы) становится одним из важнейших специфических менеджерских ресурсов, позволяющих повышать эффективность функционирования компании.

Развитие теории организации приводит к изменению самой концепции менеджмента. Сейчас справедливо говорить (во второй половине 90-х годов прошлого века) *о современной концепции менеджмента* в противовес всем существовавшим до этого школам и подходам (научному менеджменту, классической школе менеджмента, школам человеческих отношений и поведенческих наук, количественному, системному и ситуационному подходам).

Сразу же оговоримся: авторы не предлагают отбросить всё, что было наработано в науке и хозяйственной практике до настоящего

времени, и встать на позиции «единственно правильного учения». Речь идет о становлении новой парадигмы менеджмента, которая закрепляет все позитивное и ценное, что было сделано учеными и практиками-менеджерами, и разрешает накопившиеся в системе менеджмента противоречия, создавая и мобилизуя новые стимулы и источники повышения эффективности функционирования фирм.

Попытаемся теперь сформулировать основные положения этой концепции и рассмотрим современную методологию управления.

Современная концепция менеджмента (новая парадигма)

Концепция менеджмента, которая в настоящее время все больше и больше находит сторонников в среде не только ученых-теоретиков, но и менеджеров-практиков, основывается на следующих базовых постулатах:

1. Обязательный учет трансакционных издержек и гарантий, которые дают трансакции (сделке) различные формы экономической организации: рынок, контрактная система, внутрифирменная иерархия и нерыночные отношения в рамках рыночных систем.

2. Развитие форм экономической организации принимает вид фундаментальной трансформации рыночных отношений во внутрифирменные, что непосредственным образом сказывается на организационных формах фирм. Фактически рыночные отношения (экономические по своей природе) заменяются юридическими и административными или их смешанными формами.

3. Происходит отказ от одного из фундаментальных положений менеджмента всех школ и направлений — принципа разделения труда и координации разделенного процесса в новое целое, обеспечивающее более высокую производительную силу труда и эффективность функционирования фирмы. Элементарной единицей организации становится не технологическая, или функциональная, единица, а бизнес-процесс, имеющий своего конечного потребителя как вовне компании, так и внутри ее.

4. Принципиальное значение приобретает институциональный подход к экономическим реальностям. Возрастает роль «встроенных институтов» и общественных организаций. Фир-

ма все больше и больше воспринимается не как определенный иерархически построенный экономический субъект, а как некая «сумма контрактов» (неэкономических по форме отношений, выражающих отношения экономические) между поставщиками, специалистами, потребителями и обществом в целом.

Легко заметить, что эти принципиальные положения новой концепции менеджмента в значительной степени отражают изменения, происшедшие в последнее время в теории организации. Теория менеджмента объединяется с теорией организации, образуя как раз новую менеджерскую парадигму.

В практическом плане это теоретическое осмысление незыблемых доселе основ, отказ от некоторых из них означает, по сути, мобилизацию новых специфических менеджерских ресурсов, использование которых способствует повышению общей эффективности функционирования фирм. Таким ресурсом становится управление собственно структурой организации. Представляется, что в XXI веке именно оно (управление) будет востребовано менеджерами и в конечном итоге позволит придать новый импульс экономическому развитию и сможет обеспечить нашему Отечеству достойное место среди развитых стран мира.

Глава 7

Организация в интерпретациях отечественных школ управления

7.1. «Тектология» А.А. Богданова

«Всеобщая организационная наука», или «Тектология», **Александра Александровича Богданова** — выдающийся памятник русской теоретической мысли начала XX века. Создатель «Тектологии» — яркий, талантливый человек, один из интереснейших представителей русской революционной интеллигенции на рубеже XIX–XX веков, сочетавший в себе страстную революционность, энциклопедические познания, безудержное стремление к поискам нового — будь то медицина, философия или экономика, кропотливая повседневная революционная работа, разработка методов формирования пролетарской культуры или борьба за организацию в стране службы переливания крови.

По своему содержанию «Тектология» намного обогнала свое время, и, как это часто происходило в истории, в момент публикации она оказалась непонятой научным и философским обществом. Вместе с тем «Тектология», конечно, неотделима от времени ее создания: уровень развития марксистской философии, характерные для начала XX века дискуссии среди философов-марксистов — всё это нашло свое выражение в тектологических идеях А.А. Богданова.

Исходным пунктом тектологии является признание необходимости подхода к изучению любого явления с точки зрения его организации. Принять организационную точку зрения — значит изучать любую систему с точки зрения как отношений всех ее частей, так и отношений ее как целого со средой, то есть со всеми внешними системами. Законы организации систем едины для любых объектов; самые разнородные явления объединяются общими структурными связями и закономерностями: «...структурные отношения могут быть обобщены до такой же степени формальной чистоты, схем, как в математике отношения величин, и на такой основе организационные задачи могут решаться способами, аналогичными математическим. Более того, отношения количественные я рассматриваю как особый тип структурных, и самую математику — как раньше развившуюся, в силу особых причин, ветвь всеобщей организационной науки: этим объясняется гигантская практическая сила математики как орудия организации жизни».

В соответствии с организационной точкой зрения мир рассматривается А.А. Богдановым как находящийся в непрерывном изменении, в нем нет ничего постоянного, все суть изменения, действия и противодействия. В результате взаимодействия изменяющихся элементов наблюдатель может выделить некоторые типы комплексов, различающихся по степени их организованности.

Организованный комплекс определяется в тектологии на основе принципа «целое больше суммы своих частей», при этом чем больше целое отличается от суммы самих частей, тем более оно организовано. В неорганизованных комплексах целое меньше суммы своих частей. И наконец, в нейтральных комплексах целое равно сумме своих частей.

Среди множества организационных форм А.А. Богданов выделяет два универсальных типа систем — *централистический* (эгрессия) и *скелетный* (дегрессия). Для систем первого типа (эгрессия — от латинского «выхождение из ряда») характерно наличие центрального, более высокоорганизованного комплекса, по отношению к которому все остальные комплексы играют роль периферии. Системы второго типа, напротив, образуются за счет организационно низших группировок, выделяемых сложно-

организованными пластичными комплексами. Здесь мы видим единство и различие пластичности и прочности. Дегрессия (от латинского — «схождение вниз») имеет важнейшее положительное значение с организационной точки зрения: лишь она делает возможным развитие пластичных форм, охраняя нежные комбинации от грубой их среды.

Специальному анализу подвергаются основные организационные механизмы — механизмы формирования и регулирования систем. К формирующим механизмам относятся *конъюгация* (соединение комплексов), *ингрессия* (вхождение элемента одного комплекса в другой) и *дезингрессия* (распад комплекса). Универсальный регулирующий механизм обозначается термином «подбор»: это понятие А.А. Богданов заимствует из биологии и распространяет его на процессы сохранения и разрушения всех видов систем.

Кроме биологии важным источником идей и образов был для А.А. Богданова язык. Во «Всеобщей организационной науке» и других работах он многократно возвращался к одному из своих любимых тезисов об исторической роли языка как фактора, организующего общественное сознание, полагая, что «слово предшествует мышлению». Не менее увлекало его присутствие в языке «скрытой системности» — регулярных звуковых и смысловых соответствий между словами различных, но связанных общим происхождением языков. Имея в виду прежде всего успехи сравнительно-исторического метода, позволившего систематизировать эти соответствия и частично восстановить историческое прошлое языка, А.А. Богданов писал о языкознании как о «ранее всех развившейся части идеологической науки».

Одно из выражений этого увлечения — многочисленные этимологии, приведенные на страницах данного пособия, — остроумные и смелые, хотя нередко и ошибочные.

Основное внимание в «Тектологии» уделяется прогрессивному отбору («подбору»), поскольку действительное сохранение форм в природе возможно лишь путем их прогрессивного развития. Отбор может быть положительным или отрицательным — он действует при развитии комплексов и в процессе их относительного упадка. В совокупности положительный и отрицательный отборы охватывают всю динамику мирового развития.

Положительный отбор, усложняя формы, увеличивает разнородность бытия, доставляет для нее материал, все более возрастающий; отрицательный отбор, упрощая этот материал, устраняя из него все непрочное, нестройное, противоречивое, внося в его связи однородность и согласованность, упорядочивает последний. Взаимодополняя друг друга, оба процесса стихийно организуют мир.

«Всеобщая организационная наука» не может заменить ни теории управления вообще, ни теории управления общественным производством. Но именно благодаря глубокому исследованию А.А. Богдановым всеобщих закономерностей организационных процессов «Тектология» имеет непреходящее значение для этих дисциплин. Этим и определяется воздействие всеобщей теории организации на науку социального управления, охватывающую, в частности, и науку управления народным хозяйством, и теорию государственного управления, и ряд других направлений современного теоретического знания. Все они тесно связаны с развитием общественных, а также технических и естественных наук.

К ним ко всем в той или иной мере относятся положения «Тектологии» о строении, образовании и развитии организационных комплексов, об их устойчивости и неустойчивости, их кризисах, слияниях, разъединениях, переходах из одного состояния в другое и т.д.

В трудах самого А.А. Богданова использование тектологических законов и принципов для разработки проблем организации и управления социалистическим народным хозяйством занимает особое место. Богданов, так же как и многие другие марксисты, разделял мнение, что социализм означает преодоление товарного производства. Вместе с тем он признавал необходимость использования товарно-денежных отношений в условиях строительства социализма. В работе «Организационные принципы единого хозяйственного плана» он пишет: «Планомерная организация производства, пока она не станет мировой, может быть вынуждена прибегать к товарообмену с другими обществами, хотя бы еще капиталистического типа. В фазе восстановления подорванного катастрофою хозяйства товарообмен может практически облегчить задачу. Но ее теоретическая, то есть планомерная, сторона усложняется».

На основе «Тектологии» А.А. Богданов выдвигал в центр внимания научной и плановой работы новаторскую в то время задачу разработки модели народнохозяйственного плана. В 1920 году, когда еще не было определенного представления об едином народнохозяйственном плане, А.А. Богданов сформулировал сущность и основные принципы его построения. Он писал: «Какое хозяйство может быть названо планомерным? Такое, в котором все части стройно согласованы на основе единого, методически выработанного хозяйственного плана. Как же следует приступать к решению этой задачи, беспримерной по масштабу и по своим трудностям? Принципы могут быть установлены лишь с научно-организационной точки зрения».

Устойчивость равновесия всех организационных форм, по А.А. Богданову, определяется, лимитируется крепостью самого слабого звена (закон наименьших), что имеет особое значение для обеспечения пропорциональности и сбалансированности различных сторон, сфер и отраслей народного хозяйства. Необходимость учета слабых звеньев, их подтягивания до ушедших в своем развитии вперед и достижения нужного соответствия между различными частями и показателями плана сегодня является общепризнанной в теории и практике планирования.

Именно эта идея в США была положена в основу распространенного метода сетевого планирования и управления (PERT); она состоит в определении «критического пути» управляемого процесса через «слабейшие точки» каждого его этапа. Этот «критический путь» наиболее напряжен и продолжителен по времени; им измеряется продолжительность всего процесса. Его «слабейшие точки» могут быть укреплены за счет ресурсов других, менее напряженных «событий и работ», что сокращает время на прохождение всего пути.

Укрепление «слабейших точек» соответствует и другому тектологическому правилу — пропорциональности между элементами единой системы. Развитием такого подхода фактически являются практические меры и теоретические положения, направленные на опережающее развитие некоторых отраслей и производств, представляющих собою узкие места, сдерживающие социально-экономический прогресс страны в целом. В 1921 году в докладе на конференции по научной организации

труда (НОТ) А.А. Богданов говорил о необходимости соблюдения «нормы равновесия» отраслей и предприятий народного хозяйства вообще, и прежде всего в ходе его восстановления. Ведь поскольку согласно «закону наименьших» отрасли, а относительно наиболее подорванные, наиболее отстающие неизбежно задерживают развитие остальных звеньев экономики, такие слабые отрасли и предприятия подлежат наиболее энергичной поддержке, являются «ударными». Именно им надо направлять рабочие силы и средства труда из отраслей, наименее отстающих, до достижения «нормы равновесия».

Экономическую систему А.А. Богданов рассматривал не в статическом состоянии, а в динамическом, в условиях постоянно меняющегося равновесия, что, согласно его концепции, обеспечивается столь же меняющейся нормой равновесия. В частности, это можно проиллюстрировать следующим положением: норма накопления обеспечивает оптимальное соотношение между фондами потребления и накопления. Исходя из цели удовлетворения человеческих потребностей, А.А. Богданов дает простой расчет необходимых предметов потребления при данной численности трудоспособного и нетрудоспособного населения, выводя отсюда потребность в средствах производства. Цепная схема потребностей выводит автора на объем и виды потребностей, которые образуют исходный пункт всех дальнейших научно-практических построений.

Таким образом, уже в начале 20-х годов XX века А.А. Богдановым была разработана та логика планирования, которая послужила одним из важных исходных пунктов дальнейшей работы.

Идеи А.А. Богданова привлекли широкое внимание научной общественности в начале 20-х годов. Их принятие, однако, было затруднено, во-первых, фактом более раннего осуждения философских взглядов автора; во-вторых, предвзятым отношением тогдашней науки к самой возможности применения к явлениям различного рода (естественным, техническим, социально-экономическим) единых, универсальных принципов и законов.

В волнах идеологических осуждений 20–30-х годов XX века утонула также открытая «Тектологией» возможность математического моделирования экономических процессов вообще и народнохозяйственного планирования — в частности. Объясняя

«конъюгацию» как исходную категорию «Тектологии», выражающую соединение различных элементов (комплексов) в нечто единое, А.А. Богданов пишет: «Научно-организационные понятия так же строго формальны, как математические; которые, собственно, к ним относятся; «конъюгация» настолько же формальное понятие, насколько сложение величин, которое есть ее частный случай».

И хотя идеи «Тектологии» открыто не принимались, некоторые из богдановских тектологических принципов, отражавших те или иные стороны общественных процессов, фактически в определенной степени осуществлялись в ходе социалистического строительства. С переходом к мирному строительству, когда во весь рост встала задача народнохозяйственного планирования, его основой стала разработка баланса народного хозяйства, к которой приступили плановые и статистические органы в начале 20-х годов. Первый и наиболее известный вариант сводного (межотраслевого) баланса был разработан ЦСУ на 1923–1924 годы и опубликован в 1926 году. «Как единство производства и распределения, система народного хозяйства, — говорилось во вступительной статье разработанного ЦСУ варианта, — есть система равновесия общественного хозяйства: равновесие между производством и распределением народного хозяйства в целом, равновесие между отраслями народного хозяйства, равновесие элементов и отношений каждой отрасли и, наконец, равновесие между классами и социальными группами, устанавливаемое в сфере производства и распределения. Изображая в статистических величинах отношение равновесия, баланс с точки зрения этого равновесия классифицирует отношения народного хозяйства по производству и распределению, находит место в системе равновесия каждому явлению, каждому народнохозяйственному факту. Но поскольку баланс изучает систему производства и распределения в конкретных формах исторического момента, он вместе с тем изучает и явления нарушения равновесия системы производства и распределения, так как при денежно-товарных отношениях в самой системе народного хозяйства содержатся условия нарушения равновесия».

Время показало неправомерность отрицания научного значения «Тектологии» и подтвердило несомненную важность «орга-

низационных» идей А.А. Богданова для общественной практики. Их актуальность возрастает в переживаемый нашей страной период перестройки всей организационной структуры.

Направление исследования социальной системы, которое призвано изучать влияние организационных структур на характер процесса общественного развития, тесно связано с именем А.А. Богданова. Многие идеи, развитые в рамках «Тектологии», имеют непосредственное отношение к решению ряда конкретно-экономических вопросов, в частности при формировании и научном анализе различного рода экономических комплексов — народнохозяйственного, агропромышленного, территориальных и т.д.

А.А. Богданов уделил большое внимание проблеме системной целостности общества и его отдельных подсистем различного рода. В докладе «Организационные принципы единого хозяйственного плана» он обосновал два положения:

а) общество как организованное целое есть сумма человеческих активностей, развертывающихся в природной среде; б) каждая отрасль народного хозяйства, предприятие, работник как часть организационной системы выполняет в ней и для нее свою определенную функцию. Эти два исходных момента лежат в основе равновесия и развития экономики как всякой организационной системы.

Рассматривая такие системы, А.А. Богданов, как уже отмечалось в литературе, указывает, с одной стороны, на «организмичность» политических систем, организационных структур, их отдельных звеньев и т.д., наличие у них собственных интересов (в сохранении и укреплении своей стабильности, своего места в общественном разделении труда, положения, влияния, власти и т. д.) и средств для их реализации, в чем выражается консервативное начало структуры. С другой стороны, структуре присущи лабильность, изменчивость, способность к развитию, выражающие функциональную сторону организации. Этот подход позволяет изучать и объективно оценивать влияние организационных структур на процессы общественной жизнедеятельности, которое нередко бывает очень большим и даже решающим.

Представляют интерес и соображения А.А. Богданова о том, что государство является более устойчивым и общественно эффективным, если оно имеет слитную, централизованную

структуру при неблагоприятных обстоятельствах («отрицательном организационном подборе») или (при «положительном подборе») структуру, основанную на федерации, автономии, самоуправлении.

Таким образом, А.А. Богданов совершенно очевидно приближается к современной постановке вопроса о целостности политической, народнохозяйственной и других общественных систем, ослабляемой или разрываемой в отдельных пунктах чрезмерным возрастанием или, напротив, уменьшением роли, влияния, власти, ответственности и т.п. отдельных звеньев структуры, неисполнением ими по разным причинам той функции, которую они должны исполнять в данной системе.

С этим тесно связана и проблема равновесия (соответствия, пропорциональности и т.п.) между элементами организации. А.А. Богданов различает системы уравновешенные и неуравновешенные, пишет о возможностях их перехода из одного состояния в другое. Он рассматривает равновесное состояние системы не как раз и навсегда данное, а как динамическое равновесие. Система, находящаяся в равновесии, в процессе развития постепенно утрачивает это качество и переживает это состояние как «кризис», а преодолевая его, приходит к новому равновесию на новом уровне своего развития.

Этот принцип подвижного равновесия и ныне сохраняет свое значение. Идет ли речь о создании или ликвидации, о слиянии или разделении, укрупнении или разукрупнении различных структурных единиц, об их включении в состав единиц более крупного порядка или выделении из них и т. п., то есть о каком бы уровне речь ни шла — от одного человека, коллектива, предприятия и т.п. до сложных организационных систем огромного размера (отраслей экономики, ведомств, государств, территориальных единиц и т. п.), все эти процессы в наиболее обобщенной и абстрактной форме описаны А.А. Богдановым в предложенных им терминах *ингрессии*, *дезингрессии*, *дегрессии*, *эгрессии* и т.п. Структура любой системы рассматривается А.А. Богдановым как результат непрерывной борьбы противоположностей, сменяющей одно состояние равновесия системы другим.

Принцип равновесия находит свое выражение не только в отмеченных выше формах, но и в чисто организационном

(в современном специальном смысле) требовании равновесия прав и обязанностей (ответственности) каждого человека, каждого органа управления и вообще любого звена любой организации. Ведь в случае нарушения этого равновесия тяжелые последствия для данной организации практически неизбежны: либо бесконтрольные и безответственные обладатели полномочий получат и используют возможности для злоупотреблений, либо бесправные носители обязанностей не смогут их выполнять должным образом. Подобные тяжелые последствия наступают и в других случаях нарушения равновесия: между производительными силами и производственными отношениями, между производственными отношениями и формами политической и вообще духовной жизни общества, между спросом и предложением на рынке, между производством сырья и готовой продукции из него, между экономическим и социальным развитием, централизацией и децентрализацией, профессиональным и общественным факторами управления и т.д.

А.А. Богданов предвидел, что социалистическое («коллективистское») общество — «высокодифференцированная система, между его частями и разными сторонами должны возникать все новые и новые расхождения». Дифференциация, богатство внутренних связей системы выражают уровень ее развития. Одновременно целостность системы требует гармонизации во взаимодействии ее элементов, их взаимодополнения, что обеспечивается развитием соответствующих связей («дополнительных соотношений») между расходящимися частями. Таким образом возрастание различий между элементами системы ведет ко все более устойчивым структурным соотношениям внутри нее.

«Системное расхождение заключает в себе тенденцию разлития, направленную к дополнительным связям». Одновременно системное расхождение заключает в себе и другую тенденцию, развивающую определенные условия неустойчивости, — обострение системных противоречий. Противоречия эти на известном уровне их развития способны перевешивать значение дополнительных связей.

Любая система путем дифференциации элементов развивается прогрессивно до известного предела, когда части целого становятся слишком различны в своей организации. На этой стадии

дезорганизующий момент — следствие накопившихся системных противоречий — перевешивает силу дополнительных связей между частями и ведет к разрыву этих связей — дезингрессиям, к общему крушению организационной формы целого. «Результатом должно явиться или преобразование структуры, или простой распад».

Для капиталистического производства с его анархией и рыночной борьбой неизбежны растущие дезингрессии, разрушительные по своим последствиям. «Расхождение темпа обособленных функций обнаруживается в том, что отдельные отрасли производства, доставляющие одна для другой орудия и материалы, расширяются непропорционально: одни отстают, другие перегоняют, так что целому ряду их не хватает то сбыта, то необходимых средств их работы. А затем и производство в целом обгоняет рост потребления в целом, и получаются общие кризисы «перепроизводства» с огромным разрушением производительных сил, с широко развертывающимися процессами дезорганизации».

Капиталистическое производство с его стихийностью неспособно устранить «практические дезингрессии». Конкурентная борьба и эксплуатация наемного труда обусловливают антагонистический характер проявлений системных противоречий капитализма, кризисные формы их разрешения.

Напротив, способ функционирования социалистической экономики должен опираться на рациональную организацию производительных сил и разумно создаваемую структуру производственных отношений. Возможности для этого создаются общественной собственностью на средства производства и возрастанием роли сознательного фактора в управлении экономикой. Ассоциация трудящихся, выступая как направитель планомерности, имеет возможность «направлять системные расхождения по линии дополнительных связей силою подбора», то есть сознательным регулированием экономических процессов и разрешать противоречия системного расхождения путем «контрдифференциации», то есть структурным преобразованием системы, поиском новых форм и методов хозяйствования. Богданов ставит и проблему определения «оптимума» расхождения — наиболее выгодной степени расхождения, иными словами, уровня

развития противоречий, при котором система функционирует наиболее эффективно.

Теория А.А. Богданова о механизме расхождения и дезорганизации любых систем, в том числе социально-экономических, возникновении, развитии и разрешении системных противоречий не только применима к анализу экономических противоречий социализма, но и позволит глубже исследовать важный и дискуссионный вопрос о возможности антагонистических противоречий при социализме и путях их предотвращения. Противоречиям социализма присущ неантагонистический характер. Но отсутствие своевременного нахождения форм их разрешения, неосуществление соответствующих «контрдифференциаций» могут привести к тому, что накопление дезорганизующего момента создаст угрозу разрыва хозяйственных связей, перерастания неантагонистических противоречий системного расхождения в антагонистические. Подобная ситуация в советском обществе возникла вследствие застойных явлений конца 70-х — начала 80-х годов.

Состоялась ли тектология как специальная наука? Ответ на этот вопрос неоднозначен. Если иметь в виду претензии ее автора разработать обобщенную концепцию всякой теории и практики, то ответ должен быть отрицательным. Такой же ответ следует дать на вопрос о том, является ли тектология общей теорией, характеризующейся строгостью исходных определений, известной логической завершенностью и специальным аппаратом. Известно, однако, что в таком смысле не состоялась и «общая теория систем»; оправдалась также и первоначальная претензия кибернетики на создание универсальных общетеоретических схем. В то же время реальный эффект кибернетики, системного прихода и им подобных общенаучных направлений заключайся в проникновении новых идей и принципов в современное научное мышление, в его трансформации под влиянием задач, методов и форм научного познания. И в этом смысле тектологию как науку об организации можно считать состоявшейся, поскольку понятие организации подобно понятиям системы, структуры, связи, управления и т.п. стало неотъемлемой принадлежностью языка современной науки. Тектология по справедливости может быть названа первым в истории науки развернутым вариантом общесистемной концепции.

Сказанного достаточно, чтобы отнестись с пониманием к мнению ряда советских и зарубежных ученых о глубоком родстве тектологии с такими современными общенаучными направлениями, как кибернетика, системный подход, структурализм, теория катастроф, синергетика и т.п. Целый ряд понятий, разработанных в тектологии («цепная связь», «закон наименьших», «принцип минимума»), оказывается верным с кибернетической точки зрения. Наконец, А.А. Богданов не только предвосхищает одну из основных идей кибернетики — идею обратной связи (в его терминологии — бирегулятора), но и иллюстрирует ее теми же примерами, что и один из основоположников кибернетики У. Росс Эшби.

Оценивая значение «Тектологии» для развития науки, можно сослаться на высказывание академика Н.Н. Моисеева: «Таблица Д. Менделеева, биогеохимия В. Вернадского, теория биогеоценозов В. Сукачева и Н. Тимофеева-Ресовского — все эти универсальные системы знаний составляют гордость русской и советской науки. Теория организации А. Богданова может быть поставлена в один ряд с подобными учениями».

7.2. Отечественные школы НОТ

В начале XX века импорт в Россию иностранной техники, капиталов и специалистов сопровождался заимствованием прогрессивных идей в области менеджмента.

Впоследствии сформировались самобытные отечественные школы организационно-управленческой науки, активно работавшие до середины 30-х годов XX века. В конкретных исторических условиях магистральным направлением развития отечественного научного менеджмента стала научная организация труда (НОТ).

«Индустриальная утопия» О. Ерманского

Характерная черта научной мысли той эпохи — ее политизация. О. Ерманский, автор известных учебников по НОТ, предложил глобальный проект переустройства управления обществом.

Правильно оценив прогрессивную роль механизации и автоматизации производства, О. Ерманский приходит к несколько неожиданному выводу о том, что в скором времени все станут руководителями, поскольку работать будут не живые люди, а сложные машины-автоматы.

Процесс вытеснения человека из сферы непосредственного производства О. Ерманский почему-то понял как ликвидацию живого труда. Точнее, не вообще живого труда, а труда исполнителей. Ведь деятельность руководителя — тоже элемент живого труда. Конечно, управленцы в проекте Ерманского остаются. Более того, численность их резко возрастает.

«Индустриальная утопия» Ерманского строилась на одной очень незаметной методологической ошибке: абстрактные теоретические рассуждения подкреплялись не менее абстрактной эмпирикой; вместо конкретного анализа проблемы автор приводил надуманные количественные расчеты.

Материализм автора «физиологического оптимума» (основной принцип О. Ерманского) — особого рода. В его основе лежали заимствования из работ К. Маркса и А. Богданова (не всегда правильно понятые), а также идеи, почерпнутые им из элементарного курса физики. В основу своей теории Ерманский положил три принципа — положительного отбора, организационной суммы и оптимума, которые давно уже были высказаны Богдановым. Теорию трудовой стоимости Маркса он излагает в терминах расхода физической энергии человека. Вот как он это делает. Уравняв всё со всем, Ерманский суммирует 3 часа одного вида работы с 5 часами другого, имеющего совершенно иные характер и содержание труда. Почему? Оказывается, и физический, и умственный труд можно привести к единому материальному знаменателю, стоит только измерить количество выдыхаемого человеком углекислого газа и вдыхаемого кислорода. Если дирижер выдыхает его столько же, сколько токарь-оператор или конторщик, то качественных различий между ними нет. В «методологии газообмена» существуют лишь точные расчеты, цифры и формулы.

