

УПРАВЛЕНИЕ  
СОВРЕМЕННОЙ  
КОМПАНИЕЙ



# MANAGEMENT OF THE MODERN COMPANY

**Edited by**  
**prof. Boris Milner (Russia)**  
**and prof. Francis Lees (USA)**

# УПРАВЛЕНИЕ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИЕЙ

**Под редакцией  
проф. Бориса Мильнера (Россия)  
и проф. Фрэнсиса Лииса (США)**

Рекомендовано Учебно-методическим объединением вузов России  
по образованию в области менеджмента  
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению и специальностям менеджмента

Москва  
ИНФРА-М  
2001

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i> .....	xii
<i>Preface</i> .....	xv
<b>Раздел I. НАУКА И КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	1
<i>Глава 1.</i> Наука управления и ее генезис.....	3
<i>Глава 2.</i> Тенденции развития современного управления.....	16
<i>Глава 3.</i> Влияние национальной культуры на управление.....	29
<i>Глава 4.</i> Организационная культура.....	41
<b>Раздел II. ОРГАНИЗАЦИИ - ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	53
<i>Глава 5.</i> Миссия и цели организации.....	55
<i>Глава 6.</i> Внутренняя и внешняя среда организации.....	65
<i>Глава 7.</i> Построение и разновидности организаций.....	82
<i>Глава 8.</i> Развитие международных организаций.....	104
<i>Глава 9.</i> Формы компаний в России и их статус.....	116
<i>Глава 10.</i> Проектирование организации.....	129
<b>Раздел III. ФУНКЦИИ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ</b> .....	143
<i>Глава 11.</i> Формирование конкурентных преимуществ.....	145
<i>Глава 12.</i> Бизнес-план как инструмент управления.....	166
<i>Глава 13.</i> Маркетинг.....	179
<i>Глава 14.</i> Управление финансами компаний.....	199
<i>Глава 15.</i> Управление оборотным капиталом.....	224
<i>Глава 16.</i> Методы принятия управленческих решений.....	242
<i>Глава 17.</i> Совет директоров компании.....	261
<i>Глава 18.</i> Правовые основы управления компанией.....	266
<b>Раздел IV. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ</b> .....	277
<i>Глава 19.</i> Стратегическое планирование и управление.....	279
<i>Глава 20.</i> Системное управление организацией.....	298
<i>Глава 21.</i> Управление знаниями.....	306
<i>Глава 22.</i> Адаптация предприятий к рынку.....	316
<i>Глава 23.</i> Инновационное управление.....	327
<i>Глава 24.</i> Управление риском.....	349
<i>Глава 25.</i> Глобальное планирование деятельности компании.....	366
<b>Раздел V. ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</b> 379	
<i>Глава 26.</i> Концепция и модели управления акционерным обществом.....	381
<i>Глава 27.</i> Корпоративная реструктуризация.....	400
<i>Глава 28.</i> Фондовый рынок как инструмент привлечения инвестиций.....	420
<i>Глава 29.</i> Операции компаний на фондовых биржах.....	431

Раздел VI.	ЧЕЛОВЕК В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ.....	441
Глава 30.	Управление человеческими ресурсами.....	443
Глава 31.	Этические нормы в управлении бизнесом.....	453
Глава 32.	Организационное поведение.....	469
Глава 33.	Мотивация и стимулирование.....	480
Глава 34.	Управление изменениями и конфликтами.....	492
Глава 35.	Лидерство и профессиональное управление.....	509
Глава 36.	Планирование времени руководителя.....	522
Глава 37.	Самоуправление.....	532
Раздел VII.	СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	541
Глава 38.	Механизм накопления деловой информации.....	543
Глава 39.	Информационные технологии в управлении.....	553
Глава 40.	Электронный бизнес.....	566
Предметный указатель.....		579

## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемая вниманию читателей книга — учебник «Управление современной компанией» — является результатом совместной работы группы ученых и специалистов России и США. Идея создать такой учебник родилась в ходе дискуссий о том, чему и как следует учить нынешних и будущих руководителей предприятий. Отказ от привычных стереотипов управленческой деятельности и адаптация к рыночным методам ведения хозяйства создали определенные трудности, с которыми они столкнулись. Неуклонно возрастает потребность и в систематизации современных знаний о менеджменте для студентов и аспирантов, посвятивших себя столь важной, полезной и увлекательной карьере специалиста по организации и управлению.

Разумеется, не существует такого катехизиса, свода правил, где в деталях и для всех возможных случаев расписаны нормы поведения, жесткие зависимости, готовые решения и типовые ситуации, в которых то и дело оказываются как сам субъект хозяйствования, так и его руководитель. В сущности, речь идет о том, что должны меняться мышление управленцев, их установки, сам подход к пониманию происходящих процессов, к оценке их влияния на общее состояние и результаты деятельности предприятия. От стратегического планирования через стратегическое управление к стратегическому лидерству — таков путь, который необходимо преодолевать тем руководителям, которые вооружены профессиональными знаниями и ориентированы на успех вместе со своей фирмой. И здесь не помогут ни отдельно взятые традиции и опыт прошлого, ни сама по себе развитая интуиция, ни спасительная надежда на то, что «все обойдется». Требуется знания, аналитический подход, умение работать с людьми.

Но что такое знания об управлении? Именно они, эти знания, представленные в достаточно обобщенной форме, являются предметом настоящего учебника. Источником этих знаний является не только наука и ее генезис, но и искусство, и мастерство управления — навыки и умения, вырабатываемые в процессе многообразного опыта эффективной деятельности. Наука об управлении в своей основе является междисциплинарной и опирается на результаты исследований во многих отраслях знания. Именно поэтому в авторский коллектив учебника вошли российские и американские специалисты разных областей науки - делового администрирования,

внутрифирменного управления, теории организации, финансов, психологии, социологии, юриспруденции, экономики, информатики.