А.Ф. Журавский

А.Ф. Журавский — известный специалист в области организации труда. Его можно отнести к социально-экономическому

направлению НОТ. В круг его интересов входили вопросы организации, нормирования и стимулирования труда, профотбора и культуры труда. *Организация труда* — это рациональное условие совместной, коллективной деятельности. Цель организации труда состоит в распределении работников таким образом, чтобы усилия одного были согласованы с усилиями всех. Подробно рассматривая буржуазные теории труда, Журавский высказывает ряд критических замечаний в адрес системы Тейлора, обвиняя ее, в частности, в том, что здесь оплачивается не квалификация или сложность труда, а умение работать правильно. В то же время, с точки зрения Журавского, она не лишена и ряда положительных моментов (например, предварительная подготовка производства). Другой элемент — умение Тейлора не только выработать правильные методы труда, но и стимулировать рабочего пользоваться ими. Поскольку в первые годы Советской власти еще продолжали действовать старые системы оплаты труда, то рабочие не были гарантированы от неожиданного понижения расценок, что в конечном счете ухудшало мотивацию людей к добросовестному выполнению своих обязанностей. *Оптимальный выход* — разработка научно обоснованных, отвечающих новым, социалистическим условиям, норм труда. При этом он считает, что за ошибки в установлении расценок должна платить дирекция, а не рабочие.

Определив интенсивность труда как уровень напряженности работы и степень уплотненности рабочего времени, Журавский видит мотивацию работника к напряженному труду только в его заинтересованности в конечных результатах труда.

При повременной оплате рабочий экономически не заинтересован в повышении интенсивности труда. Напряженная работа здесь возможна лишь при условии постоянного надзора кого-то со стороны, например мастера, который и устанавливает режим работы. В этом случае человек не мотивирован совершенствовать организацию своего труда. Поэтому Журавский отдает предпочтение сдельной оплате, считая, что «сдельные расценки следует устанавливать по выработке не плохого рабочего, а хорошего». Достаточно высокая и научно установленная норма стимулирует работника к повышению производительности труда. Интенсивность труда у Журавского зависит от квалификации (степени обученности), возраста, пола и др. Умелый рабочий достигает большей интенсивно-

сти труда не ценой перенапряжения сил, а благодаря более эффективному применению своих знаний и навыков. Один из способов повышения интенсивности — это работа не на одном, а одновременно на нескольких станках. Как известно, в 30-е годы XX века в СССР широко распространилось движение многостаночников, чему в значительной степени способствовала хорошо поставленная организация труда на предприятиях. А в этом немалая заслуга принадлежит советским нотовцам.

Кроме того, Журавский рассматривает проблемы профотбора и психотехники, структуры управления и административной работы, биомеханики человека как рабочей силы, классификации типов рабочих в зависимости от их психофизиологических качеств, гигиены труда, организации и культуры быта.

«Социальная инженерия» А.К. Гастева

Несомненно, лидером отечественной науки управления и НОТ в 20-е годы XX века был А.К. Гастев. С 1921 по 1938 год он возглавлял Центральный институт труда (ЦИТ) в Москве.

Основная заслуга Гастева заключается в разработке теоретических и экспериментальных идей новой науки — социальной инженерии («социального инженеризма»), соединявшей в себе методы естественных наук, социологии, психологии и педагогики. Под его руководством на десятках предприятий внедрялись инновационные методы организации труда и производства, по методикам ЦИТа подготовлено более 500 тыс. квалифицированных рабочих, тысячи консультантов по управлению и НОТ. Значителен его вклад в разработку идей кибернетики и общей теории систем. Разработки Гастева получили мировое признание, они изучаются в США, Англии, Франции и других странах.

Промышленное возрождение России, по мнению Гастева, неотделимо от культурного переворота. Концепция трудового воспитания и культурных установок предполагает уничтожение «стихийной распущенности» человека, которое начинается у Гастева с физической и бытовой культуры — рационального режима дня, правильного питания, отдыха и движения, затем закрепляется в социально-психологической культуре поведения, искусстве владения собой и своими эмоциями, взаимоотношениях, а результируется в подъеме общей культуры производства.

Трудовая культура начинается с постепенного привыкания к единому, выдержанному в течение всего дня темпу. Трудовая выдержка лучше всего складывается при работе операционной и труднее — при монтажной, неповторяющейся или обладающей рваным ритмом.

Исходная ступень трудового обучения руководителя — исполнительская работа, простое «послушание, ибо только здесь проверяется, на что способен человек». Лишь после прохождения школы организационно-распорядительской деятельности работника можно допускать к более сложным, планирующим функциям.

Гастев требует творческого подхода к самым обыденным вещам. На производстве важна не сама машина, а установка на нее, то есть нацеленность на постоянное, каждодневное конструирование, изобретательство. Для заражения рабочей массы «неустанным бесом изобретательства» необходимо разработать и внедрить эффективную систему методов привлечения работников к управлению. Именно они, а также ежедневное внимание со стороны администрации (обучение, помощь) создадут предпосылки к тому, что рабочий задумается над каждым своим движением и приемом, сможет разобраться в его «анатомии» и устройстве.

Одним из конкретных инструментов воспитания НОТ в быту являлась у Гастева хроно-карта, то есть своеобразный учетный документ для записи бюджета времени. Статистическая обработка собранных у населения учетных карт, по замыслу Гастева, поможет установить степень его социализации, а их систематизация — основные социальные группы (рабочий, директор, студент, крестьянин, красный воин) по характеру и способу использования своего времени.

На вершине пирамиды культуры труда у Гастева находится культура рабочего класса. Приобретенные каждым работником индивидуальные навыки закрепляются четкой организацией совместной деятельности, которая пробуждает жажду творчества и стремление усовершенствовать свое орудие труда.

В работе «Установка производства методом ЦИТ» (1927 г.) Гастев выдвинул задачу НОТ — построить современное предприятие как огромную социальную лабораторию. Для этого необходимо создать новую науку — науку социальной перестройки

предприятий. Отсюда и социальный инженеризм как научно-прикладной метод, решающий комплексную проблему в системе «машина — человек». В самом общем виде внедренческая программа заключалась в следующем:

1) научное определение исходных элементов производственного процесса;

2) то же самое по отношению к трудовому процессу;

3) установление законов анатомии производственного процесса;

4) анализ законов производства — расчленение процесса и разделение труда;

5) синтез этих законов — соединение композиций и кооперация труда;

6) генезис форм производства;

7) «трудовая технология» профессий в соответствии с этими формами;

8) формирование установок работников;

9) воспитание нового типа работника.

В массовом производстве с его ускоряющимся темпом работы и жесткой регламентацией необходимы научный эксперимент и техническая рационализация. Но это не означает, что они должны привноситься извне. Скорее они выступают логическим результатом внутренней эволюции самого производства.

Эффективное внедрение того же стахановского метода требует «клинического» анализа ситуации и проведения ряда организационных мероприятий. Современное производство — это система взаимосвязанных рабочих мест. Поэтому на первый план выдвигается задача их обслуживания — создание «системы актуального предупредительного обслуживания».

Только высокая культура обслуживания производства гарантирует конечный эффект внедрения. Более того, внедрение нововведений служит базой для дальнейшего совершенствования организации труда.

Принцип постоянного совершенствования внедренной системы органично связан с другим принципом: внедрение должно быть делом внутренней эволюции самого производства, а не привнесением науки извне. Оба эти принципа составляют ядро гастевской программы нововведений.

Оригинальность Гастева заключается в тесном соединении внедрения новых форм организации труда и системы обучения рабочих новым трудовым приемам. Главное, рассуждал Гастев, дать каждому рабочему не «застывшую норму» или стандарт, как это делал Тейлор, а психологическую и общебиологическую установку — нацеленность на постоянное, каждодневное совершенствование и приемов, и организации труда.

«Принцип параллельности» (реорганизация производства идет рука об руку с развитием самих работников) выделял гастевскую программу в ряду не только советских, но и зарубежных методик. Главный принцип обучения профессии — переход от простого к сложному, от овладения секретами трудового приема к обучению законам трудовой операции. Можно, конечно, разложить операцию, процесс на составные элементы, выбрать самые правильные и, отбросив лишние, синтезировать «идеальную модель». Так поступали Тейлор, Джилбретт и некоторые советские ученые. Но этого недостаточно. Самое трудное, считал Гастев, раскрыть рабочему законы технологии выполнения его работы, заставить его самого изучить эти законы и овладеть ими на практике.

Противники обвиняли Гастева в увлечении лабораторной практикой, не понимая, что это вовсе не слабость, а сильная сторона деятельности ЦИТа. Она позволяла экспериментально изучить ненаблюдаемые глазом (быстрый удар молотка, движение кисти и т.д.) операции с помощью специальной аппаратуры и дать их точный анализ. Поэтому-то и вся логика деятельности ЦИТ развертывалась от микроанализа трудовой операции к макроанализу предприятия в целом. Или, словами самого Гастева, «от микроанализа движений через рабочее место и поток, через работу по подготовке рабсилы, через клинику, проектирование и разработку форм организации производства и труда к сложнейшим проблемам управления».

Харьковская школа управления

Вопросами управленческого контроля, коллегиальности и единоначалия, совершенствования организационной структуры, психологии авторитарного руководства и стилей управления занимался Всеукраинский институт труда (г. Харьков), который возглавлял

крупный специалист по методологии принятия управленческих решений **Ф.Р. Дунаевский**. Рационализацию организации труда и управления он понимал прежде всего как процесс социальный. Для перевода понятия «рациональность» из теоретической плоскости в область практического внедрения необходимо выяснить ее критерии. На Западе, отмечает Дунаевский, в качестве такого критерия берется эффективность, то есть наиболее продуктивное использование ресурсов. «Продуктивнейшее использование рабочей силы — значит использование по наибольшей доступной ей квалификации». Речь идет о продвижении способных работников, организации правильного подбора кадров сверху донизу. Принцип продуктивности отличается от критерия рациональности (экономии), по мнению Дунаевского, именно социологически.

Важнейшее условие рационализации производства — учет его социальных масштабов. Так, например, с точки зрения отдельного предприятия было бы наиболее «продуктивным» загрузить данный завод заказами на 100% его производственных мощностей, хотя в интересах государства целесообразнее его вовсе закрыть. Поэтому на практике руководящие работники должны всесторонне проанализировать сложившуюся ситуацию, прежде чем принять окончательное управленческое решение.

Одним из принципиальных вопросов, активно обсуждавшихся в мировой литературе тех лет, была классификация функций управления. У Файоля она включала предвидение, организацию, распорядительство, координацию и контроль. С несколько иной программой выступил П. Керженцев. Он выделял цель, тип организации, персонал, методы руководства, материальные средства, время и контроль. Дунаевский не согласен ни с одной из этих программ. Он полагал, будто обе схемы, несмотря на их различия, суть нагромождения связанных между собой абстрактных элементов. В основу своей классификации он положил принцип структурной роли функций в системе целого и выделил **три основные фазы организационного процесса**:

1) *инициацию*, то есть воплощение проекта административной структуры в первых реальных действиях;

2) *ординацию*, то есть период налаживания деятельности управленческого аппарата от начальной фазы вплоть до нормального его функционирования;

3) *администрацию*, то есть оперативную работу по решению управленческих проблем в сложившейся системе руководства.

В соответствии с тремя фазами выделяются **три типа функций**:

1) починные (инициация);

2) устроительные (ординация) и

3) распорядительные (администрация).

Характерная черта разрабатывающихся тогда административных теорий — стремление к повышению обоснованности управленческих решений и распоряжений, чему раньше уделяли мало внимания. Главное в деятельности руководителя — не просто отдать приказ, а обеспечить его исполнение. «Распоряжение, — писал Ф. Дунаевский, — которое не обеспечено исполнением, нельзя считать подлинным распоряжением. Это — пожелание, высказанное лицом, занимающим административный пост, но не распоряжение». Если раньше качественное решение зависело целиком от личности самого руководителя, то теперь это вопрос рациональных методов администрирования (идея, напоминающая тейлоровский принцип «система вместо личности»).

Для этого в Харьковском институте применялись конкретные исследования видов распоряжений, приказов, отчетов и другой объективной информации. Обрабатывался статистический материал, в частности, методом выделения типичного, повторяющегося в явлениях, использовался и хронометраж. Сотрудник харьковской лаборатории механизации учета В.А. Шнейдер при помощи этих и ряда других методов изучал вопрос обоснования и четкости распоряжений администрации. Изучение всех видов приказов должно, по Дунаевскому, составить предмет особой «теории распоряжения». Одним из ее разделов является исследование «типичных приемов бюрократической софистики»: словесной риторики, оговорок, уклонений, канцеляризмов, двоемыслия.

Опираясь на современную управленческую теорию Дунаевский полагал, что причины возможного неисполнения надо учитывать до того, как отдано распоряжение. Если обеспеченность исполнения гарантирована не личными качествами, а налаженной организацией системы управления, то искусство администрирования превращается в точную науку. Одним из способов

уклонения работников администрации от исполнения является перекладывание своих обязанностей на «творческую активность масс». Мелочный контроль, как и слишком детализированное распоряжение, о чем свидетельствовали исследования института, вредят исполнению, ибо рядовой работник из-за боязни ошибиться постоянно заглядывает в инструкцию и тем самым удлиняет сроки работы. Ученые разработали очень удачную стандартную форму распоряжения, облегчающую управление.

Руководитель, придерживающийся авторитарного стиля, злоупотребляет репрессивными методами стимулирования работы. Опасность здесь в том, что «постоянный страх наказания действует депремирующе на психику исполнителей». Применение негативных санкций имеет «эффект обратного действия», то есть влияет также на субъекта решения (администратора). Последний привыкает к слишком простому способу решения проблем и начинает применять его даже в таких ситуациях, где он объективно не нужен.

К середине 20-х годов XX века в промышленности наблюдалось ухудшение качества продукции, падение трудовой дисциплины, возросло число прогулов, велики были простои оборудования и рабочей силы. Ученые проводили специальные исследования, выясняя причины этих явлений.

Ф.Р. Дунаевский полагал, что трудовая дисциплина является непременным условием нормального функционирования любой организации. Он различал «дисциплину ободряющую», которая прививается лишь в хорошо организованном деле, и «дисциплину устрашающую» — признак беспорядка и бессилия руководства. Собственно, и в современной социологии считается, что в плохом производстве обязательно приживается руководитель-автократ. Применение «устрашающей дисциплины», полагал Дунаевский, являлось симптомом, внушающим подозрение относительно налаженности работы или личной пригодности руководителя. Она выступает скорее суррогатом силы, маскирующим ее фактическое отсутствие.

Неэффективное управление, полагал лидер харьковской школы, ориентируется на абсолютные формы и догмы. В советской системе почему-то принято оценивать руководителя не по деловым качествам, а по социально-классовому происхождению.

Фактически, это попытка исходить из некоторой идеальной модели. Согласно концепции «трех категорий качеств функционеров» Дунаевского, навыки и умения, требуемые от руководителя любого ранга, определяются конкретной ситуацией, а не абсолютной нормой или идеальным типом администратора. Под конкретной ситуацией надо понимать налаженность (уровень организованности) работы и характер труда.

Первая ситуация. Там, где работа полностью отлажена, должностные обязанности расписаны точно и в срок, необходим функционер, отличающийся умением подчиняться установленным нормам, выполнять их аккуратно и быстро. При этом степень сложности функций, которые он выполняет, определяется количеством одновременно поступающих к нему единиц информации, а также степенью непрерывности поступления документов.

Вторая ситуация. Если работа заранее расписана лишь в самых общих чертах (дана формула решения, но не раскрыто его содержание), то от руководителя требуется умение сообразовываться с конкретными обстоятельствами, делать выбор из нескольких вариантов решения. Лучше всего подходит руководитель с аналитическим, нестандартным мышлением, способный действовать вопреки установившимся канонам. Главное качество — умение полностью просчитывать возможные варианты и обстоятельства.

Третья ситуация. Там, где дело не налажено, организационная структура управленческого аппарата отсутствует (своего рода «нулевой цикл»), там необходимы волевые качества, умение выделить главное в проблеме, найти единственно правильное решение. Особенно нужны здесь, выражаясь современным языком, качества неформального лидера: умение влиять на людей, настойчивость, чувство юмора. Так Ф. Дунаевский писал в конце 20-х годов прошлого столетия.

В индустриальной психологии на Западе еще только зарождались основы современной теории лидерства. Основной акцент тогда ставился на личные качества руководителя («профессионального лидера») — врожденные и приобретенные. Называлось это «теорией черт». «Ситуационная» теория лидерства была еще впереди. Конечно, ее создал вовсе не Ф.Р. Дунаевский, но у него было немало сходных идей.

Конструктивизм Н.А. Витке

Конструктивизм в подходе к вопросам управления — явление если не всеобщее, то, несомненно, самое яркое. Несмотря на расхождения, общим для них является утверждение инженерного подхода к управлению людьми.

Наиболее четко выразил эту тенденцию Н.А. Витке: «Руководство техническим процессом переходит к инженерам, работающим методом научного анализа, наблюдения и эксперимента».

Согласно его воззрениям, наука выступает той силой, которая концентрирует опыт и знания, упорядочивая их в логические формулы и научные обобщения. Нужны не только научные знания, но и техника управления людьми, ибо социалистическое общество заново строит не только госаппарат, но и создает для него новых людей, в новых условиях и для новых целей. Управленческие концепции А. Гастева и Н. Витке (несмотря на то, что ученые относятся к разным школам управления) имеют много общего в том, что касается понимания роли и содержания социальной инженерии, поэтому эти концепции целесообразно рассматривать вместе.

Н.А. Витке много пишет о необходимости рационального конструирования сверху донизу. Только оно отвечает требованиям индустриальной эпохи. Руководитель любого ранга должен четко распределять обязанности, определять цели и функции, координировать и контролировать подчиненных, но не случайно подобранных, а целесообразно сконструированных. Поэтому-то руководители называются у него социальными инженерами и социальными техниками. «Современный администратор — это прежде всего социальный техник или инженер, — в зависимости от его положения в организационной системе, — строитель людских отношений. Чем выше его положение в служебной иерархии, чем больше численный состав работников, объединяемых администратором, тем больше в его непосредственной работе выступает деятельность административная за счет материально-технической».

Не случайно за Витке закрепилось имя главы «русского файолизма». Он уделял управлению очень много внимания, и вскоре у него нашлись последователи. Вначале социально-трудовая концепция витковцев вызвала оживленную дискуссию, затем

подвергалась острой критике, наконец, ушла на второй план и вскоре была забыта.

Новую науку — *социальную инженерию* — характеризует то обстоятельство, что ныне хозяйственная практика вынуждена «считаться с человеком, как активным фактором, а не пассивным элементом производственного процесса», — писал в 1924 году Н. Витке. Именно в такой формулировке прозвучала в устах социологов мысль о возрастающей роли человеческого фактора. Впервые она была высказана не в 60–80-е, как считалось, а в 20-е годы прошлого века.

7.3. Общее и особенное во взглядах на организацию традиционных школ управления и отечественной науки

Сравнивая российские и американские системы организации труда 20-х годов прошлого века, можно заметить ряд сходных черт. Так, Г. Гантт, проводя эксперимент, разрешал рабочим вносить изменения в инструкционные карточки и улучшать систему в целом, если на то были основания. Он выдавал премии не только рабочим-рационализаторам, но и мастерам, если те поощряли рабочих вносить предложения. Основной принцип: главное — пробудить интерес в человеке, научиться большему, чем может дать ему инструкция. Преимущество метода Гантта состоит в налаженной системе вознаграждения инноваций, недостаток (в значительной мере компенсирующий выгоды) — в том, что при его системе не предусматривалось обучение рабочих делать рацпредложения. Менеджер полагался на инициативу исполнителей.

Примерно так поступал и Тейлор. В общем и целом технология нововведения у него строилась следующим образом: вначале производилось улучшение инструментов и оборудования, со временем внимание перемещалось на организацию предприятия и систему управления, а затем уже решались проблемы совершенствования рабочей силы — улучшение методов и приемов работы, повышение квалификации и внедрение новых систем стимулирования и мотивации труда. В 70% случаев система Тейлора

оказывала влияние на производственный процесс, а в 30% — на поведение рабочих.

Характерная особенность программ внедрения Гастева и Тейлора — универсальность применения. Гастев считал, что внедрять НОТ можно и нужно повсюду — «в любом медвежьем углу России». Точно так же поступал и Тейлор. Он ограничивался промышленным предприятием, полагая, что «научный менеджмент» приносит успех в любом деле — от ведения домашнего хозяйства и реорганизации рабочего места в мастерской до изменений в управлении государством.

В действительности же оба отрабатывали и внедряли свои системы главным образом на технически развитых передовых предприятиях. Гастев выделял электротехническую промышленность, стоявшую во главе научно-технического прогресса. Именно здесь были созданы наиболее благоприятные условия, прежде всего хорошо оборудованные научно-исследовательские лаборатории, для экспериментов в области НОТ. Также велось дело в Германии и Америке, сообщает Гастев. По всей видимости, крупные предприятия острее ощущали потребность в НОТ, смелее шли на эксперименты и обладали более мощной финансовой базой. Деятельность Гастева сосредоточивалась на таких предприятиях, как «Искромет» и «Электросила» — в Москве, «Наваль» — в Николаеве, «Всеобщая Электрическая Компания» — в Харькове, заводы в Сормово и другие. Тейлор проводил свои главные эксперименты на предприятиях военно-промышленного комплекса («Мидвельская Стальная Компания», Бетлхемский металлургический завод и ряд других), значившихся в числе национальных лидеров.

А сколько предприятий внедрили у себя систему НОТ? По данным Гастева, обязательства сотрудничества с ЦИТом были действительны для сорока предприятий, твердые договора заключены еще с двадцатью. Это не считая заводов и учреждений, которые непосредственно управлялись представителями ЦИТа. Общее число предприятий неизвестно, однако мы знаем, что количество «опытных станций» ЦИТа приближалось к двум тысячам. Обычно оперативное управление оставалось в руках заводской администрации, а проектные и подготовительные работы велись специальными «установочными бригадами» ЦИТа. Это типичная

форма сотрудничества с предприятиями во всех отраслях промышленности и сельского хозяйства.

Высшая форма инновационной работы — управление сотрудниками ЦИТа непосредственным производственным процессом на участке или предприятии. В таком случае члены бригад занимали административные посты.

Два предприятия были превращены в базовые, реорганизовалось все производство с полным циклом применения всех методик ЦИТа. Для реализации программ внедрения ЦИТа в промышленности был создан специальный трест «Установка».

Иначе картина внедренческой деятельности выглядела у Тейлора. В период с 1901 по 1915 год Тейлор и его сподвижники внедрили «научный менеджмент» более чем в 200 американских компаний. Информация о результатах поступила только со 120. Всего успешными оказались 69 случаев. Фирмы, которые ввели систему Тейлора так, как предписывал это автор, стали самыми высокоорганизованными предприятиями в мире. Другая, более значительная часть компаний, внедривших отдельные фрагменты системы, также получила определенные выгоды.

После смерти Тейлора открытый им метод резания металла был запатентован во многих странах мира и революционизировал практику металлообработки. Его инновации в области НОТ и управления оказались менее популярными. Тысячи заводов внедрили второстепенные элементы системы, и лишь немногие — главные (например, плановые отделы).

Часто предприниматели соединяли тейлоровский метод хронометража с традиционными способами управления персоналом. Там, где система внедрялась комплексно, рабочие получали некоторые выгоды, но в большинстве случаев вырванный из контекста хронометраж лишь усугублял старую систему управления. В результате этого критики Тейлора (в частности, профессор Р. Хокси, проверявший эффективность внедрения его системы) путали традиционные методы и тейлоризм — настолько тесно они переплетались в неумелых руках внедренцев. Естественно, что в общественном мнении часто складывалось негативное впечатление о системе Тейлора.

За свою жизнь Тейлор, по оценкам известного историка промышленности Д. Нельсона, внес гораздо больше изменений в

американское общество, чем любой другой политик, просветитель, инженер или реформатор. Особенно весомый вклад он сделал в развитие военно-промышленного комплекса США.

Несмотря на широкий размах внедренческой политики Тейлора, ни при его жизни, ни позже не было предпринято систематической попытки оценить достоинства и недостатки его системы, измерить ее экономический эффект. Более того, не обнаружено ни одного предприятия, где бы система Тейлора была внедрена полностью и без искажений. Даже там, где внедрение поначалу шло как положено, позже находились причины (ухудшение экономического положения фирмы, разногласия с руководством, сопротивление рабочих и профсоюзов), чтобы отбросить те или иные ее элементы. Когда обнаруживалось, что в указанном виде система не действует, противники объявляли ее неэффективной. Не желая тратить время на тщательную организацию хронометража, менеджеры допускали поспешности, неточности в установлении норм. Поскольку Тейлору давали возможности внедрять свою систему не на всех участках завода одновременно, а лишь постепенно и в разных цехах, поскольку менеджеры, при отсутствии централизованного руководства, в неэкспериментальных цехах устанавливали свои нормы и методы управления.

Разнобой в методах и подходах явился одной из причин неудачи. Иногда на одном предприятии внедрялось одновременно несколько инновационных систем, что вносило еще большую путаницу и беспорядок. Идя навстречу пожеланиям своих клиентов, консультанты по «научному менеджменту» сокращали сроки внедрения. Стремясь достичь быстрого успеха (что в условиях острой конкуренции неизбежно), они игнорировали научные рекомендации Тейлора.

Согласно теоретическим расчетам Тейлора, внедрение его системы обеспечивает рост производительности труда на предприятии в 2–3 раза. Несложно представить себе, какой колоссальный скачок могла совершить американская промышленность, если бы система Тейлора была точно по замыслу и в широких масштабах применена на практике.

Однако анализ статистики свидетельствует, что в первую четверть XX века прирост производительности в США не превышал

2–3% в год. Как видим, разница между двумя цифрами очень серьезная. Американская промышленность развивалась своим путем, не замечая нововведений Тейлора. Она не получила ожидаемого подарка в виде многократного роста производительности труда.

Влияние тейлоризма сказалось в другом — он коренным образом изменил культуру труда и организацию производства. И тейлоризм здесь надо понимать как широкое научное движение инженеров-рационализаторов, охватившее тысячи людей. Изменился менталитет и стиль управления американских предпринимателей.

Границы применимости классического опыта для отечественных организаций

Предметом исследований современной науки управления являются такие вопросы, как структура организации, динамика взаимоотношений между руководителем и подчиненными, мотивация и стимулирование труда, модели организационного поведения людей, лидерство и стиль руководства, межличностные отношения в малой рабочей группе, разрешение конфликтов, прикладные программы повышения производительности, управления по целям, обогащения труда, партисипативного менеджмента и некоторые другие темы. Литература по социологии управления в США, Японии и Западной Европе, учитывая научные монографии, статьи в десятках журналов, газетах и других периодических изданиях, а также учебники, пособия, методики, насчитывает сотни тысяч названий.

В 20-е годы XX века у нас наблюдался расцвет исследований в области организации труда и управления. В области НОТ тогда действовало более десяти научно-исследовательских институтов во главе со знаменитым ЦИТом. На предприятиях существовали десятки, если не сотни, психотехнических и социоинженерных лабораторий — предшественников современных служб социального развития.

По отношению к отечественной науке управления слово «менеджмент» не применялось. В 20-е годы прошлого столетия предпочитали говорить о «научной организации труда». Но многие прикладные исследования, социоинженерные проекты,

методики профессионального обучения, психологические тесты, эксперименты в области психологии труда и межличностных отношений, вне всякого сомнения, можно отнести к социологии менеджмента. Они получили признание за рубежом. Отдельные ЦИТовские программы считались приоритетными, не знающими аналогов в мировой практике. У А. Гастева и его коллег учились даже зарубежные специалисты.

Вслед за кратковременным всплеском наступил глубокий период застоя.

Начиная с 60-х годов XX века наблюдалось некоторое оживление по отношению к зарубежному опыту. Появились первые книги и переводы. Именно тогда сформировался своеобразный подход, который вплоть до середины 80-х годов определял официальное отношение к зарубежной науке управления: из всего богатства капиталистического опыта для практики социалистического строительства можно брать только конкретно-практические методы руководства, а теоретическое содержание, обозначаемое как идеология менеджеризма, надо отбросить.

Компромиссная формула, разорвавшая две органические составные части менеджмента — его теорию и практику, была, конечно, данью времени. В условиях господства идеологических запретов иной подход, видимо, был немыслим. В принципе, такая формула, взятая на вооружение в качестве методологического руководства, ненаучна. Она превращает в абстрактную схему то, что создавалось десятилетиями как единый творческий процесс.

Очевидно, западный менеджмент — это прежде всего особая субкультура, со своими ценностями, нормами и законами, а не просто совокупность технических процедур и методов.

Использование западной технологии без анализа философии менеджмента — путь, ведущий в никуда. Освоение методических приемов должно сопровождаться анализом фундаментальных путей, на которых эти приемы создавались.

Передовые технологии, разработанные за рубежом, совсем иначе выглядят в российской среде. Механическое заимствование лишь углубляет пропасть, отделяющую нас от Запада. Вряд ли мы когда-либо разгадаем феномен успеха менеджмента, если будем подходить к нему только как к технике управления. Менеджмент — прежде всего философия и культура управления.

К примеру, японский стиль управления технически ничего нового из себя не представляет. Его загадка — в культурном коде, новом типе поведения и отношений между людьми.

В западной литературе часто цитируется высказывание одного из основателей фирмы «Хонда» Тори Фуджисавы о том, что японский и американский менеджмент совпадают на девяносто пять процентов, но при этом остальные пять процентов представляют собой наиболее важные характеристики национальных моделей управления. Именно эти пять процентов менеджмента «по-японски» наряду с другими факторами создали первого азиатского экономического «тигра» и заставили американцев, сохранявших в течение нескольких десятилетий монополию в сфере управления и позиции успешных экспортеров научных методов руководства в другие страны, задуматься о том, что их опыт неуниверсальный и его следует обогатить изучением социокультурной составляющей управленческой практики прочих стран.

Российским предпринимателям самое время задуматься над тем, как использовать особенности собственных социокультурных характеристик для укрепления конкурентных позиций отечественного бизнеса. Ситуация для этого созрела: за последние годы российскими управленцами совершен колоссальный рывок в освоении общепризнанных мировых стандартов менеджмента, то есть сформировалась универсальная 95-процентная доля любой страновой модели управления. Теперь следует приступить к «тонкой» настройке и капитализироваться на преимуществах, основанных на эффективном использовании пятипроцентного элемента национального менеджмента.

Трудность, однако, состоит в том, что пока менеджмент «по-русски» остается вещью в себе. В стране не проведено систематическое исследование особенностей отечественной манеры управления. И все умозаключения можно строить либо на основе несистематизированных наблюдений, либо на основе исследований зарубежных.

Пользоваться результатами иностранных исследовательских проектов при составлении профиля отечественного менеджера, учитывая их методологическую зависимость, следует осторожно.

По данным проекта GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), осуществленного в середине

90-х годов Уортонской школой бизнеса (США) в 52 странах с участием ученых из 64 стран, вектор развития международного менеджмента направлен к «созданию условий для большей предсказуемости будущего и снижению неопределенности, более демократичным отношениям в бизнесе, большей ориентации на коммерческие результаты при повышении уровня индивидуализма в поведении менеджеров».

Авторы проекта нарисовали для себя такой психологический портрет эффективного лидера в национальном российском представлении: «Это — противоречивая личность с явно выраженным жестким автократичным стилем поведения. Обладает способностью принимать индивидуальные решения и принимать на себя ответственность за эти решения. Он или она автономны, не пытаются сохранить лицо, действуют открыто, быстро и достаточно компетентно в нестабильной внешней среде. Лидер слабо нацелен на конечный результат деятельности, он более ориентирован на сам процесс, будучи в то же время очень внимателен к статусу. Тем не менее агрессивный стиль поведения и отсутствие видения будущего не позволяют ему стать сильным харизматическим лидером».

В интерпретации GLOBE Россия оказывается в табели о рангах в одном ряду с аутсайдерами в «гонке за лидером», близко к таким странам, как Венесуэла, Иран, Турция, Мексика, Греция. Это, казалось бы, наводит на грустные размышления... Маргинальное положение свидетельствует о том, что российскому бизнесу будет сложно взаимодействовать с бизнесом развитых стран.

Однако нет таких черт культуры, которые являются исключительно позитивными или исключительно негативными. Важно их правильно интерпретировать. Международный Валютный фонд (МВФ) периодически предупреждает российские власти о том, что деловые российские структуры «кровосмесительными связями» с банками и государством становятся все более похожими на корейские «чеболи» (кланы корпораций), а не на прозрачные корпорации Запада.

Для МВФ и бизнесменов западной культуры нетранспарентность таких конгломератов — безусловный негатив. Существуя в другой системе координат, они хотят работать с тем, что им понятно. Но на самом деле «чеболи» и их японский аналог

«кейрецу» — достаточно эффективные структуры. Только они основываются на клановых традициях, а не на присущем американскому бизнесу уважении к праву, и могут получить позитивный синергетический эффект от «семейного взаимодействия» от того, что им не нужно «таранить» друг друга. Получается, что некоторые характеристики отечественной управленческой культуры можно рассматривать как принадлежность к иной, отличной от западной, культуре предпринимательства, поскольку, несмотря на всю маргинальность, мы оказались в одном статистическом кластере с Южной Кореей.

Вопреки расхожим стереотипам, коллективизм россиян весьма специфичен. Мы — внешние коллективисты, но внутренне — ярко выраженные индивидуалисты. Это, кстати, ставит в тупик многих западных экспертов, приезжающих в нашу страну для обучения наших менеджеров построению команд. Причина неудач зарубежных инструкторов кроется в том, что они пытаются применить методы командообразования, разработанные в США, то есть в иных культурных условиях.

Природа американского индивидуализма, который требуется преодолеть для построения команды, в корне отличается от природы индивидуализма российского. Американцы — нация эмигрантов, покинувших по разным причинам родину, которые в новой стране могли опереться только на собственные силы. Опыт формирования нации показал конструктивность индивидуализма такого типа, именно поэтому любимый герой Америки — это self made man (человек, сделавший себя сам). Чтобы построить команду в США, нужно продемонстрировать ее членам, что их личные достижения будут больше, чем при работе в одиночку. Если это удается, американцы отлично участвуют в командной игре.

В России ситуация иная. Особенностью российской истории является многовековое стремление государства подавить личность ради того, чтобы превратить человека в «винтик» хорошо отлаженного механизма. Русский человек привык находить способы ограждения своей личности от подобных посягательств (поэтому любимый герой русской литературы — человек, в разных формах противопоставляющий себя государству). Объединение в группу — один из таких способов, поскольку груп-

пе легче блокировать или смягчать отрицательные воздействия внешней среды.

В то же время по отношению к группе россиянин проявляет себя как эгоцентрист и дистанцируется от других, стремясь предотвратить негативное влияние уже самой группы на свое «Я». Из этого вытекает важная идея эффективного командообразования в России: если русских людей убедить, что в данной группе они могут чувствовать себя в безопасности, психологически комфортно, что в случае опасности их не только не ударят в спину, но еще и прикроют, то они будут играть как фантастические командные игроки.

Или другой пример: использование личных связей для ведения бизнеса. Эта практика решения управленческих проблем часто ставит в тупик западных коллег. Ярко выразилось это удивление в двух первых фразах отчета одного канадского менеджера, посетившего Россию для знакомства с деятельностью российской организации, являвшейся партнером большой международной ассоциации: «В России очень трудно сделать что-либо. В России можно сделать все». Опору на личные связи часто идентифицируют с коррупцией. Это ошибка. Почему, например, использование семейных связей в китайском бизнесе воспринимается как национальная особенность, а в российских условиях это расценивается как недостаток? Очевидно потому, что китайские бизнесмены сумели доказать, что могут капитализироваться на этой составляющей их культуры, а российские пока — нет.

Таким образом то, что при неумелом обращении может быть слабостью, при квалифицированном использовании оборачивается силой.

Даже в нашей маргинальности можно найти немало хорошего. С одной стороны, из-за того, что менеджеры не настроены во что бы то ни стало избежать неопределенности, они слабо ориентированы на будущее, то есть не заглядывают на пять — десять лет вперед, не пытаются создать стратегические установки, которые бы упорядочивали их работу. Запад в этом плане более конкурентоспособен, потому что там много людей, натренированных мыслить стратегически. А стратегия — это инструмент, позволяющий упростить любую управленческую задачу, сделать ее нормально решаемой.

Но, с другой стороны, принимая неопределенность как норму жизни, отечественные управленцы мобилизуют в своей деятельности выработанную веками национальную привычку иметь несколько стандартов поведения. Для российского менеджера в порядке вещей одновременное действие неких правил и правил, как нарушать эти правила. Это увеличивает способность к выживанию в самых неблагоприятных условиях. Потому что умение жить не по писаным инструкциям, умение действовать по ситуации есть новаторство, или, как принято говорить сейчас, креативность.

Американцам психологически гораздо сложнее приспособиться к слабо структурированным условиям существования; они теряются, пытаясь определить, по какому сценарию разворачивается ситуация; им нужны специальные тренинги по вопросу жизни в состоянии неопределенности, а наши менеджеры умеют делать это благодаря национальному опыту — у них всегда штук пятнадцать сценариев в голове. Сейчас весь мир в силу социальных, экономических, организационных изменений неизбежно идет к снижению определенности. И если мы умеем жить в этом состоянии, то это в перспективе может стать нашим преимуществом. В то же время неуважение к правилам оборачивается правовым беспределом и отсутствием этики в бизнесе. Но это со временем должно пройти само собой, так как очевидно, что этический баланс, существующий сейчас в западной культуре, влечет за собой прямые экономические выгоды.

Сегодня российские менеджеры слабы в product development, то есть не нацелены на то, чтобы разработать продукт до мельчайших деталей, вплоть до упаковки, соответствующий потребностям потенциальных потребителей, и до тонкостей отладить процесс производства. С другой стороны, при резком усилении скорости изменений в мировой экономике трудно быть ориентированным на заранее строго определенный результат. Результатом в этом контексте становится само движение вперед, при высокой скорости изменений различие между результатом и процессом исчезает.

Поэтому отмеченная в проекте GLOBE «ориентация на процесс вместо ориентации на результат», присущая российским лидерам, оборачивается плюсом. Кроме того, это свойство

снимает ограничения на фантазию. Может быть, российский предприниматель и не способен скрупулезно просчитать, какие средства и ресурсы потребуются на исполнение его проектов, и безупречно организовать логистику, зато сами проекты будут красивыми и оригинальными, зачастую, правда, сверхамбициозными, просто наполеоновскими.

Ресурсы для исполнения наполеоновских проектов заключены в таких чертах, как настойчивость в достижении цели, что может частично компенсировать изначальное невнимание к мелочам, и воспитанная веками авторитарность (дистанция власти). Негативная сторона авторитарности — стремление управлять диктаторскими методами. Но в этом качестве заключен потенциал лидерства, способность взять на себя риск и ответственность. А ведь от недостатка лидерства страдают целые нации. Например, японская традиция коллективизма формирует конформистское поведение. Чтобы воспитать лидера, в Японии нужно использовать специфические и искусственные механизмы.

Конечно, негативные и позитивные стороны социокультурных характеристик российского менеджмента и предпринимательства тесно переплетены между собой. И стремясь отделить одно от другого, легко уподобиться гоголевской невесте, мечтающей совместить физиономию одного жениха с носом другого. Но, тем не менее, иного пути, чем поиск национальных особенностей, на которых можно строить конкурентоспособность отечественного управления, у России нет.

История отечественной науки управления убедительно демонстрирует огромный теоретический и практический потенциал проводившихся исследований, их мировой класс. И не вина — а беда! — российского менеджмента в том, что развитие его теории то искажалось в угоду политической конъюнктуре, то вообще замораживалось на долгие годы.

Глава 8

Современные подходы к теории организации

8.1. Школа принятия решений в теории организации

Теоретические положения школы принятия решений считаются логичным результатом того, что поведенческие теории организации не могли дать ясные и убедительные представления о переменных организационного поведения. Поведенческие теории сосредоточили внимание на человеческих отношениях, участии в управлении, лидерстве, неформальной организации, мотивации, стимулировании и тем самым удалили организаторскую мысль от исследования тех переменных, которые связаны с деятельностью организации и ее структурных аспектов, таких как переменные окружающей среды и материальные и технологические факторы. Более того, появление крупных и сложных организаций, опирающихся на ясность целей и целенаправленность координированной деятельности, делает организационное поведение целеполагающим и мотивированным. Отсюда понятие «принятие решений» становится ключевым в организаторской мысли.

Существуют три основные теоретические модели школы принятия решений: модель Ч. Барнарда — теория кооперативной

системы; модель Г. Саймона — теория организационного равновесия; модель Дж. Томпсона — теория группировки.

Теория кооперативной системы

Теория кооперативной системы была разработана американским экономистом Честером Барнардом. Будучи выпускником Гарвардского университета, пройдя путь от инженера *Bell Telephone Company* до президента отделения этой компании, его интересовала проблема улучшения функционирования организации. Барнард считал, что это улучшение должно идти в трех основных направлениях (рис. 30):

1) должна быть обеспечена готовность различных функциональных единиц к кооперации;

2) необходима разработка адекватной межведомственной инструкции;

3) для обеспечения необходимого притока руководителей должно обеспечиваться всеобъемлющее обучение персонала.

Главной работой Барнарда является книга «Функции руководителя», которая вышла в 1939 году. В ней описаны основные положения данной теории организации:

- формальная организация опирается на цель, коммуникацию и участие;
- неформальная организация является одновременно источником и результатом формальной организации;
- принятие решений в качестве рамок для поведения происходит на индивидуальном и организационном уровнях;
- стимулирование является подходом в отношениях между индивидом и организацией и опирается на основу баланса вознаграждения и участия.

По мнению Барнарда, в современном обществе формальная организация является главенствующим началом. Формальная организация — это осознанный, сознательный, целенаправленный вариант человеческой кооперации. Тем не менее, в действительности большинство формальных организаций терпит неудачи. Некоторые организации становятся жертвой собственного внутреннего несовершенства, но основной причиной распада и реорганизации компаний являются так называемые «внешние силы». Согласно Барнарду, выживание организаций зависит от

поддержания равновесия сложного характера в постоянно меняющейся среде, что требует постоянной внутренней корректировки организации.

Таким образом, формальная организация, в понимании Барнарда, является скорее динамичным, чем статичным образованием, постоянно взаимодействующим с внешней средой. Для того чтобы выжить в меняющемся мире, формальная организация должна постоянно адаптироваться к изменяющимся условиям. Барнард не ограничивал границы организации «определенной группой людей, поведение которых координировано по отношению к некоей определенной цели или целям». Он рассматривал куда более широкий спектр лиц, которых можно было бы назвать «поддержкой» организации. К ней относятся вкладчики, поставщики, потребители и клиенты. Функции руководителя в процессе организационной адаптации и выживания были связаны с контролем, управлением и администрированием и дополнялись коммуникативной функцией. Говоря именно о сфере коммуникации, Барнард указывает на существование неформальной организации в рамках формальной организационной структуры. Он пишет об этом так: «*Коммуникативная функция руководителей, помимо прочего, предполагает поддержание неформальной руководящей организации, как существенного средства коммуникации*».

Начальным пунктом для анализа организации, согласно Барнарду, является личность. Личности принимают решение о совместных (кооперативных) действиях в том случае, когда они не могут достигнуть поставленной цели в одиночку. Принимая решение о кооперативной деятельности, они вынужденно принимают и цели группы, которые, разумеется, могут существенно отличаться от их собственных целей. Таким образом, на личность налагаются организационные ограничения, которые могут противоречить ее желаниям. Такое несоответствие Барнард определяет как несовместимость. Он заявляет, что успех кооперации определяется двумя факторами: эффективностью и действенностью.

Эффективность относится к реализации цели кооперативной деятельности, которая носит не личный, а социальный характер. *Действенность* относится к удовлетворению индивидуальных стремлений и носит выраженный личный характер.

Критерий эффективности — достижение общей цели или целей; эффективность может быть измерена. *Критерий действенности* — желание индивида продолжать участие в кооперативной деятельности.

Таким образом, согласно Барнарду, если организация достигает поставленной ею цели, значит, она эффективна. Степень же удовлетворения личных желаний людей, работающих в организации, определяется не организационной эффективностью, а организационной действенностью.

Производя это разграничение между организационными и личными целями, Барнард поднимает вечную проблему. Если люди не чувствуют, что организация удовлетворяет их желания, они либо теряют интерес к работе, либо уходят из организации. Таким образом, *организационная действенность* — это способность организации отвечать целям людей, которые входят в нее и, тем самым, обеспечивают ее эффективность. Разумеется, организация может занимать активную позицию, пытаясь изменить мотивацию личностей так, чтобы она в большей степени отвечала целям организации, либо заменяя недовольных теми, кто обладает приемлемыми мотивами или выражает желание обрести их. При этом, для того чтобы сохранить свою эффективность (т.е. выжить), организация должна сохранить возможность обеспечения достаточно сильных побудительных мотивов для того, чтобы личности участвовали в реализации групповых целей.

Возможные проблемы, которые могут порождаться разнообразием индивидуальных мотиваций и потребностью в поддержании единства организационных целей, побудили Барнарда приступить к рассмотрению проблемы власти. *Власть* — это свойство сообщения (приказа) в формальной организации, благодаря которому оно (сообщение) принимается участником или «членом» организации в качестве руководства к выполнению тех или иных действий в сфере его внутриорганизационных полномочий. Согласно этому определению, власть имеет два аспекта:

1) субъективный или личный, выражающийся в согласии подчиняться указаниям;

2) объективный, представляющий собой суть указания, в силу которой с ним соглашаются.

Согласно этой модели, организационная власть определяется не теми, кто отдает приказы, а теми, кто-либо принимает, либо отвергает их. Суть состоит в том, что подчиненный решает для себя, будет ли он исполнять приказ. Согласно Барнарду, приказы исполняются, если подчиненный:

- понимает смысл приказа;
- чувствует, что приказ этот не противоречит его личным интересам;
- чувствует, что он отвечает интересам организации;
- обладает физическими и умственными способностями, достаточными для его выполнения.

Рассмотрев природу организаций и ту роль, которую в них играют личности, Барнард выделяет три зоны, на которые распространятся функции руководителя:

1. Разработка и поддержание системы коммуникации включают подбор персонала и предложение стимулов, различные техники контроля, направленные на повышение эффективности, такие как повышение, понижение и увольнение, и, наконец, постепенное создание неформальной организации.

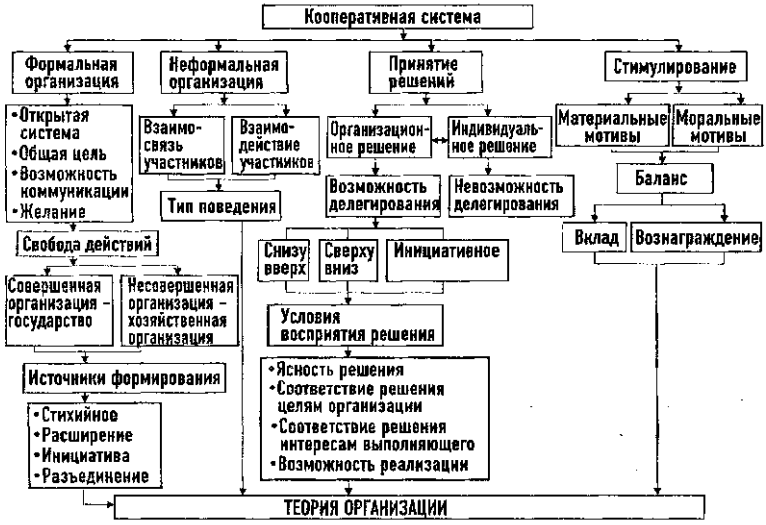


Рис. 30

2. Привлечение в организацию нужных работников и их эффективная мотивация в ходе последующей карьеры.

3. Организационная культура и культура управления. Барнард считал, что главнейшие качества руководителя, способствующие эффективному функционированию организации, — это верность и вера. Если руководители утратят эти качества, они вряд ли смогут должным образом донести до работников цели организации и, соответственно, обеспечить согласованность организационных действий. Таким образом, руководитель должен, прежде всего, играть роль лица, формирующего позитивные ценности, и только затем быть управляющим.

Теория организационного равновесия

Теорию организационного равновесия (рис. 31) создал Герберт Саймон, американский ученый, лауреат Нобелевской премии в области экономики 1978 года.

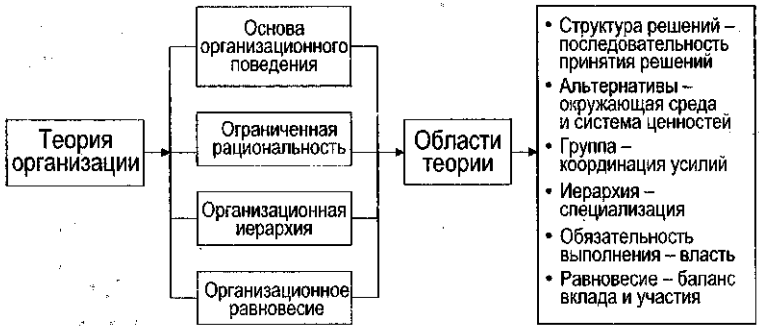


Рис. 31

У Саймона был особый подход к проблеме эффективности менеджмента. Оценка управления основывается на разумности того выбора, который люди делают из доступных или альтернативных действий. В этом контексте можно разделить оценку на две части: 1) каковы цели, в соответствии с которыми будет осуществляться некий план (т.е. согласие или несогласие с ценностной посылкой, на которой основан план); 2) насколько эффективным в действительности будет этот план (т.е. оценка корректности фактических данных, содержащихся в плане).

По мнению Саймона, люди, столкнувшись с проблемой выбора, не могут справиться с реальностью во всей ее сложности и прибегают к некой упрощенной ее модели. В реальной ситуации мы не можем делать каких-либо абсолютных выводов, а только выводы в пределах предвидимости и предсказуемости последствий. Но упрощение реальности принятия решений обычно простирается еще дальше. Таким дальнейшим упрощением, которое очень часто делается, является разделение последствий решений на три части:

1) последствия, которые преследуются или которых избегают, позитивные и негативные ценности, подлежащие сравнению при оценке результатов;

2) последствия, к которым лица, принимающие решения, относительно безразличны, для них не имеет большого значения, осуществятся эти последствия или нет;

3) альтернативные последствия, от которых, проводя эту программу (решение) вместо другой, они вынуждены отказаться; это то, что экономисты называют вмененные издержки (или издержки выбора).

Различие результата является не логическим, а психологическим. Под какую категорию подпадает результат, будет зависеть от того, какими ценностями руководствуется лицо, принимающее решение.

Эффективность управленческого решения определяется как отношение чистых положительных результатов (превышение желательных последствий над нежелательными) и допустимых затрат. Решение можно назвать эффективным, если наилучший результат достигнут при заданных вмененных издержках или если заданный результат получен при самых низких издержках выбора. Необходимость сделать выбор фокусирует внимание на определенных желательных и нежелательных результатах. В качестве целей или задач рассматривается достижение желательных и избежание нежелательных результатов с использованием различных средств.

При каких обстоятельствах можно пользоваться таким образом определенной эффективностью в качестве критерия выбора плана или решения? Согласно Саймону, для этого необходимы два условия. Людские и материальные ресурсы (средства), которые предполагается использовать, должны быть ограничены и не

могут использоваться на другие программы. Вот что подразумевается под термином «вмененные издержки». Если отвлечься от вмененных издержек, то человек, осуществляющий выбор, нейтрален к способу использования ресурсов. Конечно, при условии, что с их помощью максимализируется результат. Если бы лицо, принимающее решение, не было ограничено в средствах, то при использовании можно было бы ориентироваться только на максимализацию чистых результатов, не принимая во внимание критерий вмененных издержек. Оно делало бы свой выбор, учитывая уровень достигнутого эффекта, а не уровень результатов по отношению к произведенным затратам.

Согласно Саймону, *критерий эффективности управления* — это приближенное выражение критерия рациональности при принятии решений. Суждение о том, какой выбор эффективен, как и суждение о том, какой выбор рационален, всегда делается относительно проводимых в жизнь ценностей. Поэтому когда измеряют или оценивают эффективность, надо знать, какие или чьи ценности максимализируются. Прежде чем измерять результаты, нужно определить систему ценностей или задач, с точки зрения которых должна производиться оценка. Выявление задач — самый трудный этап в оценке эффективности управления. Если же считается, что деятельность организации направлена одновременно на две или более задачи, то возникает следующая трудность: какова приоритетность этих задач? Система оценок в лучшем случае может показать, каковы результаты и того и другого варианта действий. Однако она не может показать, какой вариант действий предпочтительнее. Тем не менее определение задач тесно связано с их согласованием, учитывая при этом вопрос об ответственности. Оценка управления имеет смысл только после того, как четко и правильно определены задачи.

Второй и третий этапы оценки — определение того, какой уровень результатов достигнут, как различные варианты управленческих действий повлияют на этот уровень. К заключительному этапу оценки эффективности — сравнению результатов по их затратам можно приступать только после выполнения предыдущих этапов. Оценка эффективности не может быть более обоснованной, чем процесс определения задач. Она не может быть точнее, чем оценка результатов или оценка того, как управленческие меры

сказались на результатах. По мнению Саймона, в целом мы знаем очень мало о том, как измерять эффективность управления.

Саймон утверждает, что в тех ситуациях, где мы готовы разделять средства и цели, эффективность можно определить как максимализацию достижения наших целей путем использования ограниченных нейтральных средств. Именно это значение термина имеет больше всего отношение к традиционной теории управления. Когда мы посмотрим на решения, принимаемые в организациях, с точки зрения разных участников, то мы увидим, что все группы участников имеют разные системы ценностей, к которым они стремятся, и рассматривают разные вещи в качестве «нейтральных средств» и допустимых издержек. Поэтому все группы участников будут оценивать эффективность по-разному. Выживание организации требует того, чтобы она сохраняла достаточный уровень всех этих разных видов эффективности, чтобы у всех ее членов были основания для непрерывного участия в работе.

Таким образом, согласно Саймону, менеджмент равнозначен принятию решения и тому, как оно может приниматься более эффективно. Как известно, традиционная управленческая теория основана на полной рациональности лиц, принимающих решения. Эта модель управления представляет «экономического человека», который имеет дело с реальным миром во всей его сложности. Он выбирает рационально определенный лучший курс действий из возможных с целью максимализировать свой результат (например, свою прибыль). Но очевидно, что эта модель отличается от реальной, так как в человеческом мышлении и поведении присутствует большой нерациональный элемент. Потребность в административной теории вызвана именно практическими ограничениями человеческой рациональности. Эти границы рациональности не статичны, а зависят от самой организации, в которой работающие в ней люди принимают решения.

Поэтому задача администрации заключается в создании такой окружающей среды индивидуума, которая приближала бы практическое принятие решений к рациональному, что оценивается с точки зрения целей организации. Вместо «экономического человека» Саймон предложил модель «административного человека». В то время как «экономический человек» максимализирует, то есть выбирает наилучший курс из возможных, «адми-

нистративный человек» ищет курс, который удовлетворителен или, по крайней мере, достаточно хорош. В этом случае принимающий решение человек имеет дело со значительно упрощенной управленческой ситуацией. Он принимает во внимание только то относительно небольшое количество факторов, которое он способен охватить. «Большинство случаев принятия решений человеком как индивидуальных, так и организационных связано с поиском и отбором удовлетворительных альтернатив. Только исключительные случаи связаны с поиском и выбором оптимальных альтернатив». Таким образом, «удовлетворительно работающие» руководители обходятся без поиска всех возможных альтернатив и могут пользоваться относительно простыми принципами здравого смысла. С точки зрения бизнеса, они ищут не «максимальную прибыль», а «удовлетворительную прибыль», не «оптимальную цену», а «справедливую цену».