Следует отметить и то, что переход к рынку потребовал от менеджеров разных уровней освоения функций и видов деятельности, какими им вовсе не приходилось заниматься ранее, а если и приходилось, то не так глубоко и обстоятельно, как сейчас. Этим объясняется та роль, которая в учебнике отводится маркетингу, финансовому менеджменту, рисковому управлению, работе на рынке ценных бумаг, стратегическому планированию и управлению, инновационному менеджменту, организационному поведению, рекламной деятельности, использованию информационных технологий. Такая направленность системы знаний отвечает расширению использования инновационного подхода к управлению и поля деятельности менеджеров-профессионалов рыночной формации — поиску рыночных ниш и платежеспособных потребителей, формированию корпоративной культуры, применению сетевого управления и новых форм кооперации, определению конкурентных преимуществ и главных компетенций фирмы, развитию новых продуктов, освоению наукоемких технологий и новейших средств связи.

Совместная работа российско-американского авторского коллектива, проводившиеся встречи и обсуждения показали полное единство взглядов и практически одинаковые представления о всех основных элементах и аспектах управления компаниями в современных условиях. Главы учебника, написанные совместно российскими и американскими специалистами, и те главы, которые подготовлены отдельно, в равной мере отражают общую и согласованную трактовку основных категорий, положений и выводов. Это касается и тех особенностей, которые характерны для условий внедрения эффективного управления в период перехода российских компаний к рыночным методам ведения хозяйства.

В учебнике четко проводится линия все большего использования «поведенческих подходов» к управлению компаниями, при этом имеются в виду максимальная активизация человеческих способностей и применение гибких, адаптивных механизмов учета изменений во внутренней и внешней среде. В этой связи применительно к разным аспектам управления рассматриваются вовлечение исполнителей в процесс принятия решений, отход от жесткой иерархии, всемерное развитие горизонтальных и неформальных связей. Серьезное внимание уделяется методам поощрения инициативы и новаторства, всемерному расширению предпринимательской активности. При неизбежном смещении фокуса экономических преобразований с макроуровня на микроуровень на первый план выходят два основополагающих инструмента — эффективное управление и цивилизованное предпринимательство.

Переход к эффективному управлению на научных принципах не только возможен, но и необходим как главное условие и главное средство успешного осуществления российских реформ, обеспечения устойчивого экономического роста. Пред-

стоит последовательно, на систематической основе трансформировать мировые достижения науки управления - как те, которые оправдали себя в качестве концептуальных установок и принципов, так и те, которые обоснованы в качестве организационно-экономических методов и механизмов. Принципиально важно перейти от субъективизма и импровизаций к научному обоснованию и комплексному решению проблем управления - от рыночного поведения субъектов хозяйствования и до всей системы отношений в процессах управления. Вот почему повышение уровня образования в области управления на основе современных знаний, подготовка и повышение квалификации управленческих кадров должны быть приоритетными.

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность всем, кто на разных этапах оказывал творческую помощь, организационно-техническую и финансовую поддержку при подготовке и издании предлагаемого учебника.

*Проф. Борис Мильнер*  
(Россия)

*Проф. Фрэнсис Лиш*  
(США)

## Глава 2

# ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 2.1. Управление компанией

Теоретически под управлением следует понимать обеспечение взаимодействия сотрудников при решении задач внутри организации, которая разрабатывает и достигает своих целей. Практически управление представляет собой процесс работы с *организационными ресурсами* для достижения целей. Обычно существует пять типов ресурсов, доступных руководителю:

- *человеческие ресурсы* — лица, нанимаемые организацией для решения задач, связанных с достижением цели. Сами руководители являются частью человеческих ресурсов;
- *материальные ресурсы* — составляющие, компоненты и прочие исходные элементы, к которым организация добавляет некую стоимость посредством их превращения в продукцию или услугу, востребуемую на рынке;
- *денежные ресурсы* — запас ценностей, необходимых для проведения операций на рынке с целью приобретения ресурсов и получения прибыли от капиталовложений акционеров;
- *капитал* — оборудование, механизмы и прочие основные средства, которые предприятие использует для превращения материалов в готовую продукцию или услуги;
- *информационные ресурсы* — явные и неявные знания, применяемые в операциях предприятия.

Руководители сочетают данные ресурсы различными способами для удовлетворения требований определенной организации. Например, банк может нуждаться в денежных и информационных ресурсах больше, чем в человеческих и материальных ресурсах и капитале. С другой стороны, больнице в большей степени необходимы людские, материальные, капитальные и информационные ресурсы, чем денежные средства. Обычно руководители применяют организационные ресурсы для реализации таких функций, как планирование, организационный процесс, воздействие, обучение, мотивация, управление, обмен информацией, согласование и контроль. Последняя функция осуществляется при условии сбора и сравнения данных о функционировании организации с тем, чтобы определить возможный успех ее деятельности.

Как правило, используются два критерия для определения качества работы, имеющие значение для управления: эффективность и рентабельность. *Эффективность* представляет собой меру того, насколько организация приблизилась к до-

стижению поставленных ею целей, а *рентабельность* — показатель экономного использования ресурсов при выполнении организационных задач. Для эпохи технологической и информационной революций, глобализации экономики характерны быстрые и широкомасштабные изменения конкурентной среды, динамики экономических отношений. Периоды стабильной деятельности компаний сокращаются, существенные изменения в масштабе и сложности среды, в которой они действуют, создают неопределенность. Огромное влияние на деловую активность компаний оказывает доступность информации.

В этих условиях фирма вынуждена конкурировать на многочисленных рынках и часто в различных странах, каждой из которых присущи особенности. Поле, на котором конкурирует фирма, не является больше ни стабильным, ни ровным. Изменения могут происходить либо неожиданно, либо предупреждения поступают слишком поздно. Преуспевающая фирма в короткий период времени может оказаться отстающей. *В новых условиях конкуренция товаров и услуг трансформируется в конкуренцию организаций, в соперничество управленческих знаний, искусства и мастерства управления.* Перемены в конкурентных отношениях меняют требования к управлению компанией (рис. 2.1).