Основополагающим положением теории экономического человека является то, что люди знают все альтернативы, имеющиеся в данной ситуации, и все последствия, которые они вызовут. Теория также предполагает, что люди будут вести себя рационально, то есть они будут делать выбор так, чтобы максимально увеличить какую-то ценность. Даже сегодня большинство микроэкономических теорий основано на допущении максимализировать прибыли. Очевидно, неправильно полагать, что люди всегда ведут себя рациональным образом. Саймон считал, что «административный человек» — более точная модель реальности, поскольку управляющие никогда не были полностью информированы и редко были способны что-либо максимализировать. Вследствие физических ограничений тех, кто принимает решения, Саймон ввел принцип ограниченной рациональности. Поскольку оптимизация выглядит для «административного человека» слишком трудной, Саймон предположил, что «удовлетворение» — более реалистичная и типичная процедура. Стремящийся к удовлетворению рассматривает возможные альтернативы, пока не найдет такую, которая соответствует минимальному стандарту удовлетворения.

Теория группировки

Автором теории группировки считается **Дж. Томпсон**. В теории группировки (рис. 32) организация представляет собой

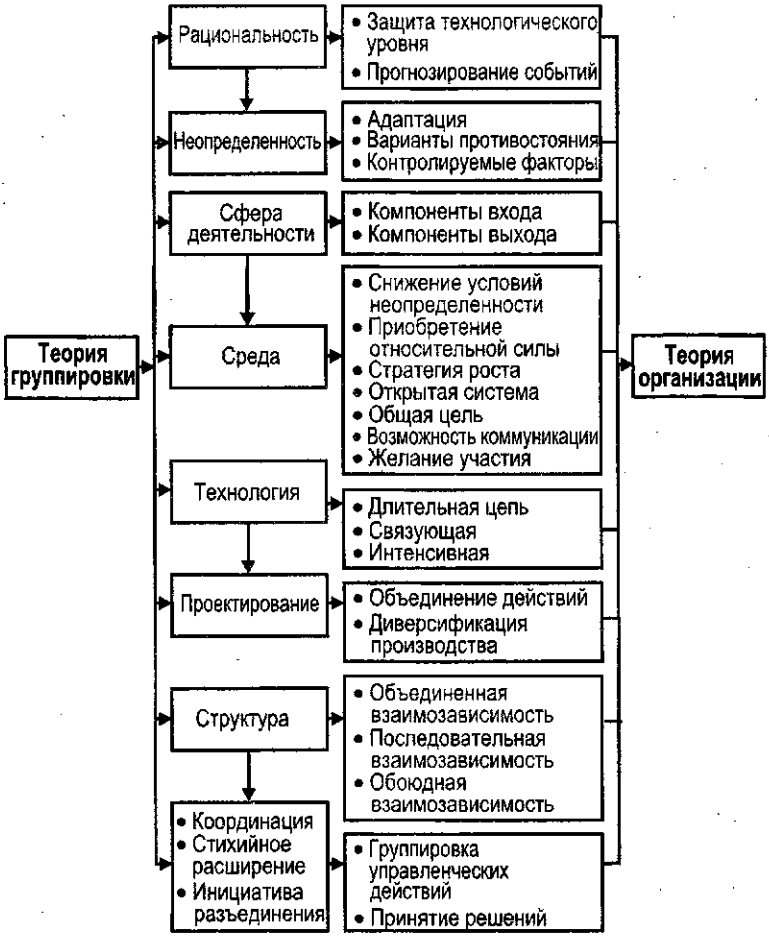


Рис. 32

рациональный организм, стремящийся к осуществлению определенных целей. Данный организм характеризуется предсказуемостью деятельности и поведения согласно своим целям. Однако поведение организации обусловлено логикой несовершенной рациональности, так как условия окружающей среды и характер технологий порождают условия неопределенности. В этом случае организация пересматривает свою организационную струк-

туру вплоть до координации своей деятельности в новых условиях. Координация опирается на идеи взаимозависимости своих частей путем группировки деятельности и действий в рамках специализированных подразделений. Таким образом, необходимость координации отчасти опирается на роль технологии в увязке индивидов и групп. Другими словами, координация осуществляется путем проектирования и структуризации организации.

Основные положения теории группировки:

1. Поскольку организация является открытой системой и функционирует в условиях неопределенности, то ее действия обусловлены логикой несовершенной рациональности.

2. Функционирование организации состоит из трех уровней: *технологический уровень* — специализируется на производственной деятельности организации; *управленческий уровень* — обеспечивает подходящую материальную и социальную среду для осуществления технологического уровня; *институциональный уровень* — регулирует отношения организации с окружающей средой.

3. Организация выделяет часть своих подразделений для противостояния условиям неопределенности, а остальные части — для выполнения работ, посредством которых достигаются цели.

Таким образом, теория группировки исходит из следующих основных положений:

1) организационная рациональность и условия неопределенности;

2) сфера (отрасль специализация) организации и организационная среда;

3) технология организации и организационное проектирование;

4) организационная структура и координация.

8.2. Системный подход к организации

До становления в начале XX века науки о менеджменте правители, министры, полководцы, строители, принимая решения, руководствовались интуицией, опытом, традициями. Действуя в конкретных ситуациях, они стремились найти лучшие решения. В зависимости от опыта и таланта управленец мог раздвигать пространственные и временные рамки ситуации и стихийным образом

осмысливать свой объект управления более или менее системно. Но, тем не менее, до XX века в управлении господствовал ситуативный подход, или управление по обстоятельствам. Определяющим принципом этого подхода является адекватность управленческого решения относительно конкретной ситуации. Адекватным в данной ситуации полагается решение, наилучшее с точки зрения изменения ситуации, непосредственно после оказания на нее соответствующего управленческого воздействия.

Таким образом, *ситуативный подход* — это ориентация на ближайший положительный результат («а дальше видно будет...»). Мыслится, что «дальше» опять будет поиск лучшего решения в той ситуации, которая возникнет. Но наилучшее в данный момент решение может оказаться совсем не таким, как только ситуация изменится или в ней обнаружатся неучтенные обстоятельства.

Стремление отреагировать на каждый новый поворот или разворот (изменение видения) ситуации адекватным образом приводит к тому, что менеджер вынужден принимать все новые и новые решения, идущие вразрез с прежними. Он фактически перестает управлять событиями, а плывет по течению.

Сказанное не означает, что управление по обстоятельствам неэффективно в принципе. Ситуативный подход к принятию решений необходим и оправдан, когда сама ситуация экстраординарна и использование прежнего опыта заведомо рискованно, когда ситуация изменяется быстро и непредсказуемым образом, когда нет времени для учета всех обстоятельств. Так, например, спасателям МЧС часто приходится искать наилучшее решение именно в рамках конкретной ситуации. Но, тем не менее, в общем случае ситуативный подход недостаточно эффективен и должен быть преодолен, заменен или дополнен системным подходом.

Системный подход как общеметодический принцип используется в различных отраслях науки и деятельности человека. Основоположником общей теории систем является **Людвиг фон Берталанфи**. В начале 20-х годов XX века молодой австралийский биолог начал изучать организмы как определенные системы, обобщив свой взгляд в книге «Современная теория развития» (1929). В этой книге он разработал системный подход к изучению биологических организмов. В книге «Роботы, люди и сознание» (1967) он перенес общую теорию систем на анализ

процессов и явлений общественной жизни. А в 1969 году в работе «Общая теория систем» Берталанфи превращает свою теорию систем в общедисциплинарную науку.

Системный подход — это подход, при котором любая система (явление, процесс, какой-либо объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход — это не набор каких-либо принципов или руководств для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

Основными принципами системного подхода (системного анализа) **являются** некоторые положения общего характера, сформировавшиеся в результате опыта работы человека со сложными системами:

1. **Целостность**, позволяющая одновременно рассматривать систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

2. **Иерархичность строения**, то есть наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня высшим. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.

3. **Структуризация**, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

4. **Множественность**, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.

Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять

организацию, взаимозависимость между отдельными её частями и между организацией и окружающей средой, а также более эффективно достичь целей, сначала определим, что такое система и организационная система.

Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая их которых вносит свой вклад в характеристики целого. Любая организация рассматривается как организационно-экономическая система, имеющая входы и выходы, и определенное количество внешних связей. Таким образом, **организационная система** — это определённая совокупность внутренне взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

Основными элементами организационной системы (а значит, и объектами организационного управления) **выступают:** производство; маркетинг и сбыт; финансы; информация; персонал, человеческие ресурсы — обладают системообразующим качеством и от них зависит эффективность использования всех остальных ресурсов.

Эти элементы являются основными объектами организационного управления. Но у организационной системы есть и другая сторона:

1. **Люди**. Задача менеджера состоит в том, чтобы способствовать координации и интеграции человеческой деятельности.

2. **Цели и задачи**. Организационная цель — есть идеальный проект будущего состояния организации. Эта цель способствует объединению усилий людей и их ресурсов. Цели формируются на основе общих интересов, поэтому организация — инструмент для достижения целей.

3. **Организационная структура**. Организационная структура — это способ соединения различных частей организации в определённую целостность (основными видами организационной структуры являются иерархическая, матричная, предпринимательская, смешанная и т.д.).

4. **Специализация и разделение труда**. Это тоже объект управления. Дробление сложных производственных процессов, операций и задач на составляющие, которые предполагают специализацию человеческого труда.

5. **Организационная власть** — это право, способность (знания + навыки) и готовность (воля) руководителя проводить свою

линию при подготовке, принятии и реализации управленческих решений. Каждый из этих компонентов необходим для реализации власти. Власть — есть взаимодействие. Функцию координации и интеграции деятельности людей бессильный и неэффективный менеджер организовать не может. Организационная власть — не только субъект, но и объект управления.

6. **Организационная культура** — присущая организации система традиций, верований, ценностей, символов, ритуалов, мифов, норм общения между людьми. Организационная культура придаёт организации индивидуальность, собственное лицо. Что немаловажно, она объединяет людей, создаёт организационную целостность.

7. **Организационные границы** — это материальные и нематериальные ограничители, которые фиксируют обособленность данной организации от других объектов, находящихся во внешней среде организации. Менеджер должен обладать способностью расширять (в меру) границы собственной организации. В меру — значит брать только то, что сумеешь удержать. Управлять границами — значит вовремя их очерчивать.

Основными характеристиками общей теории систем являются:

1. **Компоненты системы** (элементы, подсистемы). Любая система, независимо от открытости, определяется через её состав. Эти компоненты и связи между ними создают свойства системы, её сущностные характеристики.

2. **Границы системы** — это разного рода материальные и нематериальные ограничители, дистанцирующие систему от внешней среды. С точки зрения общей теории систем, каждая система выступает частью бóльшей системы (которая называется сверхсистемой, суперсистемой, надсистемой). В свою очередь, каждая система состоит из двух или более подсистем.

3. **Синергия** (от греч. — **вместе действующий**). Это понятие используется для описания явлений, при котором целое всегда больше или меньше, чем сумма частей, составляющих это целое. Система функционирует до тех пор, пока отношения между компонентами системы не приобретают антагонистического характера.

4. **Вход — преобразование — выход**. Организационная система в динамике представляется в качестве трёх процессов. Взаимо-

действие их даёт цикл событий. Любая открытая система имеет цикл событий. При системном подходе важное значение приобретает изучение характеристик организации как системы, то есть характеристик «входа», «процесса» («преобразования») и характеристик «выхода». При системном подходе на основе маркетинговых исследований сначала исследуются *параметры «выхода»,* то есть товары или услуги, а именно что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Ответы на эти вопросы должны быть четкими и своевременными. На «выходе» в итоге должна быть конкурентоспособная продукция либо услуги. Затем определяют *параметры «входа»,* то есть исследуется потребность в ресурсах (материальных финансовых, трудовых и информационных), которая определяется после детального изучения организационно-технического уровня рассматриваемой системы (уровня техники, технологии, особенности организации производства, труда и управления) и параметров внешней среды (экономической, геополитической, социальной, экологической и др.). И, наконец, не менее важное значение приобретает исследование *параметров «процесса»,* преобразующего ресурсы в готовую продукцию. На этом этапе, в зависимости от объекта исследования, рассматривается производственная технология, либо технология управления, а также факторы и пути ее совершенствования.

5. **Цикл жизни**. Любая открытая система обладает циклом жизни: возникновение — становление — функционирование — кризис — крах.

6. **Системообразующий элемент** — элемент системы, от которого в решающей степени зависит функционирование всех остальных элементов и жизнеспособность системы в целом.

Существует **два типа организационных систем:**

1. **Закрытая организационная система** — это та система, которая имеет жесткие фиксированные границы и не имеет связи с внешней средой (т. е. ее действия независимы от среды). Примером может служить натуральное хозяйство, которое не обменивается с внешней средой продуктами, услугами, товарами.

2. **Открытая организационная система** имеет связи с внешней средой, то есть другими организациями, институтами и характеризуется:

- наличием цикла событий;
- негативной энтропией[1] — для коммерческой организации главным критерием негативной энтропии является её устойчивая прибыльность на значительном временном интервале;
- обратной связью. Под *обратной связью* понимается информация, которая генерируется, собирается, используется открытой системой для мониторинга, оценки, контроля и коррекции собственной деятельности. Обратная связь позволяет организации получать информацию о возможных или реальных отклонениях от намеченной цели и вовремя вносить изменения в процесс её развития. Отсутствие обратной связи ведёт к патологии, кризису и краху организации. Люди в организации, занимающиеся сбором и анализом информации, интерпретирующие её, систематизирующие потоки информации, обладают колоссальной властью;
- динамическим гомеостазом — процессом поддержания самой организацией сбалансированного состояния;
- дифференциацией — тенденцией к росту, специализации и разделению функций между различными компонентами, которые формируют данную систему в ответ на изменение внешней среды;
- эквифинальностью. Открытые организационные системы способны, в отличие от закрытых систем, достигать поставленных целей различными путями, двигаясь к этим целям с различных стартовых условий. Нет и быть не может единого и наилучшего метода достижения цели. Цель всегда может быть достигнута разными способами, и двигаться к ней можно с разными скоростями.

Таким образом, организация как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность (т.е. внутреннее единство, неразрывность, взаимную

[1] Под энтропией в общей теории систем понимается общая тенденция организации к смерти. Открытая организационная система, благодаря способности заимствовать необходимые ресурсы из внешней среды, может противодействовать этой тенденции. Эта способность и называется *негативной энтропией*. Открытая организационная система проявляет способность к негативной энтропии, и благодаря этому некоторые из них живут столетиями.

связь). Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования и т.п., которые становятся элементами её внутренней среды и называются эти компоненты *входами*. В процессе своей деятельности с помощью определенных технологий часть ресурсов перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит во внешнюю среду, то есть любая организационная система в динамике представляется в качестве трех процессов: вход — преобразование — выход.

При системном подходе сначала исследуются параметры «выхода», то есть товары и услуги, а именно, что производить, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Уже затем определяются параметры «входа», то есть исследуется потребность в ресурсах.

Любое предприятие — система, которая функционирует внутри более крупной системы — внешнеполитической, экономической, социальной и технической среды, в которой она постоянно вступает в сложные взаимодействия. Она включает серию подсистем, которые также взаимосвязаны и взаимодействуют. Нарушение функционирования в одной части системы вызывает трудности в других ее частях.

Например, крупный банк является системой, которая действует внутри более широкого окружения, взаимодействует и связана с ним, а также испытывает на себе его воздействие. Отделы и филиалы банка являются подсистемами, которые должны взаимодействовать бесконфликтно, чтобы банк как целое работал эффективно. Если что-то нарушается в подсистеме, она, в конечном счете (если ее не сдерживать), повлияет на эффективность деятельности банка в целом.

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать

о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как:

- менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объём информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений;
- руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одни направления деятельности своей организации с другими, не допускать квазиоптимизации управленческих решений;
- менеджер должен видеть за деревьями лес, за частным — общее, подняться над повседневностью и осознавать, какое место его организация занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;
- системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль.

Системное мышление не только способствовало развитию новых представлений об организации (в частности, особое внимание уделялось интегрированному характеру предприятия, а также первостепенному значению и важности систем информации), но и обеспечило разработку полезных математических средств и приемов, значительно облегчающих принятие управленческих решений, использование более совершенных систем планирования и контроля.

Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, процесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

Несмотря на все положительные результаты, системное мышление все еще не выполнило свое самое важное предназначение. Утверждение, что оно позволит применять современный научный метод к управлению, все еще не реализовано. Это происходит отчасти оттого, что крупномасштабные системы очень сложны. Нелегко уяснить те многие способы, при помощи которых внешняя среда влияет на внутреннюю организацию. Взаимодействие множества подсистем внутри предприятия не совсем осознается. Границы систем устанавливать очень трудно, слишком широкое определение приведет к накоплению дорогостоящих и непригодных данных, а слишком узкое — к частичному решению проблем. Нелегко будет сформулировать вопросы, которые встанут перед предприятием, определить с точностью информацию, необходимую в будущем. Даже если самое лучшее и самое логичное решение будет найдено, оно, возможно, будет невыполнимо. Тем не менее, системный подход дает возможность глубже понять, как работает предприятие.

Теория систем сама по себе не показывает руководителям, какие именно элементы организации как системы важны. Она только говорит, что организация состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой. Эта теория конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления.

Практическое дополнение

Применение системного подхода к организации инвестиционно-строительной деятельности в г. Москве.

Строительная отрасль всегда играла в Москве первостепенную роль в решении социальных и экономических задач. В начале 90-х годов XX века, на заре социально-экономических реформ, мэр г. Москвы Ю.М. Лужков определил строительство как одно из приоритетных направлений развития города, как локомотив, способный провести экономику города сквозь череду дефолтов и кризисов.

Именно потому начало работы по совершенствованию управления деятельностью предприятий и организаций Московского строительного комплекса (далее — Комплекса) и создание Мосстройкомитета было весьма своевременным. Все последующие шаги Правительства Москвы — пример целеустремленного внедрения системного подхода к организации инвестиционно-строительной деятельности.

За эти годы удалось провести в жизнь новую структурную политику, вытекающую из необходимости сохранения технологической целостности комплекса, предотвратить угрозу хищнической приватизации предприятий строительной отрасли.

Сегодня Московский стройкомплекс, работающий в рыночных условиях хозяйствования, в отличие от ранее существовавшей системы, объединявшей по вертикали соподчиненность всех строительных организаций города, состоит из конкурирующих между собой организаций, представляющих строительную индустрию города, — от архитектурно-проектных мастерских до предприятий промышленности строительных материалов и домостроительных комбинатов. Под юрисдикцией Комплекса архитектуры, строительства, развития и реконструкции города сохранены ведущие производственные структуры — Главмосстрой, Моспромстрой, Мосинжстрой, Мосремстрой, Моспромстройматериалы, Мосмонтажспецстрой.

Созданная в городе система управления позволила всерьез заняться перспективным планированием, выявить значение Генерального плана как основного инструмента градостроительного развития. В результате сегодня имеется отработанный механизм среднесрочного планирования городского заказа, организации предпроектной подготовки строительства, своевременной разработки и утверждения проектной документации и формирования на этой основе годовых инвестиционных программ.

В рамках этой системы Комплекс приступил к созданию новых и модернизированных серий проектов жилых домов, школ, детских садов, предприятий коммунального хозяйства — подстанций скорой помощи, пожарных депо, не возводившихся в городе за последние 30–40 лет. Подготовил и начал реализовывать программы модернизации и технического перевооружения предприятий стройиндустрии. Уже к середине 90-х годов XX века промышлен-

ность и строители с участием проектных и научных организаций провели через экспериментальное строительство всю номенклатуру разработанных проектов. Это один из принципиальных аспектов новой градостроительной политики, переход к которой был связан не только с обновлением продукции домостроительных комбинатов, но и с отказом от проектирования-привязки типовых проектов, с переходом к разработке адресных проектов, учитывающих такие особенности участков строительства, как окружающая застройка, рельеф местности и т.д.

В 1996–1998 годах перешли к осуществлению важной градостроительной идеи — к строительству жилищных комплексов. Комплексы «Синяя птица», Новая Олимпийская деревня, «Золотые ключи», застройка Рубцовской набережной, Зоологической и Краснопролетарской улиц, строящиеся «Воробьевы горы» и «Вертикаль» показали возможности архитекторов и инженеров мыслить системными категориями.

Отдельная страница в истории московского градостроительства — возрождение таких объектов архитектурного, исторического и культурного наследия столицы, как Казанский собор и Иверская часовня на Красной площади, Храм Христа Спасителя и Старый Гостиный двор. Открыты после реконструкции филиал Большого театра и Третьяковская галерея, Малый театр и Музей имени А.С. Пушкина на Пречистенке, театр «Новая опера» в саду Эрмитаж и Исторический музей. Украшением города стали комплекс на Поклонной горе и реконструированная Большая спортивная арена, преобразившаяся Манежная площадь и значительная часть исторического центра Москвы.

Итоги работы за прошедшие пятнадцать лет впечатляют — 49,5 миллиона квадратных метров жилья, 316 общеобразовательных школ и 31 блок начальных классов, 343 детских сада, 124 поликлиники, 46 больниц, десятки спортивно-оздоровительных центров и торговых комплексов, крытые катки и бассейны. За этими сухими цифрами статотчетности скрыт огромный труд многотысячной армии строителей, создавших новые благоустроенные районы: Ясенево и Тропарево-Никулино, Северное и Южное Бутово, Жулебино и Марьинский парк.

Для нормальной жизнедеятельности этих районов создана современная инфраструктура. Для улучшения транспортного

обслуживания населения за прошедшие годы введено в эксплуатацию почти два с половиной миллиона квадратных метров дорог. Построены три автобусных парка, введены в строй обновленные Казанский и Павелецкий вокзалы. Полностью реконструирована МКАД, оборудованная постами ГАИ, надземными и подземными пешеходными переходами, павильонами автобусных остановок, транспортными развязками, путепроводами и мостовыми сооружениями.

Согласно Генплану, суммарный жилищный фонд столицы увеличится к 2020 году до 220–230 миллионов квадратных метров. За этот период в городе предстоит реформировать примерно половину существующих промышленных зон, снести почти 20 миллионов квадратных метров ветхих домов и зданий первого периода индустриального домостроения, приступить к массовой реконструкции и капитальному ремонту существующего жилищного фонда.

Данную проблему не решить наскоком. Потребуются системность в управлении, совершенствование механизмов привлечения внебюджетных средств и формирования рынка инвестиций в области реконструкции, внедрение новейших технологий, совершенствование организационно-технического и информационно-аналитического обеспечения, создание и обновление нормативно-правовой базы.

В действующей структуре управления стройкомплексом важное место отведено осуществлению научно-технической политики. На повестку дня сегодня выносится вопрос обязательного научно-технического сопровождения проектирования и строительства не только уникальных сооружений, но и основных объектов городского заказа. Создана и действует система комплексного подхода к решению трех взаимосвязанных проблем строительного производства: культура — качество — безопасность. В организациях Комплекса создаются и внедряются системы управления качеством на базе ИСО-9000.

Все, что сделано в Москве за прошедшие пятнадцать лет, — это результат самоотверженного труда многотысячной армии архитекторов, строителей, инженеров, научных работников и грамотного применения системного подхода к управлению инвестиционно-строительной деятельностью.

8.3. Интеграционный подход к организации

Для исследования функциональных связей информационного обеспечения систем управления используется интеграционный подход, суть которого в том, что исследования осуществляются как по вертикали (между отдельными элементами системы управления), так и по горизонтали (на всех стадиях жизненного цикла продукта).

Под интеграцией понимается объединение субъектов управления для усиления взаимодействия всех элементов системы управления конкретной организации. При таком подходе появляются более прочные связи между отдельными подсистемами организации, более конкретные задания. Например, управляющая система задает службам и подразделениям организации конкретные показатели их деятельности по качеству, количеству, затратам ресурсов, срокам и т.д. На основе выполнения этих показателей достигаются поставленные цели.

Интеграция по стадиям жизненного цикла продукта **по горизонтали** требует формирования единой и четкой информационной системы управления, которая должна включать, прежде всего, показатели качества и количества затрат по стадиям научно-исследовательской, конструкторской и технологической подготовки производства, а также показатели собственно производства, внедрения, эксплуатации и снятия изделия с производства. Такая согласованность показателей по стадиям жизненного цикла продукта позволяет создать структуру управления, обеспечивающую оперативность и гибкость управления.

Интеграция по вертикали представляет собой объединение юридически самостоятельных организаций для наилучшего достижения поставленных целей. Это обеспечивается, *во-первых*, объединением усилий людей, то есть синергетическим эффектом, *во-вторых*, созданием новых научно-экспериментальных баз, внедрением новых технологий и нового оборудования. Это, в свою очередь, создает условия для улучшения связей по вертикали между федеральными, муниципальными органами управления и отдельными организациями, особенно в производственной и социальной сферах деятельности. Такая интеграция обеспечивает наилучший контроль и регулирование в процессе реализации

новых указов, постановлений и другой регламентирующей документации. Интеграция дает организациям дополнительные возможности для повышения их конкурентоспособности за счет расширения сотрудничества. Появляется более широкий простор для развития и внедрения новых идей, выпуска более качественной продукции, оперативность в реализации принятых решений.

Интеграционный подход расширяет понятие организаторского явления в сторону передвижения уровней построения теории организации следующим образом:

- переход исследования организационных перемен от понятий равновесия и гармонии к понятиям противоречия, борьбы и силы. Основоположники интеграционного подхода считают, что «движущей силой» к изменениям выступают противоречия, конфликты. Изменения разрешают возникшие противоречия и в то же время переходят на более высокую ступень своего развития. В состоянии равновесия и гармонии у людей не возникает потребности к переменам, напротив они стараются их избегать;
- переход исследования организационных перемен от уровня «человек-организация» к понятию «группа-организация» и затем к исследованию взаимоотношений между составляющими частями организации. Человек в состоянии повлиять на организацию только при условии, что найдет группу своих единомышленников. Группа является основной составной частью организации. И именно взаимоотношения между группами внутри предприятия влияют на дальнейшее его развитие, способствуют или препятствуют переменам;
- переход исследования от уровня закрытой системы к уровням социальной системы, открытой системы и социально-технической системы. Современную организацию сложно представить не развивающейся и не взаимодействующей с внешней средой. Развитие любой организации зависит от влияния окружающей среды и в соответствии с ее требованиями. Для оптимального функционирования организации необходимо концентрировать внимание как на техническом состоянии предприятия (оборудование, технологии), так и на работниках, обеспечивая их взаимодействие;

- переход исследования от параметров организационной стабильности к параметрам организационной динамичности, основанной на идее относительной стабильности и динамичного равновесия.

Основными положениями интеграционного подхода являются:

1. *Формирование организации основывается на следующих положениях:*

- организация формируется как реакция на экономические, социальные, политические и культурные потребности. Если продукт деятельности организации не является востребованным, не соответствует условиям и потребностям конкурентного рынка, то организация не сможет существовать и тем более успешно развиваться;
- организация формируется планомерно или стихийно, формально или неформально. В любом случае формирование организации должно быть легитимно для того, чтобы окружающая среда воспринимала ее.