Неизмеримо возрастают и масштабы перемен в технологии и ее распространении, более интенсивно используются знания для получения преимуществ в конкуренции. Для процессов глобализации характерны либерализация рынков, новые экономические альянсы и правила, растущая взаимозависимость национальных экономик с быстро меняющимся экономическим миром в целом. Это оказывает непосредственное воздействие на границы и стратегию фирм, стремящихся стать межгосударственными, чтобы включиться в глобальный бизнес. На пути к интернационализации фирмы волей-неволей сталкиваются с нарастающей внутренней и внешней конкуренцией, с трудностями, обусловленными интегрированностью финансовых рынков, взаимозависимостью национальных экономик.

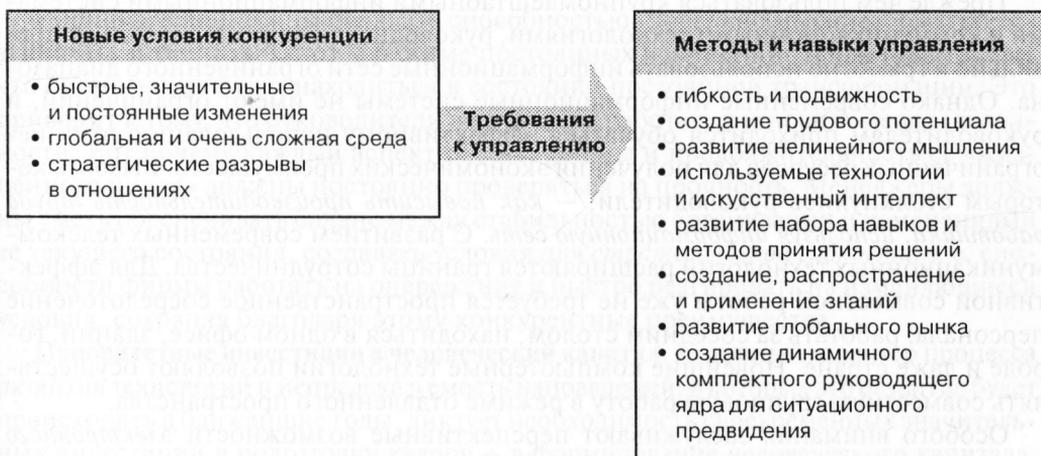


Рис. 2.1. Изменение требований к управлению

Организации стараются быстро расширять сферу своей деятельности, чтобы суметь охватить мировые рынки. Переход к управлению в глобальном масштабе требует многообразной логистической и координационной деятельности, что создает социокультурные и межстрановые проблемы. Многонациональные союзы уменьшают степень рисков, связанных с глобализацией, но в то же время в их рамках необходимо сохранять приверженность компаний своим национальным интересам. Кроме того, одним из важных преимуществ глобальных операций является то, что та или иная организация всегда реально в определенном месте проводит свою операцию. Если все организовано правильно и рационально, то участники организации могут передать свои задания в следующую временную зону и, прибыв на работу на следующий день, найти все проблемы решенными. Если работа организована плохо, участники организации могут и вовсе не покидать рабочего места, поскольку проблемы со всех временных зон поступают на их стол непрерывным потоком.

Распространение новых технологий приводит к невероятно быстрым темпам внедрения инноваций, существенному сокращению жизненного цикла продукции. Динамичное развитие знаний, их применение в организациях, обладающих высоким интеллектуальным потенциалом рабочей силы, стало ключевым фактором обеспечения конкурентного преимущества. При этом информационные технологии используются почти во всех компаниях и являются составной частью многих систем (например, производственных, системы управления запасами, коммуникационных). Информационные технологии выступают в качестве своего рода базы глобализации, поскольку обеспечивают быструю связь с любой точкой мира, позволяя мгновенно узнавать о состоянии спроса и предложения, ориентироваться на рынках сырья, труда и инноваций и т. п. Это сокращает расходы на производство и обеспечивает достижение устойчивых конкурентных преимуществ. Информационные системы, системы связи могут непосредственно способствовать интеграции производственных и обслуживающих процессов.

Прежде чем пользоваться крупномасштабными информационными системами и коммуникационными технологиями, руководители должны научиться правильно и грамотно использовать информационные сети ограниченного диапазона. Однако современные информационные системы не имеют ограничений, и руководителям приходится обучаться эффективному использованию этих неограниченных ресурсов для получения экономических преимуществ. Вызов, с которым столкнулись руководители, — *как повысить производительность труда работника, используя информационную сеть*. С развитием современных телекоммуникационных технологий расширяются границы сотрудничества. Для эффективной совместной работы уже не требуется пространственное сосредоточение персонала: работать за соседним столом, находиться в одном офисе, здании, городе и даже стране. Новейшие компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в режиме удаленного пространства.

Особого внимания заслуживают перспективные возможности *электронного бизнеса*. В то время как операции «бизнес-бизнес» составляют наибольшую часть коммерческих взаимодействий, многие фирмы продают свою продукцию непосредственно потребителям по их (Веб-страницам. Имеются прогнозы, согласно

которым розничная торговля на базе сети Интернет в обозримой перспективе одержит победу в конкурентной борьбе с общепринятыми торговыми сетями. Переход на электронный бизнес в корне меняет стратегию фирм на всех стадиях процесса производства при использовании всех видов их ресурсов (трудовых, финансовых, сырьевых и др.). Подобная информационная интеграция предполагает разделение труда, при котором научные исследования и опытно-конструкторские разработки, производство могут осуществляться в одной стране, а реализация продукции — на рынках других стран. Но, естественно, это накладывает на деятельность компании ограничения с точки зрения условий конкуренции и окружающей среды в каждой стране в процессе достижения единства действий во всех странах.

Существенное повышение уровня развития робототехники дает в руки руководителей очень популярное средство увеличения производительности труда — автоматизацию. Один робот, занятый на производстве, в среднем замещает четырех рабочих и за один год окупает затраты на свое создание. Более того, роботы «не устают», ими «не овладевает скука», они «не просят» повышения по службе и им не требуется обучение. Большинству роботов общего назначения требуется только замена программ. Рабочим также выгодно использование робототехники, поскольку не надо выполнять грязную, однообразную и опасную работу. Но для внедрения автоматизации требуются определенные условия, например, повышение квалификационного уровня рабочих мест. Руководители не только должны искать методы стимулирования работников низкой квалификации с глубоко укоренившимися привычками, но и находить способы работы с творческими сотрудниками, которые не всегда действуют предсказуемо.

Какие же перемены происходят в управлении компаниями под влиянием указанных факторов и какое развитие получают процессы изменений как в ближайшее время, так и в отдаленной перспективе?

## 2.2. Изменение направленности управленческого мышления

Руководители должны обладать способностью глобально мыслить, быстро реагировать и уметь работать в режиме постоянных изменений. Тенденция такова, что организации будут находиться в состоянии постоянной трансформации. Это приводит к тому, что руководители вынуждены работать в условиях неопределенности. Вот почему каждый аспект работы фирмы и продолжительность ее «жизненного цикла» должны постоянно проверяться на прочность. Менеджеры должны уметь обеспечивать баланс между стабильностью организации и изменениями ее текущего состояния, создавать условия для *стратегической гибкости*, т. е. способности фирмы работать на опережение и быстро реагировать на изменяющиеся условия, сохраняя благодаря этому конкурентные преимущества.

**Приоритетные инвестиции в человеческий капитал.** Активный характер процесса развития технологий и непредсказуемость направлений, в которых это развитие будет происходить в ближайшие годы, диктует необходимость своевременных значительных инвестиций в подготовку кадров — в формирование человеческого капитала, обладающего большим творческим потенциалом и высоким уровнем интеллекта. Инвестиции в повышение квалификации сотрудников должны стать систематиче-

скими и быть довольно крупными, чтобы квалификационный портфель (набор квалификаций каждого сотрудника) позволил фирмам более гибко реагировать на изменения среды, необходимость смены профессий и видов деятельности.

Кроме того, фирмы должны содействовать развитию способностей нелинейного мышления у своих сотрудников — мышления, лишённого стереотипов. Система образования, включая начальную и среднюю школу, должна ставить требования к развитию у обучающихся абстрактного мышления, умения критически подходить к имеющимся в их распоряжении данным, строить гипотезы, интерпретировать информацию, наконец, общаться на всех уровнях. Речь отныне идет о формировании трудовых кадров, готовых продолжать образование на протяжении всей жизни, мобильных на рынке рабочей силы, способных к теоретическому мышлению и позитивному общению. Непосредственно в компаниях вводятся непрерывное обучение, распространение полученных знаний во всех подразделениях. Нередко новое знание, возникающее в одном из подразделений организации (например, в специально созданной дочерней фирме), не передается в другие подразделения. Фирмы должны предпринимать активные меры для того, чтобы исследовать новые знания и делать их достоянием других подразделений организации, в которых они могут быть эффективно использованы. Для поиска удачных разработок нередко создаются специальные подразделения, призванные оценивать и распространять приобретаемые знания.

**Облик современной компании.** Признаками передовой современной компании и компании ближайшего будущего являются: придание иерархическим пирамидам управления более плоской формы за счет развития горизонтальных связей; создание сетевых коммуникаций; ориентация на работу в командах, проектных и целевых группах вместо прежних постоянных отделов; организация и автономизация разнообразных деловых центров взамен традиционных иерархий. Новыми явлениями в организации стали *виртуальные офисы*, повышающие самостоятельность работников, а также расширение участков прямой работы с клиентами. Иерархическая структура уступает место сетям, должностные обязанности — делегированным полномочиям.

Обобщение современного опыта показывает, что руководителям компаний необходимо усвоить ряд новых принципов: 1) мыслить и действовать стратегически, постоянно помня о конечном результате; 2) добиваться того, чтобы способные люди были заинтересованы брать на себя новые обязанности; 3) постоянно совершенствовать свои знания, причем опережающими темпами. Центральная структура управления может быть создана путем образования стратегических альянсов, формирования команд высших руководителей. Деятельность руководителя высшего уровня становится зависимой от знаний и опыта других руководителей, входящих в группу высшего руководства. Вырабатываемая ими концепция ориентируется на постоянные организационные изменения и трансформации, на появление новых технологий, новых рынков, нового бизнеса и новых людей среди как сотрудников, так и клиентов.

**Появление обучающихся организаций.** Обучающиеся организации сознательно развивают своих сотрудников и намеренно развивают себя. Они признают сложные взаимоотношения, существующие между людьми и организациями, и рас-

смаатривают работу как естественный процесс течения жизни. В конце концов большая часть людей треть своей жизни проводит на работе. Предположение, что ощущение счастья, чувство удовлетворения и нечто удивительное должны приходить только из внешнего мира, а не проявляться внутри организации, совершенно несостоятельно. Более того, организации признают, что в современной динамичной и сложной среде изменения неизбежны, и поэтому они стараются сделать обучение систематическим.