2. *Организационное поведение обусловлено следующими положениями:*

- человеческое поведение является основным параметром организационного поведения, так как человеческий фактор характеризуется социальными и психологическими чертами, поэтому поведение индивидуумов и групп индивидуумов влияет на организационное функционирование. Чтобы с высокой эффективностью осуществлять воздействие на коллектив, необходимо знать типологические особенности и психологическую структуру каждого работника. На протяжении многих лет создавались многочисленные концепции и разрабатывались параметры оценки личности. Анализ этих концепций позволяет выделить пять параметров личности: экстраверсия, характеризующая общительность, открытость, честолюбие; эмоциональная устойчивость, отражающая степень озабоченности, депрессивности, беспокойства, неуверенности; склонность к сотрудничеству, демонстрирующая дружелюбие, предупредительность, терпимость, доверчивость, добродушие, способность к кооперации; сознательность, являющаяся показателем на-

дежности, ответственности, исполнительности, упорства; открытость к совершенствованию, характеризующая воображение, любопытство, уровень культуры, широту кругозора. Наиболее важными компонентами структуры личности являются: направленность, включающая различные свойства личности, — потребности, интересы, идейные и практические установки; возможности, то есть способности, определяющие успех деятельности; характер — совокупность психологических особенностей и свойств личности. Выделяют следующие основные типы акцентуации (усиления черт) характера: гипертактивный, дистимичный, циклоидный, эмотивный, демонстративный, возбудимый, застревающий, педантичный, тревожный, экзальтированный, интровертированный, конформный; способность к саморегулированию в практической деятельности;

- власть и стили руководства в организации определяют тип поведения ее участников и организационных отношений между ними. Выделяют три ставших классическими стиля управления: *авторитарный* — жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим. Однако недостатков больше, чем достоинств: высокая вероятность ошибочных решений; подавление инициативы, замедление нововведений; неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; неблагоприятный психологический климат обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку; *демократический* — управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание

к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей; обеспечивается высокая вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициатива, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой; *попустительский* — «максимум демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — «минимум контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек). Вследствие чего результаты работы обычно низкие; люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный; возможны скрытые и явные конфликты;

- адаптация поведения участников организации осуществляется путем руководства, коммуникации, принятия решения, стимулирования и контроля. Для успешного развития и функционирования организации, ее сотрудники должны ощущать себя частью этой организации, понимать свое место в ней, четко знать свои права, обязанности и способы решения поставленных задач. Указанные приемы способствуют созданию необходимого социального-психологического климата, побуждают сотрудников к работе и дают возможность оценивать полученные результаты;
- благодаря гибкости информационной системы организация в состоянии осуществлять возможность контроля над всеми позициями ее участников тем самым предотвращать риски и использовать потенциальные возможности в ее пользу.

3. *Рост организации и ее развитие основываются на следующих положениях*:

- силы организационного роста и развития сосредоточены на внутренних характеристиках самой организации, а также на организационном климате и окружающей среде. Прежде чем принять решение о росте организации, необходимо объективно оценить, имеет ли она внутренние ресурсы, достаточные для его осуществления, и какие внешние обстоятельства оказывают влияние на организацию и способствуют ее успешному развитию и росту;

- динамика роста и развития организации — это закономерность, исходящая из динамической природы организации и взаимоотношений с окружающей средой;
- эффективность организации и продолжительность ее существования отчасти зависят от типа отношений ее участников. Даже если в организации хорошо налажена деятельность, ее продукция пользуется спросом на рынке, она не сможет эффективно функционировать, если сотрудники постоянно конфликтуют между собой.

4. *Взаимодействие организации с окружающей средой:*

- организация стремится устанавливать динамичное равновесие между требованиями ее существования и успеха, с одной стороны, и требованиями окружающей среды и ее ограничениями — с другой. Такое равновесие обусловлено влиянием внутренних характеристик организации и внешних перемен окружающей среды;
- существующая организация в состоянии изменить свои функции и корректировать свою деятельность для удовлетворения новых потребностей окружающей среды;
- организация характеризуется продолжительностью деятельности, так как ее выходы обеспечивают возможность приобретения ею необходимых входов;
- динамичное равновесие организации осуществляется путем сбалансированности между — расходами деятельности и отдачей от этих расходов.

Таким образом, применение интеграционного подхода создает условия для наилучшего осуществления стратегических задач на всех уровнях в системе управления: на уровне холдинга, отдельных компаний и конкретных подразделений.

Практическое дополнение

Одно из важных следствий динамичного взаимодействия внутренних и внешних факторов является тот факт, что руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он ни срабатывал, является априорно «правильным». «МакДоналдс», использовавший процедуру сборочного конвейера в приготовлении пищи, являющулося чрезвычайно эффективной, обеспечил высокое качество продукции и

высокую производительность труда. Однако по сути своей этот метод ничем не лучше старинных традиционных методов ресторана «Ла Тур д'Аржан». Этот ресторан не может производить миллион бургеров в день, но «МакДоналдс» не может приготовить безупречное суфле. Если руководство ресторана «Ла Тур д'Аржан» решит применить машины для приготовления 100 суфле в час, используя готовые сухие смеси, оно, конечно, снизит затраты и повысит производительность. Однако, принимая во внимание, что цель ресторана — готовить и подавать еду самого высокого качества, производительность будет меньше.

Точно так же, не существует «правильного» ответа на перемены. При высоких темпах научно-технического прогресса в современном мире организации, которые могут быстро адаптироваться к этим переменам, заслуживают всяческой похвалы и высокой оценки. Однако, хотя «Ай Би Эм» и «Эппл» добились своих замечательных успехов благодаря применению новых методов, это вовсе не означают, что это лучшие методы для всех. Римская католическая церковь редко меняет свою политику и то — только после многих лет размышлений. Но чрезвычайная стабильность является положительной характеристикой для такой организация, роль которой в обществе заключается в том, чтобы быть опорой, поддержкой, на которую люди могут рассчитывать в тяжелые времена. Кроме того, было бы неправильно, если организация, целью которой является распространение фундаментальных истин, постоянно меняла свою точку зрения. Следовательно, быстрое изменение ориентации, которое необходимо для того, чтобы добиться успеха в очень неустойчивом обществе быстрых технологических перемен, очень важно для наукоемких производств и потенциально опасно для таких организаций как церковь.

Большинство управленческих решений имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Хорошее управление — это сложный акт балансирования, предполагающего намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага. Например, руководитель не может просто отобрать самых способных, самых опытных людей для работы в своей организации. Руководитель не может всегда обращаться с людьми, как этого им хочется. Может быть единственной важной причи-

ной успеха заведений «МакДоналдса» является тот факт, что руководство корпорацией так спроектировало процесс производства бургеров и жареного картофеля, что он может быть реализован с неизменным качеством даже низко квалифицированными работниками. Для того, чтобы метод «Макдоналдса» позволил ему достичь успеха, менеджеры ресторанов должны быть уверены, что каждый работник будет в точности исполнять предписанную технологию до последней буквы. «МакДоналдс» специально нанимает молодых неопытных людей для работы в ресторанах, они лучшим образом подходят для его метода «сборочной линии», чем люди, имеющие опыт работы в ресторанах. Это имеет и отрицательные последствия, такие как высокий уровень текучести, риск упустить людей, имеющих талант и способности стать хорошими руководителями, способными подняться по этой лестнице до самого верха. Но, оценивая ситуацию в целом, следует отметить, что положительные последствия перевешивают отрицательные, к тому же недостатки вовсе не разрушительны и во многих случаях могут быть сведены до минимума.

Все эти примеры чрезвычайно упрощены. При принятии реальных решений должны быть учтены и многие другие факторы. Чтобы постичь суть крупных свершений, руководителю необходимо увидеть всю ситуацию как единое целое. Управление, нацеленное на успех в сложном динамичном мире, требует интегрированного подхода. Руководитель должен видеть парк целиком, когда он прививает какое-то конкретное деревце. Руководители должны всегда выбирать методы, которые лучше всего соответствовали бы целям их организации, определенным ее характеристикам и, главное, людям.

8.4. Ситуационный подход к организации

Теоретические положения ситуационного подхода в теории организации (а также в теории управления) предназначены для исследования различных перемен организационного поведения. Такое исследование рассматривает организаторские явления по следующим направлениям:

- расположенность или ситуационность организационных позиций или положений. Такое направление обращает внимание на проблему лидерства в организации для адаптирования организационного поведения в зависимости от условий организационного положения;
- непредвиденность или случайность обусловливается исследованием организаторского явления комплексно:
- наличием множества вариантов в жизни организации, что соответствует идее изменения, нестабильности и затруднения прогнозирования вследствие условий неопределенности;
- взаимодействием частей и видов деятельности организации, что соответствует идее взаимозависимости организационных параметров и их влияния, а также необходимостью постоянной адаптации этих параметров;
- дифференцированностью места и времени условий каждого организационного положения, что соответствует идее адаптирования к условиям каждого положения или позиции.

Основное теоретическое положение ситуационного подхода к теории организации заключается в том, что степень ее эффективности и успеха определяется степенью адаптации организационной структуры и организационного поведения факторами и ограничениями окружающей среды. Такое положение осуществляется путем проверки следующих предположений:

- *условия неопределенности* — фактор, определяющий адаптивность организации;
- *технология* — взаимовлияющий фактор между средой и организацией;
- *размер организации* — структурный фактор, определяющий характеристики организации и ее возможности к адаптации;
- *выбор варианта организационного проекта* — решающий фактор в вопросе определения рамок адаптации.

Таким образом, ситуационный подход представляет определенную рамку взаимоотношений между различными условиями окружающей среды и различными типами организационных структур. Основные положения данного подхода можно разделить на две группы параметров.

Первая группа параметров — **параметры окружающей среды:**

1. **Факторы окружающей среды:**

- организационный климат (внутренняя среда);
- уровень индивидуумов (культура, техническая и управленческая комплектность, типы поведения между работниками, обязательность целей организации);
- уровень функций (техническая характеристика организационных подразделений, степень взаимозависимости подразделений, внутренняя борьба подразделений и участников организации);
- организационный уровень (организационные цели, организация труда, участие в реализации целей, характер продукции или услуг);
- окружающая среда (внешняя среда):
- уровень клиентуры (потребители, распределители, поставщики, конкуренты);
- социальный уровень (культурная и политическая позиция в отношении выходов организации, отношения с государством и т.д.);
- технический уровень (показатели улучшения выходов, совершенствование технологий труда и т.д.).

2. **Условия неопределенности**

Неопределенность окружающей среды и организационного климата организации влияют на ее организационную структуру и поведение:

- планирование — для улучшения прогнозов и уменьшения возможных ошибок;
- контроль — своевременная корректировка планов и решений для противостояния возникших ситуаций;
- руководство — в вопросах централизации и децентрализации разработки и принятия управленческих решений;
- аналитическая деятельность — для определения потребности организации в вопросах адаптации и модернизации.

Представители ситуационного подхода предложили модель измерения и оценки степени неопределенности в ее отношениях с элементами окружающей среды. Модель содержит два аспекта:

1) степень сложности (простой/сложный);

2) степень стабильности (динамичный/статичный).

Такая модель объясняет четыре варианта взаимоотношений между степенями сложности и стабильности в условиях неопределенности:

- *вариант неопределенности* (простой / статичный) — меньшее число факторов окружающей среды и меньшее их изменение. В этих условиях неопределенность незаметная;
- *вариант неопределенности* (простой/динамичный) — меньшее число факторов среды, однако они характеризуются изменением и нестабильностью, что делает их непохожими друг на друга. В этих условиях неопределенность частично заметная;
- *вариант неопределенности* (сложный/динамичный) — среднее число факторов среды с измененной характеристикой, что делает их совсем не похожими друг на друга. В этих условиях неопределенность очень заметная;
- *вариант неопределенности* (сложный/статичный) — многочисленные факторы среды, однако они характеризуются стабильностью и неуменьшением, что делает их похожими друг на друга. В этих условиях неопределенность менее заметная.

3. **Технология**

- рутинная / нерутинная;
- ремесленная;
- инженерная.

Вторая группа параметров — **параметры организационной структуры.**

1. **Характеристика организационной структуры:**

а) аспекты разделения труда:

- горизонтальный аспект;
- вертикальный аспект;
- аспект влияния окружающей среды;

б) взаимодействие размера организации и структуры:

- степень специализации;
- степень нормирования работ;
- степень формальности документирования и регистрации данных;
- степень централизации принятия решений;
- степень координации и интеграции деятельности организации.

2. **Размер организации:**

- численность участников организации;

- объем работ;
- размер активов.

3. **Выбор организационного проекта:**

- потребности организационной адаптации;
- основы разработки организационных стратегий.

Следует заметить, что **ситуационный подход к управлению,** так же как и системный, является скорее способом мышления, чем набором конкретных действий. Метод предлагает будущим менеджерам быстро решать проблемы в конкретной ситуации. Этот подход требует принятия оптимального решения, зависящего от соотношения имеющихся факторов. Если системный подход более целесообразно применять в спокойной обстановке и в процессе планомерной деятельности менеджера, то ситуационный подход чаще используют в нестандартных и непредвиденных ситуациях.

В этом подходе сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации (рис. 33).

Ситуационный подход к управлению дает рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяются четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

- управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что для нее характерно;
- должен быть выбран соответствующий подход к осущест-

Рис. 33. *Ситуационный подход к управлению организацией*

влению управления, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации;

- управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации;
- управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

8.5. Подход организационного развития к организации

Перемены — это социальное явление, касающееся всех организаций, Однако организации, функционирующие в быстро

меняющейся обстановке, испытывают большее влияние перемен, чем те, кто работает в более стабильном окружении, а некоторые подразделения организации испытывают большее влияние перемен, чем другие.

Для осуществления перемен важное значение имеет степень восприимчивости организационных структур к нововведениям. В конечном счете весь успех в бизнесе зависит от способности учиться интенсивно и непрерывно. Организации или лица, первыми выявившие перемены, например, в структуре запросов потребителей и рыночном спросе и осознавшие мотивы, которые лежат в их основе, имеют наилучшие шансы на успех. Поэтому дискуссии вокруг процессов перемен в организации так или иначе сводятся к обсуждению способности к обучению. «Самообучающиеся» организации отличаются тем, что они быстро осознают проблемы, критически относятся к собственным ошибкам и ведут постоянный поиск наиболее эффективной модели поведения с целью максимализации успеха. Такие организации пересматривают свою корпоративную миссию, пытаются овладеть лучшей техникой, технологией и изменить, обновить свои взгляды, цели и стратегию.

Обычно перемены разделяют на следующие виды:

- стихийные перемены;
- целенаправленные, планомерные перемены;
- сочетание двух предыдущих перемен.

Для того чтобы понять концепцию организационного развития в теории организации, необходимо исследовать следующие аспекты:

- связь между понятиями «организационные перемены» и «организационное развитие»;
- сопротивление организационных перемен в качестве нежелательных результатов, ведущих к организационной борьбе, и способов их противостояния;
- технология организационного развития для контроля хода переменных операций и постоянной адаптации организации.

Организационные перемены — вопрос, касающийся всех организаций. По мнению некоторых исследователей, большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что

они должны проводить умеренную реорганизацию по крайней мере раз в год и коренную — каждые четыре или пять лет. Перемены внутри организации обычно происходят как реакция на перемены во внешней среде. Перемены подразумевают массовые изменения организационной структуры, новую продукцию и коренное изменение технологий.

Изменение — это решение руководства изменить одну или более внутренних переменных:

- *в целях организации* — для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации;
- *в организационной структуре* — эти изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения — одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации;
- *в технологии и задачах* — эти изменения относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Технологические изменения, как и структурные, часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов; изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы;
- *в человеческом факторе* — эти изменения подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышения квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни.

Внешние факторы окружающей среды, управляющие процессами перемен, изменились таким образом, что воздействовали на

отношение всего общества к процессу перемен. Начиная примерно с 1980 года процесс перемен характеризуется изменением предпосылок, переоценкой основ деятельности организации и новым направлением в виде разработки стратегии и лидерства организации. Процесс перемен до 1980 года имел количественную направленность в решении проблем организации, а после 1980-го — качественную направленность с акцентом на творческую переориентацию. Произошел переход от ориентации на жесткий количественный анализ к нацеленности на творческий качественный анализ. Характер процесса перемен изменился таким образом: до 1975 года — направленность на количественный анализ, ориентацию на проблемы, рост и экспансию, после 1975 года — направленность на качественный и творческий анализ, переориентацию, гибкость управленческих ресурсов организации.

Таким образом, **организационные перемены характеризуются** следующими чертами:

- долгосрочные усилия улучшения и повышения потенциала организации в решении своих проблем и модернизации своих операций;
- способ применения социальных приемов и механизмов для осуществления лучшего состояния функционирования организации;
- осуществление изменения или модификации в целях и поведении индивидуумов или групп индивидуумов и/или в любом элементе организационной работы;
- долгосрочное усилие осуществления взаимосвязанных целей организации;
- управленческий метод преобразования организации для перспективного достижения наилучшего состояния.

Концепция организационного развития возникла в середине 60-х годов прошлого века для выработки в организации полноценной готовности к восприятию перемен. В результате ее быстрой эволюции менеджеры организации смогли получить методы и процедуры для управления и поддержки перемен с целью повышения эффективности организации.

Понятие «организационное развитие» дано Френчем и Беллом как «долговременная работа по усовершенствованию процесса решения проблем и обновления в организации путем более

эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации — при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп — при помощи агента перемен или катализатора, — применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием»:

- процессы решения проблем связаны с тем, как организация осуществляет оценку и принимает решения относительно возможностей и опасностей, исходящих от внешней среды;
- культура связана с социальной системой организации — преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации;
- совместное регулирование культуры подразумевает определенную степень участия в управленческом воздействии на культуру;
- формальные рабочие группы считаются главным объектом деятельности по организационному развитию;
- агент перемен или катализатор (внешний консультант, представитель отдела организационного развития) используется для того, чтобы заставить различных людей в организации обратить внимание на такие вопросы, как отношение к разным аспектам организации и управления; определить, что мешает выполнить работу и т.д.;
- теория и результаты исследований в области наук о человеческом поведении (например, психологии, социальной психологии, социологии и антропологии) используются для создания основной базы знаний для работы в направлении организационного развития. Но используются также и прикладные разработки из области экономики, управления и организации производства;
- исследование действием представляет собой базовую модель исследований, применяемую в большинстве действий по организационному развитию.

По мнению авторов работы «Вызов лидеров», организационная деятельность человека стара, как мир. Вероятно, организационное развитие началось одновременно с распространением оседлости людей.

Однако с количественной точки зрения никакого развития организаций не происходит до тех пор, пока человечество при-

держивается линейного представления о времени, согласно которому день прибавляется ко дню, неделя к неделе, год к году. Альтернативой является циклическое восприятие времени, которое обычно характерно для примитивных культур. Цикл — это сезонный или суточный ритм. Все происходящее уже происходило ранее и вновь произойдет. Подобные культуры понимают смысл своего существования и не сомневаются в действиях и событиях. Циклическое представление о времени характерно для подавляющего большинства населения земного шара.

Карлофф определяет понятие «развитие» как изменение от более простого к более сложному. Развитию в ряду понятий бизнеса отведено вполне определенное место. Оно используется в двух значениях:

- для определения одной из четырех основных функций организации (три другие — это маркетинг, производство и управление);
- для определения методов решения задач, позволяющих продвигать дело в правильном направлении.

В последнее время наряду с понятием развития стали применять два других, как бы составивших ему конкуренцию:

- первое — понятие «рыночного развития», которое используется для обозначения процесса расширения круга потребителей, клиентуры. В этом контексте данный автор приводит еще одно понятие: «деловое развитие». Такое понятие используется для характеристики комплексного подхода к деятельности организации в сфере бизнеса, который учитывает как структуру ресурсов, так и потребительскую полезность продукции.

Деловое развитие представляет собой определенного рода стратегию, но распространение получил именно этот термин, потому что понятие «стратегия развития» ранее использовалось для обозначения как «портфельной» стратегии, так и процесса рационализации издержек и капиталовложений. Понятие делового развития используется для обозначения:

- процесса увеличения объема бизнеса;
- усилий, направленных на удовлетворение рыночного спроса;
- процесса создания новых сфер бизнеса;
- стимулирования в организации творчества и инициативы в целях изучения и удовлетворения нужд потребителей.

Другой задачей делового развития является оживление уже существующей основной деятельности и «изучение энергии» за счет ее внутренних источников;

- второе — понятие «организационного развития», которое относится к развитию индивидуумов, групп, сфер ответственности, систем управления, инициативы и т.п. Это значение понятия развития проще всего объяснить, сравнивая характер различных проблем управления организацией.

Таким образом, **способность решать вопросы развития** — главная характеристика современного менеджмента. Ориентация на максимальную эффективность организации в условиях статус-кво сменилась ориентацией на эффективность развития организации. Концепция делового развития стала отличительной чертой наступательной стратегии, разрабатываемой для расширения бизнеса, а не для сохранения в неизменном виде его ресурсов. Оба элемента, безусловно, необходимы для успешного делового управления. Чрезмерное увлечение новым аспектом развития приводит к тому, что менеджеры безумно и расточительно обращаются с ресурсами, что ни в коей мере нельзя оценить положительно.

Организационное развитие характеризуется следующими чертами:

- практическое разрешение проблем организационных перемен;
- сложная организационная культура, целью которой является изменение постулатов, позиций, ценностей и организационной структуры в зависимости от изменения условий технологий, рынков и вызовов окружающей среды;
- планомерный организационный процесс, с помощью которого используются в действенной организации принципы и приемы поведенческих наук для осуществления общего изменения в организации;
- планомерное усилие на уровне организации и с поддержки высшего уровня управления;
- планомерное вмешательство в организационную систему согласно трем параметрам:

1) удовлетворение потребностей перемен элементов окружающей среды;

2) планирование и реализация процесса перемен;

3) нормативное изменение в культуре организации.

Обычно в любой организации с избытком хватает энергии, необходимой для осуществления перемен, хотя изначально это бывает трудно предположить. Но не стоит переоценивать значение этого факта, потому что процесс перемен требует крупных инвестиций в интеллектуальное обеспечение, решиться на которые значительно труднее, чем на капиталовложения в материальные объекты, такие как здания и оборудования.

Сопротивление переменам является неизбежным явлением. Согласно ряду авторов, любое изменение традиционных методов управления организацией создает сопротивление у всех людей, кого эти изменения касаются: и у руководителей, и у подчиненных. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам:

- неопределенность последствий перемен;
- ощущение, что перемены приведут к личным потерям, то есть меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности;
- убеждение, что для организации изменение не является необходимым или желательным, так как планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число.

Существует мнение, что большинство участников и подразделений организации, безусловно, находятся в оппозиции любым переменам. Однако сопротивление зависит от характера и степени перемен, а также от того, как они проводятся. Мощное сопротивление вспыхивает в тех случаях, когда:

- перемены радикальны и решительны;
- перемены внезапны и неожиданны;
- перемены оказывают неблагоприятное воздействие на вовлеченных в них людей, которые в этом случае считают себя пострадавшими;
- чему бы то ни было (стратегии, корпоративной миссии, организации и т. п.) оказывается мощная поддержка, которая снижает ценность перемен;
- причины проведения перемен нечетко сформулированы, это вызывает беспокойство;
- предыдущие перемены не принесли нужных результатов.

Таковы теоретические соображения, построенные на основе принципа организационной инерции. Понятие инерции заимствовано

из физики, где оно обозначает стремление объекта двигаться строго по прямой до тех пор, пока он не будет остановлен или его траектория не будет изменена под воздействием внешних сил. Выделяются два вида организационной инерции:

- *внутренняя инерция* — сила (или силы), которая препятствует восприятию проблем организацией или ее лидерами;
- *кинетическая инерция* обусловлена препятствиями и барьерами, которые ухудшают гибкость и маневренность и усиливают сопротивление переменам.

Согласно теории динамического консерватизма, социальные системы ведут борьбу за сохранение статус-кво, за то, чтобы ничего не менять. Именно поэтому организационные структуры первоначально игнорируют сигналы о грядущих переменах, затем начинают противиться им, стремятся противостоять их воздействиям и в конце концов пытаются удержать их в каких-то минимальных границах.

Это можно проиллюстрировать, характеризуя развитие социальных систем как переход от стабильного состояния к состоянию неопределенности или турбулентности, а от последнего — к новому состоянию стабильности. В процессе перехода от стабильности к турбулентности ощущается острейшая потребность в энергии и движущей силе, но после преодоления основных трудностей процесс продолжается за счет его собственной кинетической энергии.

Лучшее время для преодоления сопротивления переменам — это период до их возникновения, то есть организация должна сознавать большую вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению. Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление, следующие:

- образование и передача информации;
- привлечение участников организации к принятию управленческих решений;
- облегчение и поддержка являются средствами, с помощью которых участники легче вписываются в новую обстановку;
- переговоры для обеспечения одобрения новшеств изменения;
- кооптация означает представление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей

роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении;

- маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам;
- принуждение для преодоления любого вида сопротивления переменам.

В процессе проведения организационных перемен обычно появляются две позиции — одна в поддержку перемен, другая — против. Это означает наличие в организации высокой возможности нарушения организационного равновесия, что, в свою очередь, требует от менеджмента организации проведения новых перемен.

Неизбежность организационных перемен и необходимость их регулирования связаны с проблемами организационного развития, сопротивления переменам и возможности проявления организационной борьбы. Технология организационного развития является основной частью этого подхода к теории организации.

Подход организационного развития смог предложить наряду с теоретическими разработками практические рамки, используя при этом приемы и методы:

- классической школы (организация труда, исследование времени движения);
- бюрократической школы (структурные аспекты организации);
- человеческой и поведенческой школы (человеческие отношения, мотивация и стимулирование, организационное поведение);
- теории принятия решений (количественные модели исследования организационного поведения);
- других современных подходов (системная теория; организационное проектирование; размер, структура, организационный климат и организационная среда, технология, условия неопределенности).

Таким образом, технология подхода организационного развития охватывает все приемы и методы различных подходов к теории организации по следующим направлениям:

1. *Элементы процесса организационного развития:*

- процесс идентификации организации;
- процесс вмешательства в перемены;

- процесс управления организационным развитием.

2. *Организация как функция управления:*

- структурный аспект организации;
- процедурный аспект организации.

3. *Организационные задачи:*

- усовершенствование организационной структуры;
- снижение издержек и повышение эффективности функционирования организации;
- рационализация деятельности различных уровней управления;
- обеспечение информацией.

Подводя итоги исследования организационного развития, этот подход в теории организации является многозначным явлением, характеризующим определенный тип изменений в организации. В различных концепциях он трактуется по-разному, как:

- естественный процесс изменений, обусловленный возрастом организации;
- процесс изменений, вызванный нововведениями в организации и проявляющийся в увеличении ее размеров;
- сложная образовательная стратегия, рассчитанная на изменение верований, отношений, ценностей, структуры организации в целях усиления ее адаптации к новым технологиям и рынкам;
- повышение способности системы к выживанию;
- структурная и функциональная дифференциация;
- возрастание роли функционального взаимодействия и обеспечение интеграции;
- снижение гибкости и усиление контроля в организации;
- повышение уровня закрытости организации;
- процесс позитивных, качественных изменений в организации, затрагивающий способы, средства деятельности и взаимодействия и отражающийся в трансформации организационной структуры.

Из-за многообразия и несопоставимости моделей организационного развития возникла необходимость их классифицировать. Впервые классификацию моделей структурных изменений разработал Гоуллнер, который использовал рациональные (обусловленные реализацией проекта) и естественные (описываемые как

эволюционный социокультурный процесс) модели организации. Впоследствии к этой классификации прибавились такие дифференцирующие характеристики, как источник структурного изменения (внешняя и внутренняя среда), его механизм (достижение баланса с внешней средой или конфликт), степень запрограммированности процесса и др.

В современной организационной теории существует ряд классификаций моделей структурных изменений. Так, **М. Ханнон и Дж. Фримен**, взяв за основу классификации механизм структурного изменения, выделяли три типа моделей организационного развития:

1) *селекционная модель*, описывающая развитие в логике естественного отбора и селекции социокультурных образцов;

2) *балансовая модель*, объединяющая адаптивные и адаптирующие модели, построенные на основе принципа обеспечения равновесия с внешней средой;

3) *случайностные теории*, в которые организационное развитие описывается как результат действия множества слабоконтролируемых факторов, а результаты этого процесса слабо коррелируют как с поставленными целями, так и с требованиями внешней среды.