### 2.3. Организационные структуры управления

**Основные тенденции.** О некоторых наметившихся в настоящее время тенденциях в развитии организационных структур управления свидетельствуют направления изменений, показанные на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Направления изменений организационных структур управления

Характерной чертой новых структур внутрифирменного управления должны стать ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований, диверсификацию операций, инновационную деятельность, максимальное использование творческой активности персонала. *Децентрализация*, сокращение уровней в аппарате управления, продвижение работников по службе и повышение их оплаты в зависимости от реальных результатов определяют основные направления изменений в аппарате управления. Процесс модификации организационных структур управления непосредственным образом затронул заготовительные, сбытовые и другие операции фирм. В рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Напротив, в относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

Переход к современным методам управления неразрывно связан с *сетевыми компаниями*, сетевыми организационными структурами. Наступает эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, исповедующих новые принципы менеджмента.

Также приобретают организационное очертание *нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций*. Компании создают нововведенческие фирмы, ориентированные на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действующие на принципах «рискового финансирования». Широко распространена практика создания в наиболее перспективных областях небольших предприятий с ориентацией на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти предприятия могут формироваться самостоятельно или в рамках соглашений с другими компаниями — на кооперационных началах. В кооперационных альянсах могут принимать участие сотни фирм.

Современному управлению свойственны *дебюрократизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала*. Для этого реализуются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников. Не менее важно также информирование всего персонала. Не рекомендуется выдавать персоналу дозированную и «очищенную» информацию. Считается целесообразной постоянная тренировка работника для наилучшего использования им информации, самостоятельного анализа ситуаций и принятия собственных решений.

Следует обратить внимание на осуществляемые в настоящее время процессы перехода к так называемым *горизонтальным корпорациям*, которые, как утверждается, займут ведущее место среди деловых организаций будущего. Организационная структура горизонтальной корпорации формируется применительно не к поставленной задаче, а к процессу. Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг трех-пяти ее основных процессов со специфическими целями в каждом из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, взаимовызываются ранее фрагментарные задачи. Устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости. Происходит минимизация деятельности внутри каждого процесса. Используется меньшее число коллективов для наиболее полного осуществления соответствующих процессов.

**Организационные рынки.** Идея создания компаний с «внутренними рынками» состоит в том, чтобы использовать возможности и потенциал свободного предпринимательства внутри предприятий. В данном случае рыночные отношения охватывают линейные, функциональные, маркетинговые структуры и даже аппарат высших руководителей. Указанные структуры становятся автономными «внутренними предприятиями», которые покупают и продают товары и услуги внутри фирмы и внешним потребителям и объединяются с помощью единых информационных сетей, финансовых систем и предпринимательской культуры. На базе сотрудничества автономных подразделений образуются стратегические альянсы, обеспечивается совместное использование технологий и решение общих проблем. При таких условиях предприятие обязательно должно иметь полный набор структур предпринимательской деятельности — от подразделений научных исследований и опытно-конструкторских разработок до служб маркетинга и распределения. Фирмы заключают договоры с другими фирмами для

выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических альянсов. Покупатели и поставщики также являются частью этой сети.

*Организационные рынки* (как называют теперь феномен «внутренних рынков») сокращают учет и отчетность, накладные расходы и другие производственные затраты благодаря «выпрямлению» операций. Они способствуют предотвращению конфликтов и налаживанию кооперирования, поскольку создают прочную основу для деловых взаимоотношений. Подразделения, имеющие экономическую свободу внутри предприятий, быстрее могут провести изменения в производстве товаров, предоставлении услуг, во всей системе отношений с потребителями.

**Адаптивность.** Это важнейшее свойство организации. Механизм адаптации организации к изменениям внешней среды и объективных требований к фирме должен характеризоваться гибкостью. Преобразованиям подвергаются не только какие-либо второстепенные элементы организации, но даже ее сущностное «ядро» — структуры, процессы, методы. Они меняются тем быстрее, чем выше темпы изменения техники, технологии, условий развития бизнеса. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов будут оставаться ключевыми факторами адаптации. Все большее число фирм будет разрабатывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента. Наиболее полное отражение требований клиента к новому продукту (услуге) станет самой насущной потребностью. Компания не сможет функционировать как «закрытая» организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Менеджмент по-прежнему будет уделять преимущественное внимание своим акционерам, но интересы других держателей капитала также получат значительный вес в корпоративном управлении. Фирмы будут играть более активную роль в поддержке учреждений культуры и других традиционных «бесприбыльных» организаций. Возрастет значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах.

**Преимущественное использование команд.** Среди свойств и навыков, которые организация требует от своих работников, все более заметную роль играет умение сотрудников работать в команде (группе). Самонацеленные, самоуправляющиеся команды становятся ключевыми звеньями, «мускулами» гибкой организации. Команды формируются вокруг проблемы. Если проблема решена, то команды расформируются и по мере необходимости создаются другие. Группы становятся основным «строительным блоком» организации, каждая из них имеет общую цель. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации. Ответственность и подотчетность используются для определения степени достижения поставленных целей. При этом ведущим показателем успеха становится удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или повышение рентабельности). Считается, что прибыль обеспечивается и выпуск товаров растет, если запросы потребителей будут удовлетворены. Принципиальное значение имеет то, что оценки и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы, а не только за индивидуальные действия и достижения. Поощряется овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

## 2.4. Особенности управления в переходный период

В переходный период к рыночной экономике российские предприятия функционируют в постоянно меняющейся экономической обстановке, в крайне нестабильных институциональных условиях. Возможности выживания того или иного предприятия очень часто не очевидны. Структуры и методы управления, которые на западных фирмах отработывались в течение многих десятилетий, в период перехода к рыночным отношениям не могут механически переноситься на российские предприятия без учета конкретных внутренних и внешних условий. Требуется время для накопления собственного опыта. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности, процессов принятия решений. То же самое можно сказать и о других важнейших аспектах управления — участии акционеров в управлении компаниями, формах и методах работы советов директоров и правлений, договорных отношениях, формировании жизненно необходимой рыночной инфраструктуры. Освоение менеджерами современных методов управления привело к тому, что в реальном секторе экономики появилась весьма представительная группа предприятий, успешно работающих в рыночных условиях, ориентирующихся на конечного потребителя и освоивших выпуск конкурентной продукции.

**Роль государства.** Важную роль в переходный период играют управленческие и регулирующие функции государства. В экономической жизни страны государство выступает: во-первых, как властная структура, устанавливающая «правила игры» на рынке и воздействующая своими обязательными предписаниями на условия функционирования рыночных субъектов; во-вторых, как механизм экономического регулирования, поддержки и стимулирования; в-третьих, как собственник государственного имущества, действующий на рынке наряду с иными субъектами права собственности. При этом непосредственное значение имеет оптимальное сочетание этих трех составляющих в определении и реализации роли государства в управлении и регулировании экономических процессов (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Роль государства в рыночной экономике

Государство должно содействовать деловой активности предпринимателей, создавать стабильную правовую базу для предпринимательства и на основе экономических и административных методов управления проводить активную политику поддержки предприятий (например, ввести обоснованный и эффективный механизм налогообложения, создать реальную систему защиты предпринимательства и т. д.). Государственная поддержка предпринимательства может включать как прямое финансовое субсидирование, льготное кредитование и селективное гарантирование кредитов, так и предоставление льгот по налогообложению, участие государства как соучредителя новых предприятий, формирование и регулирование рынка труда, предоставление выгодных государственных заказов. Важную роль играют содействие в обучении и повышении квалификации кадров, развертывание государственной сети подготовки специалистов для работы в условиях рыночной экономики.

**Роль доверия в эффективном управлении компаниями.** Различные элементы экономической системы, взаимодействуя друг с другом, в определенной мере основываются на отношениях доверия. Чрезвычайно важно, чтобы те или иные действия подкреплялись положительными результатами, а положительный опыт находил все большее распространение. Механизм доверия в экономике так или иначе опирается на психологию доверия каждого индивида и группы людей, что вызывает необходимость исследования доверия как психологической категории. Эффективное управление предполагает отношение к людям как к ведущему ресурсу, а не как к издержкам производства. Новые явления социально-экономического развития должны быть восприняты положительно каждым индивидом и социальными группами.

Экономическое содержание категории доверия носит конкретный и прикладной характер. Доверие в экономике можно рассматривать на уровне отдельной организации и на уровне экономики в целом. Источники доверия в управлении компаниями:

- публичность курса реформ, открытость и доступность информации;
- первоочередное и безусловное решение социальных проблем;
- справедливая и непротиворечивая законодательная база;
- возможность каждого выражать свои интересы и оказывать влияние на принятие решений;
- защита собственности граждан;
- добросовестность, честность и компетентность руководителей;
- четкая обратная связь;
- обязательность вознаграждения;
- устойчивость институтов, «правил игры», договорных отношений и партнерских связей;
- гарантирование работникам минимума жизненных благ и условий плодотворной деятельности;
- достойный имидж и культура организации.

Отношения доверия в системах управления складываются и развиваются по таким направлениям, как доверие населения к проводимым экономическим реформам; граждан — к различным финансово-экономическим институтам (банкам,

компаниям, фондам, кредитным учреждениям и т. д.); государственных органов власти — к частным институтам; граждан и предпринимателей — к государственным регулирующим органам; частных структур — друг другу; между партнерами деловых отношений; работников — к руководителям и руководителей — к работникам; руководителей друг другу; между структурными подразделениями организации.

В каждой организации доверие может и должно предопределять взаимоотношения между коллективом работников и высшим управленческим персоналом для наиболее эффективной реализации установленных целей. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, вырабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, разработки планов, принятия и проведения в жизнь инвестиционных решений и др. Необходимыми предпосылками доверия работников к руководителям являются: компетентность; справедливость; умение правильно оценивать результаты работы и по достоинству вознаграждать работников; способность к быстрому и правильному принятию решений; добросовестность и честность по отношению как к своим работникам, так и к акционерам компании. Доверие порождает слаженность в работе коллектива, повышает конкурентоспособность компании.

**Другие факторы эффективного управления компанией.** Непременным условием эффективного управления становится *максимизация контактов поставщиков и потребителей*. Практикуется включение представителей поставщиков или потребителей во внутренние рабочие группы компании, если это возможно по условиям деятельности. Новая корпоративная модель, расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей меняют традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создать «лучшую во всем» организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно обеспечить в отдельной компании. В результате достигается более высокая эффективность, создается обстановка взаимодоверия и взаимответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании объединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые недоступны им в отдельности.

Сила организации — в ее *внутренней конкурентоспособности*, основывающейся на знаниях и опыте. Менеджеры, руководители разных рангов должны опираться на рычаги, которые оказались определяющими в последние годы: скорость подготовки и принятия решений; гибкость; делегирование полномочий компетентным работникам; работа в командах; способность работать на перспективу, выполняя краткосрочные задачи и ориентируясь на стратегические установки. Овладение мышлением сетевого и глобального масштаба становится все более существенным для того, чтобы адекватно реагировать на ускоренные темпы происходящих изменений. Лозунгом нового века становится *трансформация путем приобретения и применения нового знания*. Организация собирает воедино весь свой потенциал, обеспечивает рациональное его использование в полном соответствии с требованиями рынка. Важными факторами внутренней конкурентоспособное-

ти становятся умение руководителей строить солидарные отношения между работниками, управлять работой и персоналом. Не менее важно и обучение в этой области. Огромные перспективы открываются в связи с развитием *искусственного интеллекта*. Ожидается, что уже в первой трети нового века мыслительные способности компьютеров сравняются или превзойдут способности человека.

*Стремление к диверсификации.* Организация должна стремиться к собственной диверсификации. Это фактор повышения конкурентоспособности и расширения перечня предоставляемых услуг. Необходимо предоставить условия всем работникам, чтобы они могли внести свой вклад в подобные изменения. Диверсификация проявляется в том, что организации моделируются для достижения различных целей, для выполнения разной работы.