М. Зей-Феррел рассматривает лишь инвайронментальные модели структурных изменений. Использовав в качестве критерия классификации способ контроля за поддержанием организацией баланса с внешней средой, она выделила два типа моделей:

1) *теория адаптивных изменений*, основанная на положениях ситуационного и организационно-экологического подходов, согласно которым структурные изменения в организации происходят в соответствии с требованиями внешней среды;

2) *теория адаптирующих изменений*, основанная на положении, по которому достижение баланса связано с воздействием организации на внешнюю среду.

Наиболее полной, хотя и логически незавершенной, в западной организационной науке является классификация моделей структурных изменений по четырем основаниям (**П. Гудмен, Л. Керк**):

- единица анализа (единичная организация или группа организаций);
- источник структурных изменений;

- механизм структурных изменений;
- активность или пассивность организации в достижении баланса с внешней средой.

В отечественной социологии организаций наиболее полная классификация моделей организационного развития дана **В. Щербиной** и **Е. Поповой**, которые предложили семь оснований классификации и попытались определить основу создания синтетической теории организационного развития. В качестве оснований классификации были выделены:

- источник, побуждающий организацию к структурному изменению (внешняя или внутренняя среда);
- логика программирования структурных изменений (балансовые и конфликтные модели);
- механизм, определяющий логику процесса (рациональные или естественные модели);
- влияние предшествующего развития на процесс структурных изменений: структурное изменение, определяемое прошлым состоянием (историчные модели) или идеалом будущего (волюнтаристские модели);
- способ реагирования на источник структурных изменений (адаптивные или адаптирующие модели);
- итог процесса (запрограммированный или случайностный);
- сфера протекания процесса (единичная организация — фокусная перспектива, группа организаций — популяционная перспектива).

Исходя из этих критериев, можно проанализировать десять наиболее популярных современных моделей организационного развития, возникших в рамках:

- структурно-ситуационного подхода;
- инновационного подхода;
- неоинституционального подхода;
- неомарксистского подхода;
- феноменологического подхода;
- экологической (фокусной и популяционной) версии;
- теории ресурсной зависимости;
- теории случайных трансформаций.

В рамках инновационного подхода организация рассматривается как искусственная система, а организационное развитие

связывается процессом, именуемым *нововведением*, под которым понимается инициируемый менеджером планируемый и управляемый процесс внедрения в организацию качественных изменений — новшеств.

Согласно исходным положениям неоинституциональной теории организации, именно «социальные нормы, правила и институциональные отношения», сложившиеся во внешней социальной среде, рассматриваются как «первичная сила», вызывающая к жизни и поддерживающая организационные формы. Эти понятия являются ключевыми в данной теории. Создавая формальную структуру, организация в той или иной степени стремится обеспечить ее соответствие требованиям институционального окружения. С этой целью она осваивает элементы внешней среды путем усвоения структур, легитимность которых признана социумом, и использования критериев оценки, принятых в социуме, и тем самым обеспечивает себе наилучшие условия выживания, стабильности и легитимности. Деловые организации в той или иной мере демонстрируют окружению (в лице представляющих его организаций, ведомств, партий и отдельных людей) свою лояльность и готовность действовать согласно общественным ценностям, функционировать по признанным стандартам, даже если это связано с потерей эффективности их деятельности. Благодаря этому они приобретают официальный статус, избавляются от постоянных проверок, повышают легитимность и способность к выживанию.

Фокусная перспектива (единичная организация) — традиционный подход, в рамках которого анализируются процессы организационного развития на уровне единичной организации. В моделях организационной динамики данный подход выступает противоположностью популяционного подхода и основывается на принципе изоморфизма и других концепциях баланса организации с внешней средой. В качестве основного механизма реализации принципа изоморфизма рассматривается адаптация единичной организации к внешней среде. По мнению сторонников этого подхода, *организации* — это структуры, легко адаптирующиеся к изменениям среды.

Популяционная перспектива — своеобразный подход к изучению закономерностей организационного развития, принятый

в рамках инвайронментальных (прежде всего организационно-экономических) концепций теории организации. В его рамках постулируется положение о том, что невозможно проанализировать логику организационного развития исходя из наблюдений за единичной организацией, стремящейся достигнуть баланса с внешней средой. Организационное развитие описывается как процесс, спровоцированный давлением внешней среды, но протекающий на уровне организационной популяции, то есть всей совокупности организаций, выполняющих сходные виды деятельности в географически определенном пространстве и взаимодействующих с одними и теми же типами экологических ниш.

Теория ресурсной зависимости — одна из инвайронментальных рациональных моделей организационной динамики и описывающая организацию как активную, рационально действующую, зависимую от других организаций систему, способную в результате целенаправленной сознательной политики снижать неопределенность окружающей среды и свою зависимость от нее. В данной теории внешняя среда трактуется как среда со все более увеличивающейся определенностью.

Теория случайных трансформаций — одна из современных антирационалистических и антиинновационных моделей структурных изменений в организации, в которой изменение организационной структуры рассматривается не как итог реализации проекта, плана или стратегии, сознательного выбора, а как случайностный (с точки зрения реализуемой стратегии) результат, обусловленный всей совокупностью несогласованных действий лиц, занятых в управлении по разному поводу, в разные периоды и в разных ситуациях. Хотя изменения в организации могут быть спровоцированы как внешними, так и внутренними факторами, не существует жесткой связи между требованиями внешней или внутренней среды и фактически осуществленными изменениями. По мнению сторонников этой теории, организации определяются как организационные анархии, то есть системы с неустойчивыми связями между относительно автономными и слабосвязанными группами — участниками делового взаимодействия, а управление — как «проблематичная инициатива». При этом принятая стратегия

или план весьма слабо отражают реальное состояние внешней среды, с которой взаимодействует организация. Ее основная цель заключается в том, чтобы члены организации могли осознать представления и способы действий, направленные на обеспечение социального порядка и повышение предсказуемости деятельности.

Следует заметить, что практически каждая модель структурных изменений с точки зрения критериев классификации есть комбинация отдельных указанных факторов, а иногда их совмещение в одной модели. Любая из современных моделей организационного развития представляется уникальным сочетанием некоторых из этих факторов и отражает те или иные реальные стороны или механизмы этого процесса, но вместе с тем, как правило, остается односторонней.

На рубеже 90-х годов прошлого века в развитии теории организации (и менеджмента) просматриваются три наиболее явные тенденции:

- *во-первых*, некоторый возврат к прошлому — осознание значения материальной и технической базы современного производства товаров и услуг. Это вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, роли производительности и качества продукции для победы в конкурирующей борьбе;
- *во-вторых*, усиление международного характера управления организацией. В связи с интернационализацией управления перед теорией организации (и теорией управления) возникает много вопросов, важнейшие из которых — общие признаки и различия в местном и международном управлении; закономерности, формы, методы управления, которые являются универсальными и которые действуют в конкретных условиях разных стран;
- *в-третьих*, усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участия рядовых работников в прибылях и осуществлении управленческих функций. Демократизация управления, участие в управлении — это реальность, то есть демократическим формам управления принадлежит будущее.

8.6. 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, высшем).

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

Существуют 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.

Формальные организации характеризуются определенной степенью стандартизации трудовых функций. Существует их исчерпывающие описания, множество организационных правил, четко определенные процедуры, охватывающие трудовой процесс организации, где степень формализации высока. Чем выше уровень стандартизации трудовых функций, тем меньше должен быть личный вклад каждого сотрудника 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 характера, а возникают под влиянием различных факторов, таких как общий интерес группы работников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и другие.

Исследование схем формальных организаций показывает, что существует уровень вертикального и горизонтального разделе-

ния труда. Схема вертикального разделения труда представлена на рисунке 34.

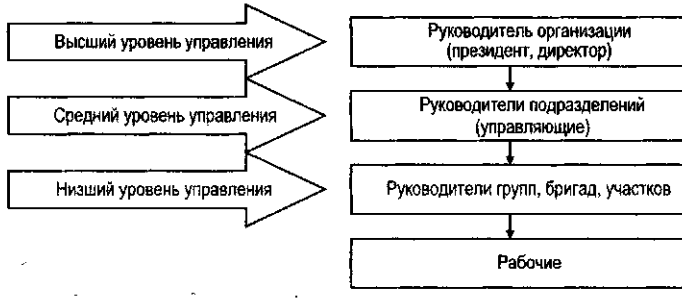


Рис. 34. *Вертикальное разделение труда*

Руководитель верхнего уровня управляет деятельностью руководителей среднего и низшего уровней, то есть формально обладает большей властью и 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 направлений потоков связей и полномочий.

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

Схема горизонтального разделения труда представлена на рисунке 35, где отражены подходы к охвату контролем и функционализации.

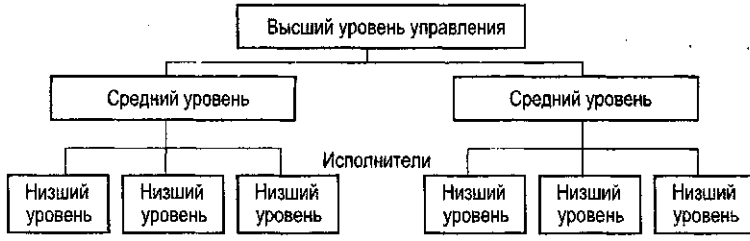


Рис. 35. *Горизонтальное разделение труда*

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 двумя руководителями среднего уровня (РСУ) по производству и бухгалтерскому учету. 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.

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.

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.

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.

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 для того, чтобы проект был завершен в срок и законченная работа была представлена на рынок. Широкий охват контролем выполняемых работ через частые контакты с подчиненными оказывает определяющее влияние на выполнение и успешное завершение проекта.

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

Способность общения. Этот фактор играет важную роль в налаживании эффективного механизма разрешения проблем в

различных рабочих ситуациях, реальной и оперативной координации деятельности подразделений и работников. Теоретически обоснованным является следующий ход рассуждений.

Руководитель *A*, в подчинении которого находятся двое служащих *B* и *C*, может иметь взаимоотношения отдельно с *B* и отдельно с *C*, а также с *B* и *C* вместе (положение здесь будет различным). Кроме того, он должен принимать во внимание отношения, складывающиеся между *B* и *C* (табл. 8). Таким образом, при наличии двух подчиненных имеется минимум четыре различных вида взаимоотношений (или максимум — шесть), требующих внимания со стороны *A*.

Таблица 8

Число возможных контактов между руководителем и подчиненными

	Минимальное значение	Максимальное значение
Непосредственные индивидуальные взаимоотношения между *A* и *B*, а и *C*	2	2
Непосредственные групповые взаимоотношения *A* по отношению к *B* и *C*:		
A по отношению к B вместе с *C*	1	
A по отношению к *C* вместе с *B*		2
Косвенные взаимоотношения между *B* и *C*:		
B по отношению к *C* и *C* по отношению к *B*	1	2
Всего	4	6

Количество этих контактов увеличивается более высокими темпами, чем пропорциональный рост числа подчиненных. В. 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.

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 таблице 9. 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 таблице 9.

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 подчиненного, 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

Таблица 9

Шкала весов компании «Локхид»

Факторы охвата контролем					
Сходство функций	**Идентичные**	**Существенное сходство**	**Похожие**	**Внутренние различные**	**Совершенно различные**
1	2	3	4	5	6
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**	Высокосложные, разнообразные **10**
Руководство и контроль	Минимум руководства и обучения **3**	Ограниченное руководство **6**	Умеренное руководство **9**	Часто повторяющиеся меры руководства **12**	Постоянно тесное руководство **15**
Координация	Минимум отношений с другими **2**	Взаимоотношения, легко контролируемые **4**	Умеренные взаимоотношения, легко контролируемые **6**	Существенные тесные взаимоотношения **8**	Широкие неповторяющиеся взаимоотношения **10**
Планирование	Минимум простора и сложности **2**	Ограниченные простор и сложность **4**	Умеренные простор и сложность **6**	Требуются существенные усилия, направляемые только политикой фирмы **8**	Требуются весьма значительные усилия; районы и политика не определены **10**

Таблица 10

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

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 рисунках 36 и 37 схематически представлены варианты широких и узких норм управляемости.

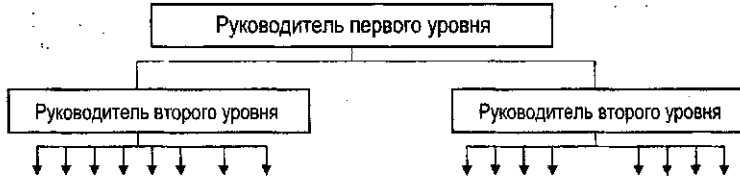


Рис. 36. *Широкие нормы управляемости*

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.

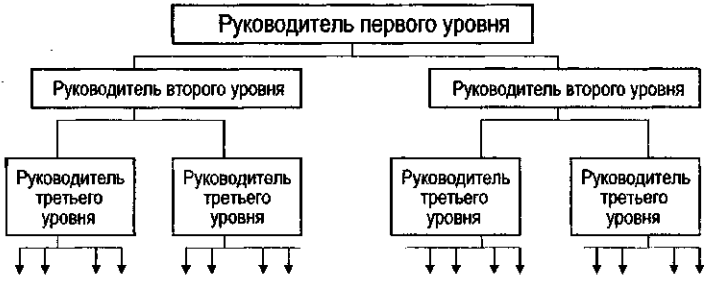


Рис. 37. *Узкие нормы управляемости*

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, ко-

торый 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 небезусловна. Руководитель должен быть способен устанавливать контакты с различными функциональными подразделениями для выполнения задач. Он обязан сочетать должностную власть с личным влиянием на протекающие процессы.

8.7. Перспективные формы организаций

Эдхократические организации. Идея формирования эдхократической организации зародилась еще в середине XX века в американской компании «*Хьюлетт-Паккард*». *Эдхократия* — это одновременно и организационная структура управления и управленческий стиль. Важнейший параметр эдхократии — компетентность. Вокруг этого и строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т.д. Отсюда следует, что организационная структура управления эдхократической организации порой жестко не определена, иерархическое строение ее может довольно часто изменяться, у менеджеров не всегда есть жесткая привязка к определенной сфере деятельности. Организационную структуру управления эдхократической организации обычно ассоциируют со схемой концентри-

ческой формы. Безусловно, что такой тип организации не универсален. Наиболее эффективен он для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационноновведенческая деятельность и т.п.

Многомерные организации. Дальнейшее совершенствование организации организационная структура управления получила в 70-е годы XX века в развитии специальных горизонтальных механизмов матричного типа, действующих в рыночно-сбытовом направлении. Наиболее характерной была структура американской химической корпорации «Доу корнинг». Переход к новой организационной структуре управления был обусловлен невысокой эффективностью существовавшей дивизиональной структуры, которая выражалась в недостаточной координации разных отраслей производства корпорации, использующих общие источники химического сырья, что в свою очередь приводило к снижению эффективности процесса управления. Основу многомерной структуры составили 9 центров бизнеса. Каждый из них являлся «центром планирования» и одновременно «центром прибыли» по определенной группе товаров. На корпоративном же уровне были созданы «глобальные центры бизнеса», которые вырабатывали стратегию по своему направлению и обеспечивали разрешение межфункциональных конфликтов по данной группе товаров. Высшим органом управления стал корпоративный совет бизнеса, который устанавливал общекорпоративные цели и стратегию, осуществлял общекорпоративный контроль. Несколько по-иному рассматривал сущность многомерных организаций Р. Акофф. Основная его идея заключалась в том, что, *во-первых*, каждое подразделение в многомерной структуре может быть организовано, как и компания в целом, *во-вторых*, многомерные структуры применимы абсолютно к любому подразделению организации. Это дает возможность предоставления автономии подразделениям организации и создает некоторое подобие рынка внутри ее. Р. Акофф выделил следующие основные преимущества многомерной организационной структуры управления:

- максимально благоприятные условия для делегирования полномочий;
- четко фиксируемая мера эффективности — получаемая прибыль;
- автономность реорганизации отдельных подразделений.

Партисипативные организации

Организации такого типа связаны, прежде всего, с проблемой человеческого фактора. То есть партисипативные организации или организации, построенные на участии работников в управлении, предоставляют своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы. Элементы такой организации были задействованы в СССР в середине 80-х годов прошлого века, когда осуществлялась выборность руководителей, функционировали Советы трудовых коллективов (СТК) и т.п. При формировании партисипативных организаций необходимо очень четко разделить такие понятия, как *власть*, *иерархия* и *демократия*, иначе могут возникать ситуации, когда, например, СТК вмешивается в профессиональные (чисто технические) вопросы подотчетных им руководителей и т.д. Представляется, что такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективными они могут стать только при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления. Именно система, а не отдельные ее элементы, как было в СССР.

Сетевые организации

В условиях расширения и диверсификации производства успех достигается децентрализацией управления; это стало главной тенденцией развития организационных форм крупных компаний. Процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления, а от них — к сетевым организациям. Последняя форма получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежное средство выживания предприятий, прежде всего, малого бизнеса в условиях жесткой рыночной конкуренции. Под **сетевыми организациями** понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противополож-

ных принципа — конкуренцию и кооперацию. Особое значение приобретают вопросы определения степени децентрализации и разукрупнения, так как отклонения в ту или иную сторону ведут к отрицательным последствиям. Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они могут соединять в себе элементы разных организационных структур управления. В итоге сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации. Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно, то есть традиционная иерархия должна последовательно замещаться на более «плоские» структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения. При этом существенно меняется роль менеджеров. В сетевой структуре все менеджеры оказываются практически в равных условиях, иерархия исчезает (рис. 38).

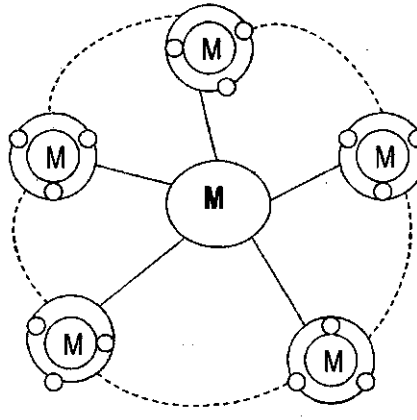


Рис. 38. *Сетевая структура организации*

При этом происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций менеджеров. Вместо них появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе, то есть, прежде всего, подбор команды, организация совместной

работы, обучение, а также представительские функции. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры могут постепенно трансформироваться в новый вид — виртуальные структуры.

Виртуальные структуры

Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, включающую основной бизнес данной организации, ее внешнее окружение (поставщиков, потребителей и т.д.), функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий и средств телекоммуникаций. Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципиально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость. Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и очевидно будет широко использоваться в XXI веке.

Глава 9

Проектирование организационных систем для бизнес-процессов

Экономисты привыкли мыслить такими категориями, как *хозяйственная деятельность* и *хозяйствующий субъект*, понимая под последним организацию, то есть форму коллективной целесообразной деятельности индивидуумов. В то же время мы традиционно признаем за организацией наличие своеобразного «нового качества», выражающегося в разотождествлении самой организации от людей, ее составляющих, и осознании ее как новой самостоятельной сущности, природа которой кроется в понимании сущности синергии элементов построенной структуры.

Важнейшими целями существования любой организации являются непрерывность деятельности и поступательное развитие. Для коммерческой организации третьей важнейшей целью становится получение экономической выгоды или коммерческого эффекта. Понимая стратегию как «образ действий, обуславливающий определенную и устойчивую линию поведения организации на достаточно продолжительном историческом интервале», коммерческая организация, работающая в условиях конкуренции, ставит перед собой как основную задачу обеспечение устойчивого конкурентного преимущества, эксплуатация которого будет являться залогом долгосрочного и результативного существования и развития организации.

Именно задача поиска основы такого конкурентного преимущества определила выделение стратегического управления из общей науки управления, которое относят к середине 50-х годов прошлого века.

Сравнительно невысокие темпы изменения среды, ограниченная информация и доступ к дискретно распределенным факторам — природным ресурсам, новым потребностям и рынкам, дешевой рабочей силе и капиталу, новым технологиям и т.п. — ставили среди важнейших задач максимально полный анализ внешней среды, прогнозирование ее изменения и проектирование организации в наилучшем (с точки зрения эффективности) с ней соответствии.

В этих условиях развилась так называемая «школа планирования». Она использовала сложный расчетно-аналитический аппарат долгосрочного прогнозирования и планирования в целях разработки такой стратегии, которая позволила бы компании достичь максимального соответствия внутренних параметров переменным внешней среды и, таким образом, получить конкурентное преимущество. Это — так называемый «предписательный» подход к формированию долгосрочного стратегического плана, в большой степени зависящий от репрезентативности, последовательности, однородности, сравнимости и точности используемых при расчетах данных.

Расширение организаций в 60-х годах XX века вело к усилению давления на них со стороны внешней среды. Изменчивость внешних факторов достигла той отметки, выше которой адаптация к ней методом изменений первоначального плана была просто неэффективна. Было отмечено, что множество «малых» решений, которые постоянно принимает организация в соответствии с внешними и внутренними условиями, формируют рефлексивным методом «проб и ошибок» определенный образ действий, который и есть стратегия. Такой подход был назван «логическим инкрементализмом». Среди основных критических замечаний — недостаточное внимание рациональному целеполаганию менеджерами, возможное отставание темпов «обучения» организации от динамики изменений внешней среды, слишком большая цена метода «проб и ошибок».

Дальнейший рост организаций на основе диверсификации, капитализации экономии на масштабе в условиях массового маркетинга

и глобального спроса строился на моделях портфельного планирования. Однако макроэкономическая нестабильность 70-х годов прошлого столетия (нефтяной кризис, рост процентных ставок и др.), вскрывшая несовершенство существовавших методик долгосрочного прогнозирования и их неприемлемость в условиях нестабильной среды, способствовала дискредитации этих моделей.

Дальнейшее развитие моделей стратегического анализа базировалось не на долгосрочном прогнозировании, а на анализе конкуренции и стратегическом позиционировании. Процесс формирования стратегии теперь направляли факторы, ранее вообще не учитывавшиеся в стратегическом анализе, такие как, например, размер компании и количество конкурентов. Это позволило теоретически обосновать получение и использование конкурентного преимущества вследствие правильного позиционирования компании в привлекательной отрасли. В числе недостатков этих подходов отмечались статичность анализа, излишнее внимание к среде организации, а не к ее внутренним способностям; к конкуренции, но не сотрудничеству.

Таким образом, можно заметить, что развитие школ стратегического управления следовало за изменениями, происходившими в окружающей среде, которые затрагивали как производительные силы общества, а, следовательно, факторы конкурентных преимуществ, так и саму суть конкурентных отношений — то есть само такое развитие происходило в соответствии с «рефлексивной» моделью.

Поэтому сегодня актуальность нового взгляда на стратегический анализ особенно обозначилась в результате новых фундаментальных изменений в окружающей среде, влекущих за собой смену всей философии бизнеса, одно из названий которых — *глобализация*.

Широкая доступность ресурсов сделала невозможным получение конкурентного преимущества в эксплуатации внешних условий бизнеса. Усиление взаимопроникновения и взаимозависимости экономик развитых и развивающихся стран (в любой комбинации) невооруженным глазом заметно не только в торговых, но и, что важнее, платежных балансах в целом — международными стали рынки не только товаров, но и факторов производства. Международная специализация труда и распределение

производственно-технологических цепочек и, как следствие, создание глобального механизма формирования потребительной стоимости способствуют дальнейшему объединению бизнеса и политики.

Единый глобальный рынок капитала, ставший результатом постепенного объединения национальных торговых площадок, в котором остается все меньше возможности для прямого арбитража, делает каждого заложником событий на другой стороне земного шара. Таким образом, задача мониторинга среды, необходимая для составления стратегических планов на основе методологий предписания, рефлексии и стратегического позиционирования, значительно усложнилась — все компании в мире, работающие на аналогичных, смежных и даже на различных рынках, имеющие или не имеющие схожий опыт, могут и должны рассматриваться в качестве потенциальных конкурентов. Открытие национальных рынков позволяет им вступить в непосредственное конкурентное взаимодействие в любой момент времени.

Также доступен и весь спектр глобальных возможностей, однако в условиях изменчивой окружающей среды организациям негде «бросить якорь». Идеология анализа окружающей среды, конкурентов, прогнозирование ее изменения и динамики конъюнктуры и на основе полученных данных построения организации для извлечения коммерческого эффекта от использования возможностей окончательно теряет свою актуальность. Поэтому в поисках конкурентного преимущества организации все чаще обращают взгляд вовнутрь себя, стараясь идентифицировать в себе те способности, вокруг которых можно будет выстроить бизнес-пространство. Модели такого анализа и планирования уже более десяти лет развиваются школой ресурсов, способностей и компетенций.

Актуальность самой постановки подобной задачи уже обусловлена тем, что классические школы стратегического планирования не способны объяснить существование некоторых феноменов бизнеса 90-х годов. Например, компания *Wall-Mart* на протяжении последних двадцати лет демонстрировала в два раза большую рентабельность, чем ее конкуренты; прибыль американской авиакомпании *Soutwest Airlines* показывала стойкую

тенденцию к росту, в то время как убытки всей отрасли в целом составили порядка 10 млрд долл. США (с 1990 по 1993 год); акции компании *Nucor Steel* устойчиво росли в цене на протяжении 80-х и 90-х годов, в то время как стоимости большинства производителей либо стабилизировались, либо падали. Все три перечисленные компании работают в традиционных отраслях экономики на зрелом рынке и в то же время смогли, видимо, за счет развития внутренних факторов занять лидирующие позиции. Задачи идентификации и использования подобных факторов и нашли отражение в развитии ресурсоориентированного стратегического анализа и управления, ставших инкубатором идей о компетенциях и способностях.

Отмечают, что недостатком новой школы стратегии — всеобъемлющим, но устранимым, является сравнительно молодой возраст, выступающий причиной недостаточной развитости аналитических моделей. Как будет продемонстрировано далее, современные дискуссии между ее последователями не идут далее понятийно-терминологического аппарата и общих концепций, а также подходов к формированию методологии анализа. Безусловно, дальнейшее развитие новой школы стратегии разрешит эту проблему; в частности, ниже будет предпринята попытка представить некоторые идеи по заполнению методологического вакуума.

Следует отметить, что при анализе внутренних параметров организации недооценивается важность окружающей среды в формировании конкурентного преимущества. Ниже будет продемонстрирована несостоятельность подобных замечаний, по крайней мере, в отношении некоторых работ в этой области.

Перед тем как будет представлена история развития этого направления стратегического анализа и управления, важно упомянуть о том, что некоторые авторы отмечают появление пятой школы. Обусловленная новыми реалиями постиндустриализма в промышленно развитых странах, эта школа делает ставку не на конкуренцию, а на сотрудничество, как основу существования, развития и процветания бизнеса. При этом наиболее эффективная организация подобного сотрудничества между конкурентами строится именно на взаимодополнении способностей и компетенций участвующих организаций. Поэтому особенно важно

научиться определять компетенции и способности для того, чтобы добиться оптимальной их конфигурации в рамках создаваемого партнерства или альянса.

Исторически сложилось, что в литературе различные термины равнозначно используются для обозначения схожих понятий — сильные стороны, умения, компетенции, способности, организационное знание, невидимые активы. Рядом исследователей, например, используется термин «отличительная компетенция» для определения того вида деятельности, в котором организация проявляет себя наилучшим образом. Другие ученые приводят термин «ключевая компетенция» для обозначения набора умений и технологий, массы бессистемно накопленного организацией знания и опыта, которая становится основой успешной конкуренции. В некоторых работах с целью особо подчеркнуть важность «коллективного обучения компании» используется термин «способность» или «ключевая способность» для обозначения особой динамики процессов обучения. Все эти термины схожи в том, что они обозначают уникальные способности, знания, устоявшиеся поведенческие модели организации, которые являются потенциальным источником ее конкурентного преимущества.