*Математические методы в управлении.* Определив и смоделировав факторы развития организации, руководители могут разрабатывать пути улучшения ее деятельности. Например, такие факторы, как продажи, стоимость и прибыль, все чаще моделируются с помощью формализованных методов с тем, чтобы продемонстрировать возможные перспективы деятельности организации. Для применения математических методов в управлении необходимы следующие условия. Во-первых, создатель модели должен иметь ясное представление о задании и выбранных целях, чтобы правильно применять результаты. Во-вторых, введенные в формулы переменные должны поддаваться количественному определению. В-третьих, требуется компьютер для практических, временных решений и чувствительного анализа условий модели. Этот подход включает использование технологий линейного программирования для определения человеческих ресурсов, необходимых для отделов внутри организации, или теории очередей для определения оптимального числа контрольных постов. Так как компьютерные технологии становятся все более распространенными, этот управленческий подход получил признание.

### Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы влияют на изменения в организации и методах управления?
2. Как меняется в настоящее время ориентация мышления в области управления?
3. Каковы новые условия конкуренции и как они воздействуют на управление компаниями?
4. Какие требования предъявляются к управлению в связи с технологической революцией и глобализацией?
5. Какие перспективы открываются на базе развития информационных технологий и искусственного интеллекта?
6. На что нацелены приоритетные инвестиции в человеческий капитал?
7. Что представляет собой горизонтальная корпорация?
8. Каковы черты организаций с «внутренними рынками»?
9. В чем особенности управления компаниями в переходный период?
10. Как меняется роль государства в связи с переходом к рыночной экономике?
11. Какова роль доверия в эффективном управлении компаниями?

## Глава 7

# ПОСТРОЕНИЕ И РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 7.1. Структуры управления

Организационное построение компании, определяющее ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления, отражает те взаимосвязи, которые существуют между ее подразделениями и работниками. На характер и избранную разновидность организационной структуры оказывают влияние такие объективные факторы и условия, как:

- размеры производственной деятельности компании (крупная, средняя, мелкая);
- производственный профиль компании (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей);
- характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство);
- сфера деятельности компании (ориентация на местный, национальный или внешний рынок);
- масштабы зарубежной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей — производственных, сбытовых и др.);
- характер объединения фирмы (концерн, финансовая группа и др.).

Схема любой организации отражает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако такой фактор, как человеческое поведение, нередко воздействует на эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями. С учетом этого *под структурой управления следует понимать упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого*. Организационную структуру управления можно определить также как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций организационная структура представляет собой систему оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядок и формы взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

В компаниях принято различать формальные и неформальные структуры. *Формальными* считаются структуры полномочий и функций, которые устанавливаются на основе сложившегося взаимодействия между компонентами организации.

Формальные структуры характеризуются определенной степенью стандартизации трудовых функций. Существуют исчерпывающие описания трудовых функций, множество организационных правил, четко определенные процедуры, охватывающие трудовой процесс в организации, где степень формализации высока. Чем выше стандартизация, тем меньший личный вклад в конечный результат труда должен вносить каждый работник. Степень формализации различна в тех или иных организациях. *Неформальные структуры* характеризуются тем, что взаимоотношения заранее директивно не устанавливаются и создаются при наличии ряда факторов, таких, как общий интерес группы работников, объективная необходимость сотрудничать, личная безопасность и др.

Приведем основные требования, которые предъявляются к структурам управления современных организаций:

- ♦ отражение целей и задач организации, а следовательно, подчинение производству, его потребностям и ориентации;
- ♦ оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, создающее условия для творческого характера работы и обеспечивающее нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;
- ♦ связь между формированием структуры управления (с определением полномочий и ответственности каждого работника) и органа управления (с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между работниками);
- ♦ поддержание соответствия между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью - с другой, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

Организационное построение компании должно соответствовать социокультурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения по поводу уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей. Это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социокультурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

### **Вертикальное и горизонтальное разделение труда**

В структурах управления компаниями следует различать вертикальное и горизонтальное разделение труда. *Вертикальная структура* состоит из уровней власти, построенных в иерархическом порядке. Чем больше ступеней существует между высшим и низшим уровнем иерархии, тем более сложной является данная организация. *Горизонтальная структура* отражает степень разделения труда между отдельными сферами, требующими специализированных знаний и умений. Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций и установление взаимосвязи между различными видами работ.

В ряде случаев для налаживания горизонтальных связей используются так называемые неформальные процессы, улучшающие деятельность формально спроектированной структуры. Эти процессы необходимы и неизбежны. Вот почему организации должны быть спроектированы таким образом, чтобы не препятствовать самопроизвольному возникновению этих процессов, а в ряде случаев и спо-