Собственно, идея, что внутренние способности организации являются важным компонентом конкурентного преимущества, сама по себе не нова и может быть найдена еще в ранних работах «предписательной» школы.

В 1957 году в книге-бестселлере «Лидерство в управлении» американский ученый **П. Селзник** одним из первых отметил, что именно внутренние факторы организации, такие как кадры или накопленный опыт, определяют вероятность успеха в реализации выработанной политики. Утверждая, что в бизнесе прошлое определяет настоящее, а именно, что в ходе своего развития организация вырабатывает определенный «характер», который он назвал «отличительной компетенцией», и «характер» этот проявляется через ряд «особых способностей и ограничений», содержащихся в «формирующейся со временем институциональной системе, влияющей на компетенцию организации формировать и придерживаться определенных стратегий». При этом, подобная отличительная компетенция, которую можно использовать в одном виде деятельности, может играть сдерживающую роль

и становиться «отличительной некомпетенцией» в другом, искусство управления, по мнению автора, заключается именно в умении составить верное мнение относительно соответствия организации своей задаче и стратегии. В качестве примера рассматривается компания-мастерская по индивидуальному производству лодок и яхт, менеджмент которой принимает решение начать массовое производство низкозатратных скоростных лодок. Предприятие провалилось, поскольку история и культура организации не соответствовали новым задачам. Таким образом, заключает Селзник, влияние внутренних социальных факторов компании не менее, если не более важно, чем состояние рынка.

Такое заключение оказало в те годы серьезное влияние на многие работы по бизнес-стратегии, в которых стали особо подчеркивать, что разработка стратегии и поиск новых возможностей немыслимы без наличия внутренних способностей реализовать принятые решения, или, по крайней мере, вероятности их приобретения. Так, в своей книге «Корпоративная стратегия» **Ансофф** предлагает шаблонный список умений и ресурсов, так называемую «сетку компетенций», которая должна регулярно составляться как для самой компании, так и для конкурентов с целью проведения сравнительного анализа и выявления относительной силы конкурентов на данном рынке. Эта аналитическая модель позволяла обосновать стратегические решения, в особенности, относительно диверсификации бизнеса.

Более глубокий поиск возможностей увязать способности организации и внешние факторы среды реализовался в концепции извлечения конкурентного преимущества из соотнесения отличительных компетенций и существующих возможностей, описанной в работах таких известных авторов Гарвардской школы бизнеса, как **Лернд**, **Кристенсен**, **Эндрюс** и **Гут** в 1960-х годах. Ряд их публикаций привел к появлению широко известной модели стратегического анализа сильных и слабых сторон компании, внешних возможностей и угроз.

В начале 1970-х годов разработки в этой области стратегического управления заметно замедлились. Одной из причин тому стала сложность практической оценки сильных и слабых сторон компании. В своем исследовании способностей компаний Стивенсон приходит к выводу, что среди менеджеров одной и той же

компании редко бывает единое мнение относительно собственных сильных и слабых сторон. В частности, менеджеры более высокого уровня иерархии склонны переоценивать сильные стороны, в то время как менеджеры среднего и низшего звена часто более пессимистичны, а редкие методики определения сильных и слабых сторон основаны на экспертной оценке.

С другой стороны, подвергались сомнению сами основы стратегического планирования. В 1985 году в «Гарвард Бизнес Ревью» вышла публикация **Роберта Хайеса**, в которой автор подверг жесткой критике существовавшую в то время практику разработки стратегии, начинавшуюся с целеполагания, и лишь затем решавшую задачу определения способов достижения поставленных целей. «Не следует разрабатывать планы, чтобы затем искать способы их осуществления; вместо этого необходимо создавать способности и способствовать составлению планов по их использованию».

Далее, в своей книге «Использование невидимых активов» **Хироюко Итами** также подчеркнул необходимость основываться на сильных сторонах компании или так называемых «невидимых активах», которые были определены как атрибуты компании, имеющие потенциал создания прибыли, но не отображаемые в балансовом отчете, такие как: репутация, товарная марка, технические знания и опыт, лояльность покупателей. Автор особо подчеркивал долговечный характер источника конкурентного преимущества, формируемого невидимыми активами.

Таким образом, для этих авторов стратегический анализ неизбежно начинался с рассмотрения внутренних способностей и ресурсов компании. Такой подход нашел более полное отражение в развитии ресурсной школы стратегического планирования и управления, начавшемся в 80-х годах XX века.

Центральной теоретической предпосылкой для этой группы авторов стала концепция организации как взаимосвязи специализированных ресурсов, которые используются для достижения привилегированного положения на рынке, то есть устойчивого конкурентного преимущества. Развитие компании, в таком случае, есть непрекращающийся процесс приобретения, развития и расширения своих ресурсных возможностей. А поскольку ход развития каждой компании строго индивидуален, имеющиеся в

распоряжении у компаний ресурсы различны. Стратегия каждой компании, следовательно, формируется с целью использования именно того набора ресурсов, который имеется. Таким образом, история организации, накопленный опыт, характер и культура, сильные стороны и способности — все являются факторами, влияющими на формирование стратегии и определяющими ее успех.

Эта концепция применима как на уровне стратегических единиц бизнеса, так и на уровне корпоративного управления. На уровне отдельных бизнес-единиц конкурентное преимущество является производным от уникальных ресурсов и способностей, присущих компании, которые не могут быть с легкостью скопированы или приобретены конкурентами. На уровне корпорации связки ресурсов и способностей могут быть использованы в различных видах деятельности для производства ряда конечных продуктов. Так, успех корпоративной стратегии основывается на накоплении ресурсов и способностей и эксплуатации их в соответствии с конъюнктурой рынка в режиме создания единиц бизнеса.

В результате атрибуты компании, ее способности и ресурсы становятся более надежным якорем как для бизнес-, так и для корпоративной стратегии, нежели изменчивые переменные внешней среды и запросы рынка.

Вообще стратегия развития организации должна следовать в русле развития бизнеса «как способа целесообразной деятельности человека, направленной на получение определенной коммерческой выгоды посредством создания и реализации востребованных обществом потребительных стоимостей». Поскольку системной функцией бизнеса является преобразование существующих в окружении возможностей для удовлетворения общественных потребностей с целью получения коммерческого эффекта, то развитие организации должно основываться на реализации возможностей формирования ее функциональной полезности в макромире.

Само существование организации обусловлено востребованностью ее функции в макромире. Однако понять и оценить эту функцию можно только представив организацию элементом макросистемы. С этих позиций тектоцентрическая парадигма клас-

сических теорий стратегического планирования, утверждающая важность сохранения организации как формы целесообразной коллективной деятельности людей, перестает отвечать задачам, стоящим перед современными теоретиками и практиками управления.

Несмотря на сложность внутреннего строения современной организации, ее выживание связано не с сохранением установленного порядка, а с выполнением и развитием системной функции, поскольку «не всякий порядок созидателен, а лишь тот, который целесообразен». Для отделения стратегических вопросов существования и развития организации целесообразно введение понятия бизнес-системы, которая представляется особой «системой отношений внутри организации, в ее внешнем окружении, в отрасли и на рынке». Введение понятия бизнес-системы и использование его наряду с понятием экономической системы заставляет смещать аналитические акценты. Если целью и критерием эффективности функционирования экономической системы является удовлетворение общественных потребностей через процессы производства, распределения, обмена и потребления материальных благ, то целью бизнес-системы является получение коммерческого эффекта. А удовлетворение общественных потребностей является лишь средством, но не целью, и именно с этих позиций в бизнес-системе рассматриваются те же процессы производства, распределения, обмена и потребления материальных благ.

Вообще говоря, бизнес-система может объединять и несколько организаций, постольку, поскольку деятельность каждой отдельной организации будет вписываться в логику выполнения и являться элементом системной функции всего бизнеса в контексте бизнес-системы. Становится понятно, что в таком случае анализировать окружающую среду каждой отдельной организации становится нецелесообразно, потому, что акцент смещается в сторону окружения всей бизнес-системы в целом, то есть бизнес-пространства. Модель бизнес-пространства представлена на рисунке 39.

Для целей дальнейшего развития методологии в настоящем пособии примем, что границы бизнес-системы совпадают с границами организации, то есть отдельная организация является

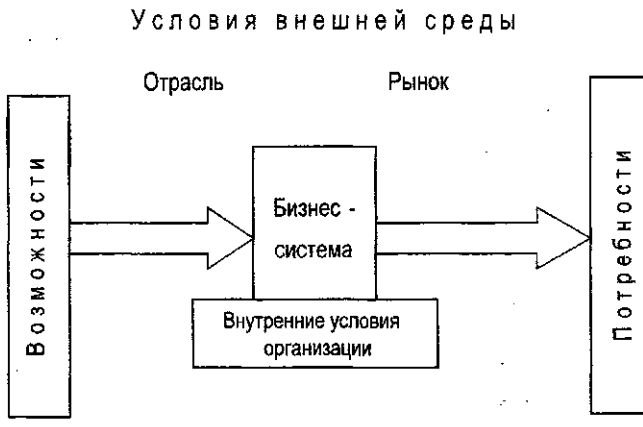


Рис. 39. *Модель бизнес-пространства*

носителем системной функции бизнеса. Вопросы межорганизационного сотрудничества в рамках бизнес-системы, проблемы интеграции цепочек создания потребительной стоимости выносятся за рамки не случайно: базовыми тонами будет заложена основа функционального анализа бизнес-системы, который по мере ее усложнения будет лишь обретать новые проекции, обрастая аналитическими моделями, правила построения которых и предлагаются ниже.

Содержание функции организации и эффективность ее выполнения закладывается во внутренних условиях организации, которые представляют собой совокупность производственно-технологических, финансово-экономических, социокультурных, организационно-технических и административных условий. Моделирование внутренних условий закладывает принципиальную основу для дальнейшего анализа. Совместно с внешними условиями (экономическими, политико-правовыми, социокультурными, технологическими) они определяют набор ресурсов, доступных организации, а также форму и содержание ее бизнес-процессов, в результате которых появляется продукт, удовлетворяющий общественные потребности.

Классификация ресурсов проходит по качественному признаку. Выделяют финансовые, физические, человеческие и организационные ресурсы. К *финансовым* ресурсам относят собственный и заемный капитал, нераспределенную прибыль; *физические* ресурсы включают в себя основные фонды: движимое и недвижимое имущество, здания и сооружения, машины и оборудование; *человеческие* ресурсы складываются из знаний, опыта, квалификации, способности вырабатывать суждения и принимать риски; *организационные* ресурсы — это не только история, репутация, установленные взаимоотношения, доверие, но и внутренняя организационная культура.

Для обозначения бизнес-процессов предлагается также использовать термин «способности». Моделирование бизнес-процессов — самостоятельная отрасль науки управления, методики которой во многом заимствованы из систем проектирования производственных установок. Наглядно бизнес-процесс можно представить как некую процедуру, организация и управление которой с привлечением необходимых ресурсов позволяют получить из исходного объекта определенный результат (см., например, рис. 40).

Бизнес-процесс в структурном представлении может иметь неограниченное количество вложений. Несложно заметить, что на самом высоком уровне абстракции эта модель отображает системную функцию бизнес-системы в целом. Повышение детализации логически приводит к элементарным неделимым работам. «Способностью» может быть назван бизнес-процесс любого уровня. Семантическое наполнение понятия «способности», сложившееся в школах стратегического планирования, не противоречит пониманию ее как бизнес-процесса. В то же время предлагаемое отождествление позволяет привлечь для целей настоящего анализа широчайший набор существующих средств моделирования организации и бизнес-процессов.

Организация, таким образом, обладает большим количеством способностей, классификация которых становится отдельной задачей. Для упрощения этой задачи можно использовать модель классификации бизнес-процессов, предложенную Американской ассоциацией качества (см. рис. 41). В соответствии с этой классификацией все бизнес-процессы являются либо функциональными,

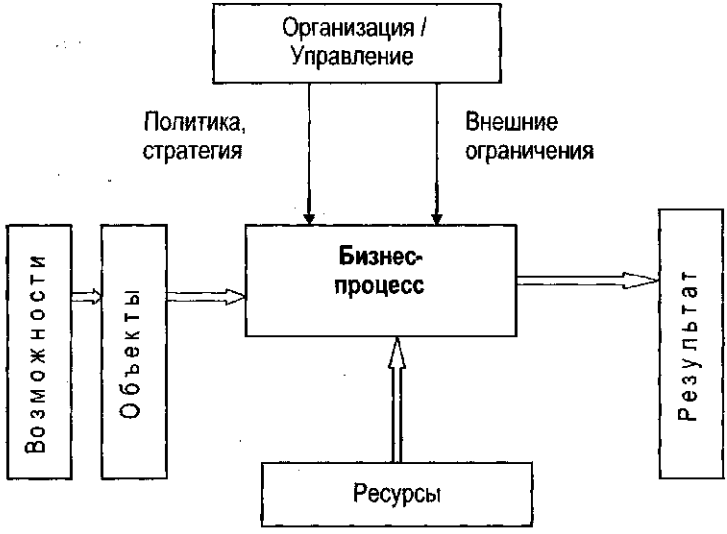


Рис. 40. *Технология бизнес-процесса*

то есть непосредственно формирующими содержание бизнес-системы и процедуры выполнения своей функции, либо структурными, то есть направленными на поддержание и развитие инфраструктуры бизнес-системы, обеспечивающими собственно существование ее как таковой.

В результате последовательно-параллельного выполнения бизнес-процессов (способностей), составляющих определенным образом построенную бизнес-систему, возможности, существующие в бизнес-пространстве, используются для удовлетворения существующих потребностей. Именно знания того, как развертывать, организовывать и управлять такой системой и ее элементами, составляют «компетенции».

Вообще, понятие «компетенция» может иметь два значения: 1) круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу, и 2) знания, опыт в той или иной области. На основе второго

Рис. 41. *Классификация бизнес-процессов*

базового значения мы даем определение, что **компетенция** — это особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники. Компетенциям тоже присуща иерархия в соответствии с иерархией способностей и приоритетностью ресурсов, находящихся под их «управлением».

Использование способностей организации приводит к добавлению определенной доли потребительной стоимости конечному продукту, который появляется в результате их организованного взаимодействия. Вообще бизнес в целом можно представить как

процесс производства потребительных стоимостей, как последовательность потребления одних потребительных стоимостей, приобретенных на рынке поставщиков, их трансформации и добавления новой потребительной стоимости с последующей реализацией в обществе конечной потребительной стоимости, облеченной в оболочку продукта. Именно «интерфейс» продукта позволяет внутренним способностям бизнес-системы быть воспринятыми потребителем (см. рис. 42).

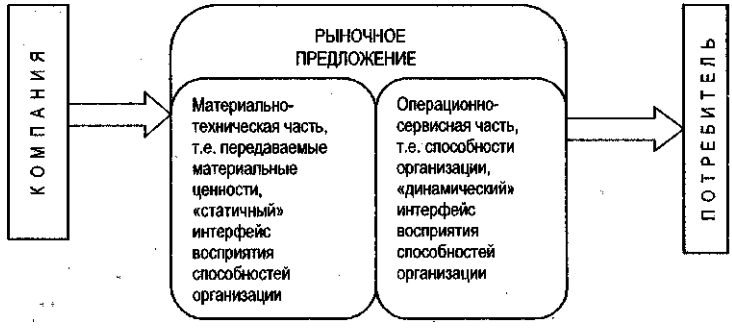


Рис. 42. *Структура продукта как рыночного предложения компании*

Компетенции, в свою очередь, как некое внутреннее знание, недоступны непосредственному восприятию потребителя, как, впрочем, по результатам исследований, и самих менеджеров. Они находят косвенное выражение в потребительной стоимости конечного продукта через эффективность использования способностей и ресурсов в производственной и организационной системе с определенной конфигурацией.

Ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании наибольшей потребительной стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать и управлять использованием других компетенций и способностей, тем самым создающим дополнительную потребительную стоимость.

Именно дополнительность создаваемой ключевой компетенцией потребительной стоимости раскрывает ее синергетическую

природу (см. рис. 43). В то же время, существуя практически вне измерений способностей и продуктов, ключевая компетенция не является производной от потребности рынка — будучи в некоторой степени универсальной, она способна обеспечить доступ (быть «ключом») к целому ряду рынков, могущих сильно отличаться друг от друга.

Такие свойства ключевой компетенции отмечались еще Прахаладом и Хэмэлом. Они писали, что «ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: *во-первых*, она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков, *во-вторых*, добавляет значительную потребительную стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем, *в-третьих*, требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента». Различными авторами предлагались и другие характеристики ключевой компетенции. К настоящему времени идентифицированы восемь важнейших свойств.

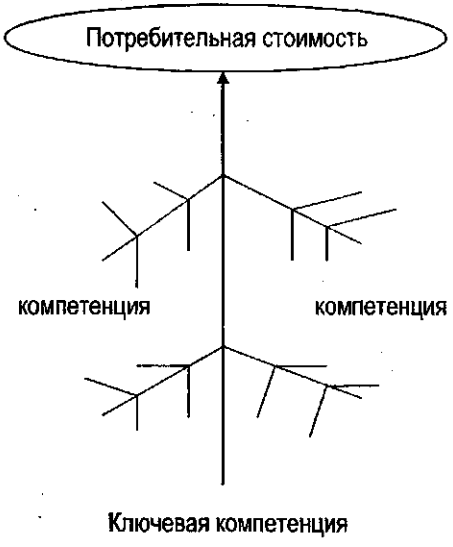


Рис. 43. *Модель ключевой компетенции*

Прежде всего, ключевой компетенции присуща сложность. Она является производной от совокупности ресурсов и способностей, ее достаточно трудно идентифицировать, она невидима. Конкретная ключевая компетенция может быть использована только в рамках той бизнес-системы, в которой она существует, то есть она присуща только данной конфигурации ресурсов и способностей. Компетенция, в отличие от других активов организации, не изнашивается от использования. Напротив, и ряд авторов отметил это как основное стратегическое преимущество, возникающее при формировании конкурентного преимущества на основе компетенции, она развивается, ее качество повышается, эффективность ее использования существенно возрастает — это наиболее износостойкий и долговременный актив организации. В то же время ключевая компетенция неподражаема, то есть не может быть непосредственно скопирована либо использована конкурентами, и незаменима — не может быть замещена другой компетенцией. Ключевая компетенция организации, чаще всего, изначально развита лучше, чем у конкурентов и ориентирована на потребителя (по определению). И, наконец, поскольку ключевая компетенция включает в себя совокупность других компетенций и способностей, она может быть использована для их взаимного усиления.

Ключевая компетенция лежит на пересечении внутренних условий бизнеса и потребительских предпочтений; это то знание, от использования которого зависит получение максимальной доли потребительной стоимости. Именно увеличение добавочной потребительной стоимости за счет развития ключевой компетенции и является основанием для получения устойчивого конкурентного преимущества. Более высокая потребительная стоимость продукта может быть использована для реализации двух базовых типов стратегий — дифференциации и лидерства по затратам. Это наталкивает на мысль, что ключевая компетенция дает возможности получения в конкурентной борьбе как качественного преимущества, относимого к свойствам продукта, так и количественного, относимого к более сильному финансовому положению. Далее это возвращает к выводу, озвученному ранее, об универсальном характере ключевой компетенции, дающем возможность к ее проявлению на потребительском и на промышленном рынках.

Отложив это заключение для более позднего рассмотрения, отметим, что в таком случае и анализ компетенций должен охватывать качественную и количественную стороны, то есть оценивать не только потребительские и рыночные преимущества, но и финансовые параметры развития по пути ключевой компетенции, то есть в первом приближении доли дополнительных расходов и прибыли.

Цель стратегического анализа ключевой компетенции — предложить новую базу для формирования стратегического плана, исполнение которого ведет к появлению (поддержанию) устойчивого конкурентного преимущества, а также оценить потенциал этого плана с позиций финансового состояния и возможностей организации или бизнес-системы в целом.

Поставленная цель разбивается на несколько задач. Прежде всего, необходимо смоделировать внутреннюю структуру взаимосвязей и взаимозависимостей между существующими ресурсами, способностями и компетенциями, присущими бизнес-системе. В целом это осуществляется следующим образом.

В процессе моделирования бизнес-процессов организации выявляются способности и ресурсы, задействованные в создании продукта, и их вклад в его конечную потребительную стоимость. Качественная структура потребительной стоимости в разрезе важности и приоритетности для потребителя воспринимаемых им свойств продукта и сопутствующей продаже услуги определяются в процессе непосредственного опроса. Первоначальное выявление набора компетенций происходит в процессе ознакомления с функционированием бизнес-системы и строится методом экспертной оценки в сотрудничестве с управляющим персоналом.

Важно определить, какие бизнес-процессы (способности) создают максимальную долю приоритетной для покупателя части потребительной стоимости и какие ресурсы в этом задействованы. Из ранжированных таким образом рядов операционно и рыночно увязанных комбинаций способностей и ресурсов опосредованно выделяется иерархия существующих компетенций и, соответственно, выявляется ключевая компетенция как организующая и управляющая созданием максимальной доли «качественной» потребительной стоимости, соответствующей большей части потребностей.

В том случае, когда продукт не занимает ведущего положения на рынке и стоит задача не точного выявления существующей ключевой компетенции, а, скорее, определения целевой компетенции, которую необходимо приобрести извне или развить внутри бизнес-системы, то по результатам анализа спектра существующих предложений конкурирующих рыночных предложений различных компаний, а также потребительских предпочтений, выстраивается гипотетическая структура и иерархия ресурсов и способностей, требуемая для удовлетворения целевого рынка (для снижения затрат и времени на адаптацию максимально базирующаяся на существующей структуре), определяются ключевая и целевые компетенции.

Технически задача выполнения такого рода «встречного» анализа решается посредством последовательного заполнения набора реляционных матриц вторичными данными, полученными в результате анализа первичной информации и получения результатов на синтетических матрицах. Поэтому для проведения этого этапа работ необходима соответствующая материально-техническая база средств информатизации, состоящая из стандартных аппаратных средств и оригинального программного продукта. В ячейках матриц последовательно проставляются степени зависимости или силы управляющих векторов между способностями, ресурсами и компетенциями организации, поэтому ключом к построению программного средства является математический аппарат пересчета соответствующих аналитических коэффициентов в интегральные синтетические показатели.

Результатами этой стадии анализа является опорная иерархия компетенций (существующих и целевых) с указанием для каждой необходимой степени развития и вовлечения в управленческий процесс.

На основе этой информации, уже на втором этапе, непосредственно формируется план действий, финансовые параметры которого просчитываются исходя из необходимых затрат на формирование или реорганизацию базы компетенций, способностей и ресурсов и увеличения входящих финансовых потоков, прогнозируемых в результате расширения доли рынка на величину целевого сегмента, имеющего набор потребностей, определенных на ранних стадиях анализа. Эта стадия формирования

стратегического плана осуществляется общими методами, широко освещенными в литературе, и поэтому не входит в проблемную область настоящей статьи.

Последовательность стратегического планирования на основе ключевых компетенций организации, описанная ранее, укрупненно представлена на рисунке 44.

Рис. 44. *Общая схема анализа ключевых компетенций*

Стратегическое планирование основывается на результатах ранжирования компетенций организации, проведенного в соответствии с внешними и внутренними условиями бизнес-системы. То есть стратегическое целеполагание в соответствии с логикой школы компетенций становится производным от имеющихся компетенций.

Принимая за основу определения «ключевой компетенции» организации характеристику, данную этому феномену Прахаладом и Хэмэлом, можно прийти к выводу, что к ключевым следует относить те компетенции, на которые замыкается большинство свойств товаров и услуг, производимых организацией (см. рис. 45).

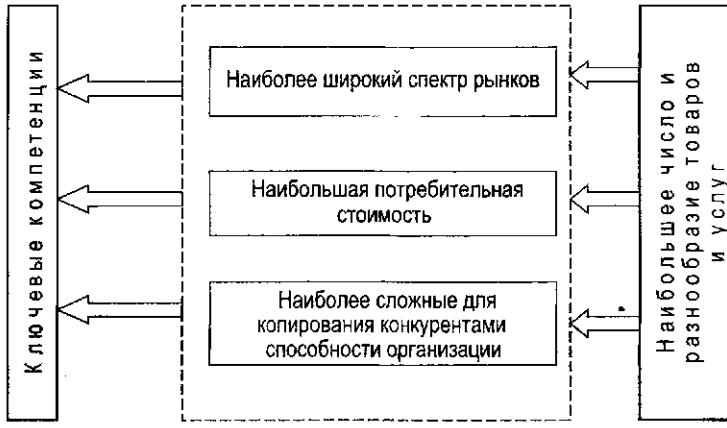


Рис. 45. *Ключевые компетенции как источник наибольшего числа и разнообразия свойств товаров и услуг*

Поэтому среди всего рассматриваемого множества компетенций организации ключевые будут отличаться от неключевых именно степенью (то есть количеством и силой) замыкания на них свойств товаров и услуг.

Компетенции являются производными от способностей организации. Способности опосредуются ресурсами, находящимися в распоряжении организации. Необходимые ресурсы определяются потребительскими свойствами товаров и услуг.

Таким образом, выстраивается аналитическая цепочка, представленная на рисунке 46:

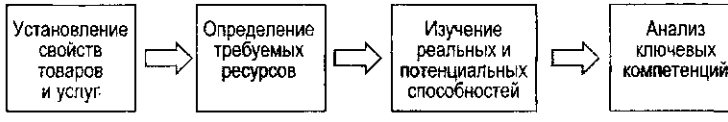


Рис. 46. *Последовательность анализа ключевых компетенций*

В качестве примера приведем анализ ключевых компетенций, который был выполнен для компании «*Форте-АйТи*», занимаю-

щейся разработкой и внедрением систем компьютерной телефонии на основе аппаратного обеспечения *Dialogic*.

В целом системы компьютерной телефонии можно охарактеризовать как сервисные приложения на основе интеграции телефонной линии и компьютера, позволяющие определенным образом с помощью компьютера обрабатывать поступающие телефонные вызовы. На основе технологий компьютерной телефонии могут создаваться такие продукты, как информационные системы, голосовая почта, переадресация вызова, автосекретарь, системы оповещения, удаленного голосования, телелотерей, автоматизации выставления счетов за пользование каналом связи и т.п.

Компания предлагает широкий спектр решений как для операторов связи, так и для корпоративных клиентов. Продуктом является программно-аппаратный комплекс, который, как правило, формируется «под ключ» и либо передается клиенту (в случае корпоративного заказа, малых и средних систем), либо оказываются услуги по установке специалистами компании у клиента (оператора связи, крупные проекты) как в обособленной форме, так и в интеграции с другими существующими системами.

После поставки клиенту оказываются услуги по послепродажному обслуживанию системы в течение гарантийного срока, а также, уже на договорной основе, предоставляются услуги по масштабированию и расширению функциональных возможностей систем.

Сразу необходимо оговориться, что системы для корпоративных клиентов обладают низкой добавленной стоимостью и большими удельными транзакционными издержками. Такие системы рассматриваются в качестве необходимого продукта для присутствия на этом рынке, однако этот сегмент не является для компании целевым. Таким образом, задача анализа была сфокусирована на определении ключевых компетенций компании «*Форте-АйТи*» как основы для стратегического планирования уже существующего бизнеса по производству и реализации систем компьютерной телефонии для операторов связи.

В настоящее время для операторов связи разработана следующая продуктовая линия, представленная в таблице 11.

Для полноты информации о продуктовой линии компании стоит отметить, что все системы корпоративных клиентов стро-

ятся на платформе *IntelleScript*, где можно в соответствии с требованиями клиента о функциональности сформировать любое приложение компьютерной телефонии: из уже существующих функциональных блоков складывается интересующее клиента решение.

Таблица 11

Продуктовая линия для операторов связи

№	Наименование	Целевой клиент	Описание
1	*Service Office Pro*	Операторы связи	Автоматизированная система — за использованный трафик на канале связи
2	*Intelle Script*	Операторы связи, корпоративные клиенты	Среда создания сценариев обработки телефонных вызовов
3	*Call Office*	Операторы связи	Центр обработки вызовов. Законченная система операторской функциональности для распределения потоков звонков и управление людьми
4	*Unitfill Office*	Операторы связи	Универсальная среда обмена сообщениями

Вообще, для каждого вида приложений существует, принципиально, два решения — чисто аппаратное и программно-аппаратное. На рынке аппаратных решений присутствуют такие гиганты, как *AT&T*, *Ericsson*, *Motorola* и др. Это, можно сказать, традиционные решения — системы закрытой архитектуры и высокой стоимости, в несколько раз (иногда более чем на несколько порядков) превышающей стоимость программно-аппаратных систем. Последние — достижения современных компьютерных технологий — существуют в форме IBM-совместимого компьютера («обычной» или промышленной комплектации), платы компьютерной телефонии *Dialogic* и программного обеспечения. Стоимость таких систем значительно ниже, снижены сроки

внедрения, за счет использования плат одного производителя происходит унификация стандартов, в то же время, вследствие использования комплекса программного обеспечения, повышенные требования предъявляются к отказоустойчивости систем, особенно на участках операторов связи по предоставлению платных услуг.

В ходе ряда интервью как с работниками компании, так и с представителями ее клиентов были выявлены основные первичные требования к свойствам продуктов компании и произведена их двухуровневая детализация. Результаты представлены в таблице 12. В дальнейшем эта детальная структура потребительной стоимости коммерческого предложения компании позволяет понять, из каких внутренних составляющих и в каких пропорциях складывается конечное свойство товара, воспринимаемое потребителем, какие способности, ресурсы и компетенции и в какой мере задействованы в производстве этих составляющих, что поможет более точно сфокусировать мероприятия стратегического плана.

Таблица 12

Выявление потребительских свойств продуктов и структуры потребительной стоимости

Требования к продукту	Состав требований (I детализация)	Состав требований (II детализация)
Цена	Стоимость аппаратных средств	Стоимость платы компьютерной телефонии Стоимость общих аппаратных средств
	Стоимость программного обеспечения	Стоимость оригинального программного обеспечения
	Стоимость услуги	Стоимость монтажа Стоимость обучения работе Стоимость гарантийного обслуживания

Методом многофакторного сравнительного анализа первичные свойства были ранжированы по степени важности для операторов связи. Этот метод позволяет ранжировать набор факторов, каждый из которых не может получить прямую количественную оценку. Человеческий мозг, как правило, не способен сделать однозначный вывод о сравнительной важности более чем трех-четырех неколичественных факторов единовременно. Поэтому для решения такой задачи используется метод, основанный на оценке полного набора комбинаций из двух факторов.

В матрице для сравнения комбинаций двух факторов (рис. 47) помечается более важный (оценка производится экспертным методом), затем подсчитывается, сколько «баллов» набрал каждый фактор, и в соответствии с полученными оценками формируется иерархия факторов по степени важности: чем выше балл, тем важнее свойство. Если несколько факторов набирают одинаковое количество баллов, то их ранжирование производится в соответствии с первоначальным экспертным заключением о их важности, помеченным в матрице.

Результаты подобного ранжирования свойств продуктов «Форте-АйТи» представлены на рисунке 48.

Одновременно была проведена работа по анализу внутренних условий бизнеса, выявлению ресурсов компании, способностей и компетенций (табл. 13 и 14). Оценка взаимосвязей между ними проводилась по трем группам парных отношений:

- 1-я группа — отношения {свойства, ресурсы};
- 2-я группа — отношения {ресурсы, способности};
- 3-я группа — отношения {способности, компетенции}.

Если через $X = \{x_1, x_2, x_3, \ldots, x_n\}$ обозначить множество свойств товаров и услуг, через $Y = \{y_1, y_2, y_3, \ldots, y_m\}$ — множество ресурсов, через $Z = \{z_1, z_2, z_3, \ldots, z_k\}$ — множество способностей, а через $C = \{c_1, c_2, c_3, \ldots, c_l\}$ — множество компетенций, то установленные группы отношений могут быть заданы матрицами, соответственно, $\{XY\}$, $\{YZ\}$, $\{ZC\}$.

Для рассматриваемого примера с компанией «Форте-АйТи» конкретные отношения будут задаваться матрицами, представленными на рисунке 49 (стрелками показаны векторы влияния, в ячейках матрицы проставлены количественные оценки степени влияния по пятибалльной шкале). В части матрицы $\{YZ\}$ проставлена

степень задействования ресурса в исполнении процесса и, соответственно, зависимость уровня качества способности от конкретного ресурса. Аналогично в нижней части матрицы *{ZC}* проставлена степень зависимости («управляемости») способностей от каждой выявленной экспертным методом компетенции. Отношением *{XY}* показывается степень «внедрения» каждого ресурса в отдельных свойствах продукта и, соответственно, степень зависимости свойств от качества соответствующих ресурсов.

Чтобы определить, как связаны свойства товаров и услуг компании «Форте-АйТи» с ее компетенциями, то есть, чтобы получить отношение {XC}, будем осуществлять последовательное замыкание отношения *{XY}* на отношение *{ZC}*, используя простое композиционное правило. Но прежде, чем мы его сформулируем, заметим, что каждый элемент z определяется одним и тем же элементом x по-разному, в зависимости от того, как себя при этом ведет элемент *y*. Иными словами, строя отношения *{XZ}* на основании отношений *{XY}* и *{YZ}*, необходимо сопоставлять, как свойства товаров и услуг определяются различными ресурсами, а ресурсы, в свою очередь, участвуют в реализации способностей компании. Таким образом, наиболее точная количественная оценка эффективности влияния конкретной способности на формирование каждого свойства продукта может быть получена в результате расчета средневзвешенного значения степени задействования ресурсов в реализации этой способности, взвешенной по степени «внедрения» этих ресурсов в каждом конкретном свойстве продукта.

То есть композиционное правило можно записать следующим образом:

$$\{x_i, z_j\} = \frac{\sum_k xy_{ik} \times yz_{kj}}{\sum_k xy_{ik}}. \qquad (1)$$

Полученное с применением этого композиционного правила отношение *{XZ}* характеризуется соответствующей матрицей (рис. 50, значения округлены до целых чисел).

Композиционное правило (1) аналогичным образом применяется для нахождения замыкания только что полученного отношения *{XZ}* на отношение *{ZC}* и определения отношения *{XC}* (рис. 50, значения округлены до целых чисел).

			СПОСОБНОСТИ					
			Мониторинг рынка	*Разработка продуктов*	*Продвижения и продажи*	*Производство и установка*	*Послепродажное обслуживание*	*Управление персоналом*
			Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
СВОЙСТВА ПРОДУКТОВ	*Цена*	X1	3	3	4	2	2	3
	Гибкость оплаты	X2	4	2	4	1	1	4
	Срок внедрения	X3	2	4	3	3	2	2
	Простота установки (интеграции)	X4	2	4	2	3	3	1
	Простота эксплуатации	X5	1	4	1	3	3	0
	Отказоустойчивость	X6	1	4	2	4	3	0
	Гибкость (настраиваемость)	X7	1	4	2	4	3	0
	Масштабируемость	X8	1	5	2	4	3	0
	Тип решения	X9	3	3	4	2	2	3
	Сертификация продукта	X10	3	3	4	2	2	3

Рис. 47. *Влияние способностей на формирование свойств продукта*

Таким образом, на данном этапе анализа получены данные о том, насколько свойства продукта зависят от качества знаний, умений и опыта, коллективно или индивидуально имеющихся у работников компании, то есть от компетенций. Как было определено ранее, ключевыми являются компетенции наиболее высокого порядка, в наивысшей степени участвующие в формировании потребительной стоимости товаров и услуг, предлагаемых компанией.

При этом необходимо учесть, что каждое свойство товара (элемент структуры потребительной стоимости) имеет разное

		КОМПЕТЕНЦИИ					
		Общее программирование	Специальное программирование	Умение работать с людьми	Знание рынка	Знание экономики и финансов	Умение организовать
		C1	C2	C3	C4	C5	C6
Цена	X1	2	2	4	3	1	5
Гибкость оплаты	X2	1	2	4	3	1	5
Срок внедрения	X3	3	3	4	3	1	5
Простота установки (интеграции)	X4	3	4	4	3	0	5
Простота эксплуатации	X5	4	4	4	3	0	5
Отказоустойчивость	X6	4	4	4	3	0	5
Гибкость (настраиваемость)	X7	4	4	4	3	0	5
Масштабируемость	X8	4	4	4	3	0	5
Тип решения	X9	2	3	4	3	1	5
Сертификация продукта	X10	2	2	4	3	1	5

Рис. 48. *Влияние компетенций на формирование свойств продукта*

значение для конечного потребителя. То есть, для построения иерархии компетенций надо найти средневзвешенные значения в столбцах матрицы отношения {XC}, взвешенные по иерархии требований к свойствам продукта, обозначенной на рис. 48, где более низкая интегральная оценка соответствует снижению уровня иерархии компетенций (результат см. рис. 50).

Таблица 13

Внутренние условия бизнеса, способности компании

Этапы	Бизнес-процессы, осуществляемые в ходе деятельности
Мониторинг рынка	Функциональные и структурные способности компании
Разработка продуктов	
Продвижение и продажи	
Производство и установка	
Послепродажное обслуживание	
Управление персоналам	

Таблица 14

Ресурсы компании

Наименование	Ресурсы, используемые в ходе исполнения бизнес-процессов
Разработчики продуктов	Технический персонал, программисты общего и специального профиля, дизайнеры
Техническая поддержка	Программисты общего и специального профиля, дизайнеры
Менеджеры	Административный и управленческий персонал на всех уровнях иерархии
Бухгалтерия	Административный и управленческий персонал в области финансового управления
Материально-техническая база	Инфраструктура деятельности, оборудование общего назначения
Связи с общественностью	Реклама, благотворительная деятельность
Репутация	Ресурс, накопленный в ходе деятельности компании

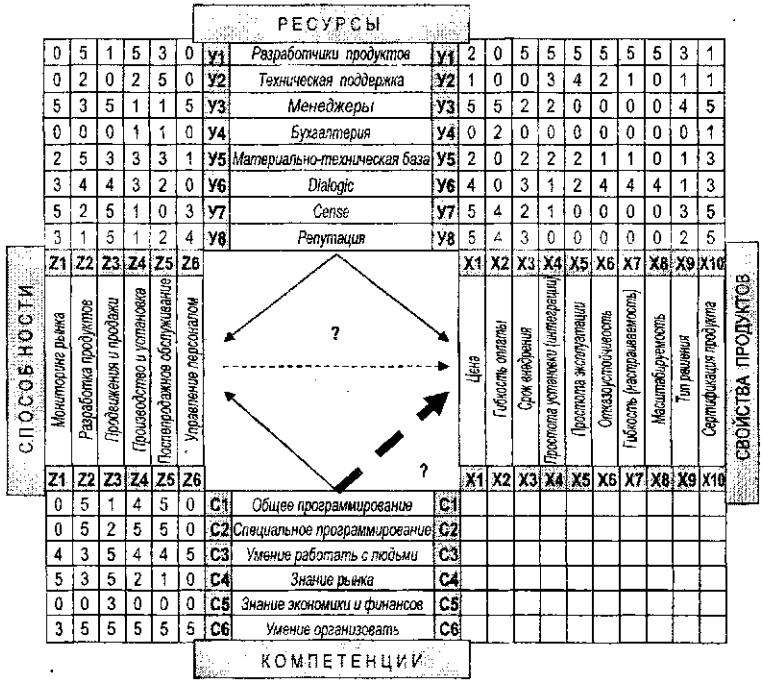


Рис. 49. *Три группы отношений между внутренними условиями бизнеса*

Эта последняя матрица и позволяет сделать однозначный вывод о ключевых компетенциях организации, при понимании потребительной стоимости продукта как совокупности предъявляемых к нему иерархии требований. Этими компетенциями являются, в порядке уменьшения значимости: «умение организовать», «умение работать с людьми» и «специальное программирование».

Полученные данные после обстоятельного ознакомления с деятельностью компании и особенностями рынка систем компьютерной телефонии не вызывают удивления. Сложно поспорить, что умение организовать является ключевым в бизнесе вообще и что без определенных знаний и опыта в этой области само

появление продукта находится под вопросом. Для «Форте-АйТи» вопрос организации производственного процесса стоит особенно остро — создание продукта требует навыков как общего, так и специального программирования. Отдельные программисты специализируются на конкретных блоках создаваемого продукта, часть из них не находятся на постоянной работе, а привлекаются по мере необходимости в исполнении определенных функций. От умения организовать зависит выполнение практически всех способностей компании.

КОМПЕТЕНЦИИ		
	Общее программирование	3,0
	Специальное программирование	3,3
	Умение работать с людьми	4,0
	Знание рынка	2,9
	Знание экономики и финансов	0,6
	Умение организовать	4,7

Рис. 50. *Иерархия компетенций*

Умение работать с людьми — вторая по важности компетенция, относится не только к формированию эффективной команды. Эта компетенция проявляется и в подготовке профессиональных кадров, развитии собственной базы компетенций производственного назначения, обмене опытом и повышении квалификации. Способность заключать выгодные контракты целиком полагается на эту компетенцию. Ведь особенность рынка систем компьютерной телефонии заключается в практически полном отсутствии отраслевых или среднерыночных показателей цены. Одна и та же функциональность может быть получена оператором связи, как уже отмечалось выше, по крайней мере двумя способами — аппаратным решением и программно-аппаратным, более того, в разряде программно-аппаратных решений могут находиться предложения десятка компаний, различия в цене между которыми могут доходить до одного порядка. При этом слишком низкая цена не всегда будет отражать более низкое качество

исполнения, а зачастую размер амбиций руководства компаний. Поэтому важно уметь предугадать разброс цен, нижний предел которого не отпугнет покупателя дешевизной, а верхний предел не будет выше определенного покупателем бюджета, на внедрение у себя новой услуги.

Перечисленные выше две компетенции вполне можно назвать ключевыми. Именно эти компетенции отличают «*Форте-АйТи*» от конкурентов, именно от степени их развития, безусловно, зависит конкурентное преимущество компании.

Наконец, только на третьей позиции находится компетенция в специальном программировании. И, действительно, это, по-своему, — «переходная» компетенция. С одной стороны, от нее напрямую зависит максимальное количество функциональных возможностей продуктов, что на рынке промышленных потребителей является основой для предпочтения одного продукта другому. Однако по этой компетенции уровень конкуренции снижен, поскольку любая компания в той или иной степени может получить (развить или приобрести) навыки специального программирования плат компьютерной телефонии. Уникальность этой компетенции уже несколько ограничена упоминавшейся выше унификацией стандартов на базе плат *Dialogic*. Поэтому, хотя специалисты в этой области программирования и встречаются на рынке труда реже, чем специалисты в общем программировании, они не являются носителями уникального знания. Справедливости ради надо отметить, что действительно опытных программистов плат компьютерной телефонии не так много и все они имеют работу по специальности. Поэтому новичку на этом рынке придется либо тратить время на подготовку собственной команды программистов, либо заниматься перекупкой специалистов из других компаний.

Может вызвать удивление тот факт, что знание рынка не является важной компетенцией. В этом проявляется специфика этого рынка, а именно, практическое отсутствие каких-либо аналитических материалов, обобщенной информации, статистики и т.п. Знание рынка сводится к информации о деятельности конкурентов и новых услугах операторов связи в России и за рубежом, которые распространяются в ходе личных контактов. Поэтому «умение работать с людьми» здесь важнее знания рынка

как такового. И, наконец, знания экономики, финансов и законодательства настолько общие для всей отрасли, что даже не могут быть включены в категорию источников конкурентных преимуществ.

При получении данных анализа, формировании стратегического плана основываются на принципе обратной логики: находятся носители ключевой и важнейших компетенций, идентифицируются способности (бизнес-процессы) и ресурсы, которыми они управляют, и дальнейшее развитие бизнеса строится с целью поддержания и развития именно этих и непосредственно связанных с ними элементов.

Полученная картина однозначно отражает важность каждой компетенции, а значит, конкретных управленцев, которые являются носителями этого знания, исполнителей, занятых в реализации соответствующих способностей, и ресурсов, преобразуемых в элементы потребительной стоимости и внедряемых в новом качестве в конечный продукт.

Результатом анализа, таким образом, является не только вывод об эффективности текущей конфигурации бизнес-системы с точки зрения создания потребительной стоимости, но и однозначное определение точки максимально эффективного приложения усилий и ресурсов, структурирование и ранжирование остального поля.

Дальнейшее формирование стратегического плана строится на усилении ключевой компетенции и увязанных с ней способностей и компетенций с использованием методов как внутреннего (кадры, материально-техническая база, привлечение финансовых ресурсов и т.п.), так и внешнего развития (стратегические альянсы, слияния и поглощения, партнерства).

Литература

1. *Акофф Р.* Планирование корпорации будущего. — М., 2005.
2. *Алексеев Н.С.* Теория управления «Эпохи без закономерностей» // Корпоративный менеджмент. http.www.cfin.ru
3. *Анопченко Т.Ю., Болошин Г.А., Григан А.М., Моисеенко Е.А., Чернышев М.А.* Основы менеджмента: учебно-методическое пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2007.
4. *Антонов В.Г.* Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1. — С. 25–31.
5. *Анфилатов В.С., Емельянов А.А., Кукушкин А.А.* Системный анализ в управлении: учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 368 с.
6. *Аристотель.* Сочинения: В 4 т. — М.: Мысль, 1984. Т. 4. — С. 156–157, 395–398.
7. *Белоусов А.* Экономическая стратегия России: переход к управлению долгосрочным развитием // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — № 9. — С. 8–14.
8. *Блауг М.* Экономическая мысль в ретроспективе: пер. с англ. 4-е изд. — М.: Дело ЛТД, 1994. — 863 с.
9. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. — М.: Издательство Московского университета, 1995.
10. *Гончаров В.И.* Менеджмент: учебное пособие. — Мн.: Мисанта, 2003. — С. 324.
11. *Гуияр Ф., Келли Дж.* Преобразование организации. — М: Издательство «Дело», 2000.

12. *Дракер П.* Создание новой теории производства // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 1.

13. *Ефремов В.С.* Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. — М: Издательство «Финпресс», 2001.

14. *Ефремов В.С.* Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 1.

15. *Зобов А.М., Красильников С.Р.* Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. — М.: Инфра-М, 2001.

16. *Комова С.* Манипулятивный менеджмент в пространстве рафинированного социума // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — № 3. — С. 85–93.

17. *Коротков Э.М.* Концепция российского менеджмента. — М.: Дека, 2004.

18. *Клейнер Г.* Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. — 2002. — № 10. — С. 47–69.

19. *Клейнер Г.* Теория предприятия: спрос, предложение, перспективы / Труды всероссийского симпозиума по экономической теории. — Екатеринбург, 2003. — С. 48–58.

20. *Коллинз Дж.* От хорошего к великому. — СПб., 2001.

21. *Кристенсен К., Овердорф М.* Разрушительные перемены // Искусство управления. — 2001. — № 5. — С. 46–60.

22. *Куту Д.* Тревога обучения: Интервью с Э. Шейном // Искусство управления. — 2002. — № 3. — С. 4–17.

23. *Лавизина О.* Некоторые аспекты управления жизненным циклом организации, понимаемой как социальная система // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 5. — С. 47–60.

24. *Латфуллин Г.Р.* Основные тенденции и концепции управления на стыке веков // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 1.

25. *Мильнер Б.З.* Теория организации. — М.: Инфра-М, 2001. — С. 61–63.

26. *Макконнелл К.Р., Брю С.Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика: пер. с англ. — М., 1992. В 2 т.

27. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1996.

28. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: пер. с анг. — СПб.: Питер, 2002. — С. 295, 392–393.

29. *Минцберг Г.* Структурирование организаций // Стратегический процесс. — СПб: Издательство «Питер», 2001. — С. 254–280.

30. *Матвеев А.* Во что обходится нерациональная структура // Консультант. — 2005 — № 7.

31. *Мильнер Б.З.* Теория организаций: учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2000.

32. Менеджмент организации: современные технологии / Под редакцией Н.Г. Кузнецова, И.Ю. Солдатовой. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.

33. *Нельсон Р., Уинтер С.* Эволюционная теория экономических изменений. — М: Издательство «Дело», 2002.

34. *Новопашин А.И.* Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики. — М.: Высш. школа. — 2001.

35. *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания: Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — С. 84.

36. *Олдрич Х.* 2004а. Интервью. Экономическая социология 5 (5): 6–19. http://www.ecsoc. msses.ru

37. *Олдрич Х.* 2004б. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях. В сб.: В.В. Радаев (ред.). Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики. М.: РОССПЭН. — С. 211–225.

38. *Попов Е., Хмелькова Н.* Эволюционная теория предприятия. — Екатеринбург, 2002.

39. *Радаев В.В.* 2005. Экономическая социология. М.: ГУ-ВШЭ.

40. *Рудык Э., Вилинов И.* Становление отношений социального партнерства на уровне хозяйственной организации // Российский экономический журнал. — 1997. — № 10. — 49 с.

41. *Радаев В.В.* Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. — 2005. — № 3. — С. 99–108.

42. *Самуэльсон П.А., Нордхаус В.Д.* Экономика: пер. с англ. — М., 1999.

43. Сравнительный менеджмент: учебное пособие / Под ред. С.Э. Пивоварова. — СПб.: Питер, 2006.

44. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Прогресс, 1978. — 345 с.

45. *Смирнов Э.А.* Основы теории организаций: учебное пособие для ВУЗов. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

46. *Тамбовцев В.Л.* Новая институциональная экономическая теория и менеджмент // Российский журнал менеджмента. — 2006. — Том 4. — № 1. — С. 123–130.

47. *Филонович С.Р.* Поиски российской модели менеджмента. Взгляды инсайдеров // Российский журнал менеджмента. — 2004. — № 3, С. 3–16.

48. *Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р.* Экономика: пер. с англ. — М., 1995.

49. *Хиценко В.Е.* Эволюционный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000.— № 1. — С. 3–13.

50. *Хмелькова Н.В., Попов Е.В.* О жизненном цикле внутренней среды организации // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 1. — С. 3–15.

51. *Ханнан М., Фримен Дж.* 2004. Популяционная экология организаций. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент» (3): 51–83.

52. *Черников Д.А.* Крах радикализма и эволюционистская альтернатива // Российский экономический журнал. — 2005. — № 3.

53. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002.

54. *Aldrich H.E.* 1979. Organizations and Environments. Prentice-Hall: Englewood Cliffs,

55. *Aldrich H.E.* 1999. Organizations Evolving. Sage: London.

56. *Andrews K.* (1987). The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, Illinois.

57. *Ansoff H.I.*, (1965). Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York.

58. *Ansoff H.I.* (1987). Corporate Strategy / assisted by Edward J. McDonnell, Rev. ed., London: Penguin.

59. *Argenti J.* (1974). Systematic Corporate Planning, Sunbury-on-Thames: Nelson.

60. *Barney J.B.* (1995). Looking inside for competitive advantage, in Campbell A., Luchs K.S., (1997) Core competency-based strategy, London: International Thomson Business Press. pp. 13–29.

61. *Campbell D., Stonehouse G.* and *Houston B.* (1999). Business Strategy: An introduction. Oxford: Butterworth-Heinemann.

62. *Carroll G.* 1984. Organizational ecology. Annual Review of Sociology 10: 71–93.

63. *Carroll G.* 2000. The Demography of Corporations and Industries. Princeton University Press: Princeton.

64. *D'Aveni R.* (1994). Hypercompetition, New York: Free Press.

65. *Deal T., Kennedy A.* Corporate cultures. — Harmonsworth: Penguin, 1982. — p. 128.

66. *Druker P.F.* Post-capitalist society, HarperBusiness; Reprint edition (May 1994). P. 20.

67. *Ogbonna E.* Managing organization culture: fantasy or reality? J. of Human Resource Management. — V. 3. — № 2. — P. 42–54.

68. *Fayol H.* General and Industrial Management (London: Pitman, 1949), pp. 20–41.

69. *Giddens A.* Constitution of Society. — Cambridge, 1984.

70. *Hayes R.H.* (1985). Strategic planning forward in reverse? Harvard Business Review. Vol. 63. — № 6, p. 111–119.

71. *Heene A., Sanchez R.* (1997). Competence based strategic management, London: John Wiley.

72. *Hodgson G.M.* 2001. How Economics Forgot History: The Problem of Historical Specificity in Social Science. Routledge: London, N. Y.

73. *Itami H., Roehl T.* (1987). Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press.

74. *Kay J.A.* (1993). Foundations of Corporate Success: How business strategies add value. Oxford: Oxford University Press.

75. *Leonard-Barton D.* Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal, vol. 13, 1992, pp. 111–125.

76. *Learned E.P., Christensen R.C., Andrews K.R., Guth W.D.* Business Policy: Text and Cases, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965 (revised edition 1969).

77. *Levitt T.* (1983). The Globalisation of Markets, Harvard Business Review, May/June.

78. *Lindblom C.E.* (1959). The Science of Muddling Through, Public Administration Review, 19.

79. *Leonard-Barton D.* Wellsprings of Knowledge. — Harvard Business School Press, 1995.

80. *Mintzberg H., Quinn J., Ghoshal S.* (1995). The strategic process. European Edition.

81. *Mintzberg H., Waters J.A.* (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6, pp. 257–272.

82. *Morgan G.* Images of organization, Sage Publications. 2-nd edition, 2002. — P. 154.

83. *Ohmae K.* (1983). The Mind of Strategist. Penguin.

84. *Porter M.E.* (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. New York: The Free Press.

85. *Porter M.E.* (1985). Competitive Advantage, New York: The Free Press.

86. *Prahalad C.K., Hamel G.* (1990). The core competence of the corporation, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, pp. 79–91.

87. *Quinn J.B.* (1978). Strategic Change: «Logic Incrementalism», Strategic Management Journal, 10.

88. *Quinn J.B.* (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities, Harvard Business Review, Summer, pp. 9–21.

89. *Selznick P.* (1957). Leadership in Administration, New York: Harper.

90. *Stalk G., Evans P.* and *Shulmann L.E.* (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, March / April, pp. 57–69.

91. *Stevenson H.K.* Analysing Corporate Strengths and Weaknesses, Sloan Management Review, vol. 17, no. 3 (Spring 1976), pp. 51–68.

92. *Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T.* (2000). Global and Transnational Business: Strategy and Management, Chichester: Wiley.

93. *Smischich L.* Concepts of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly, 28. — P. 339–358.

Серия
«Высшее образование»

Олянич Дмитрий Владимирович, Ибрагимова Наталья Витальевна, Чалова Александра Игоревна, Ласкова Татьяна Сергеевна, Ахмедова Елена Александровна, Муравьева Наталья Николаевна, Лысоченко Алла Алексеевна, Репина Елена Александровна, Анопченко Татьяна Юрьевна, Кугушева Татьяна Вячеславовна

Теория организации

Учебник

Ответственный редактор Маличенко И.П.
Технический редактор Логвинова Г.А.
Корректор Подопригорина О.И.
Оформление обложки: Тимофеева Е.В.
Компьютерная верстка: Елфимова М.А.

Сдано в набор 10.07.2008. Подписано в печать 10.08.2008.
Формат $84\times108^{1}/_{32}$. Бумага типографская.
Тираж 3000. Заказ 4949

ООО «Феникс»
344082, г. Ростов-на-Дону, пер. Халтуринский, 80
E-mail: kniga-05@mail.ru
тел. 8 (863) 261-89-78

Отпечатано с готовых диапозитивов в типографии ООО «КубаньПечать».
350059, г. Краснодар, ул. Уральская, 98/2.
Качество печати соответствует качеству предоставленных диапозитивов.