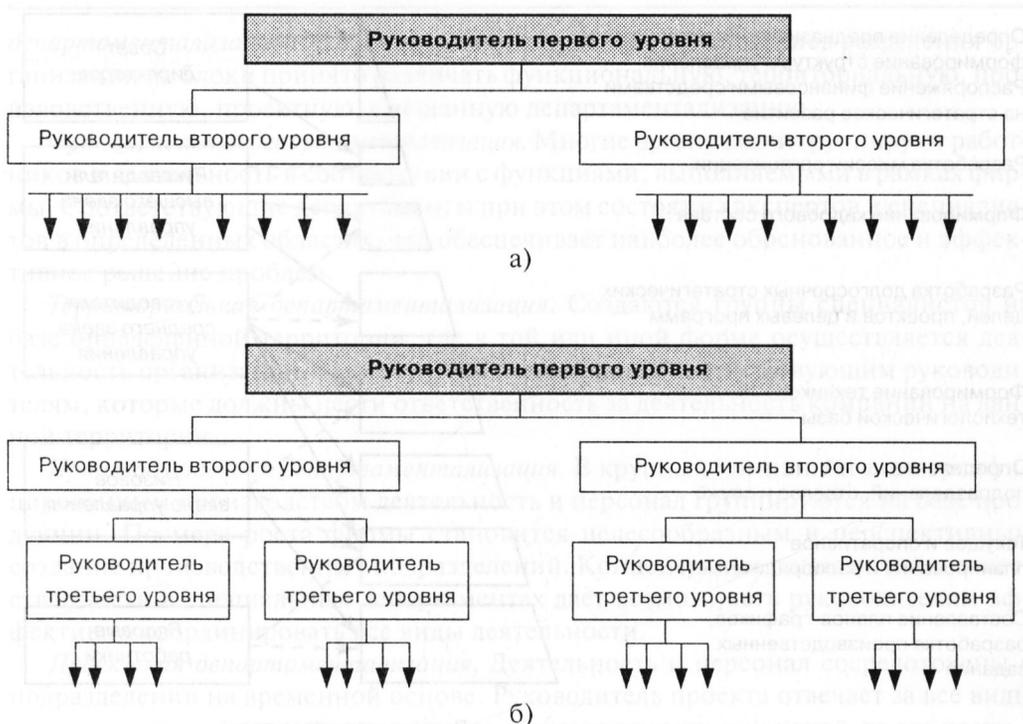
способствовать их развитию. Организации используют различные формы горизонтальных связей в соответствии со сложностью и неопределенностью решаемых задач. Среди распространенных форм горизонтальных связей можно назвать следующие:

- 1) прямые контакты между руководителями, взаимодействующими при решении общей проблемы;
- 2) взаимосвязи между двумя подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности;
- 3) временные целевые группы для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений;
- 4) постоянно действующие группы для решения периодически возникающих межфункциональных проблем;
- 5) новые «интегрирующие» органы в управлении горизонтальными процессами;
- 6) переход от интеграционной к связующей роли руководителя, если имеет место значительная дифференциация функций и видов деятельности;
- 7) установление двойной ответственности в критических точках решения проблем при матричных структурах управления.

В структуре управления организацией различают линейные и функциональные связи. *Линейные связи* устанавливаются по поводу принятия и реализации управленческих решений, а также движения информации между так называемыми линейными руководителями. *Функциональные связи* сопрягаются с теми или иными функциями управления. Соответственно, используется такое понятие, как «полномочия» (линейного персонала, штабного персонала и функциональные). Полномочия линейных руководителей дают им право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать работу, рекомендовать, советовать или помогать работникам. Если тому или иному сотруднику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, то он получает так называемые функциональные полномочия.

### **Нормы управляемости (охват контролем)**

Сравнение различных типов организационных структур показывает, что организации с меньшим числом уровней управления и более широким охватом контролем оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные пирамидальные структуры. Широкий охват контролем облегчает передачу власти «вниз», ее децентрализацию. Создаются условия для деятельности лучше обученных и тренированных руководителей, сокращения сети коммуникаций, уменьшения административной дистанции между уровнями управления. Каждая организация должна самостоятельно разрабатывать модель охвата контролем, исходя из того, что число работников, подотчетных одному руководителю, должно быть строго ограничено. Варианты широких и узких норм управляемости представлены на рис. 7.1.



**Рис. 7.1. Широкие (а) и узкие (б) нормы управляемости**

*Широкий охват контролем* может быть очень эффективен в случаях использования высококвалифицированной рабочей силы, *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 (рис. 7.2).

### **Делегирование полномочий и ответственности**

Следует специально выделить делегирование полномочий и ответственности в организациях как ключевой инструмент эффективного осуществления процессов децентрализации. В каких случаях используется делегирование? Во-первых, когда оно позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться важными делами, являющимися прерогативой только высшего звена управления. Во-вторых, когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться решением той или иной проблемы. В-третьих, когда подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель. Для руководителя принципиально важно с максимальной эффективностью использовать знания своих подчиненных.



**Рис. 7.2. Схема делегирования полномочий по уровням управления**

Соблюдение определенных принципов делегирования способствует децентрализации управления компанией. Суть этих принципов сводится к следующему:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления с тем, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий;
- передаются лишь полномочия; старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

### **Департаментализация**

С учетом рационального охвата контролем и в интересах обеспечения 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, смешанную департаментализацию.

*Функциональная департаментализация.* Многие организации группируют работников и деятельность в соответствии с функциями, выполняемыми в рамках фирмы. Соответствующие департаменты при этом состоят из экспертов и специалистов в определенных областях, что обеспечивает наиболее обоснованное и эффективное решение проблем.

*Территориальная департаментализация.* Создаются группы специалистов на базе определенной территории, где в той или иной форме осуществляется деятельность организации. Такие группы подчиняются соответствующим руководителям, которые должны нести ответственность за деятельность компании на данной территории.

*Производственная департаментализация.* В крупных компаниях с диверсифицированным производством деятельность и персонал группируются на базе продукции. По мере роста фирмы становится целесообразным и перспективным создание производственных подразделений. Концентрация полномочий и ответственности в специальных департаментах дает возможность руководителям эффективно координировать все виды деятельности.

*Проектная департаментализация.* 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.

*Смешанная департаментализация.* Рассмотрение названных выше форм департаментализации показывает, что каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны. Нет ни одной структуры, которую можно было бы описать как универсальную. Нередко в организациях вводятся смешанные структуры, когда, например, руководители пытаются одновременно решать проблемы, связанные с текущими сдвигами на рынке, быстрым ростом предложения товаров и услуг, внешним регулированием.

## 7.2. Принципы построения и типы традиционных структур

Организационные структуры управления на многих предприятиях построены в соответствии с общепринятыми принципами управления, сформулированными еще в начале XX в.:

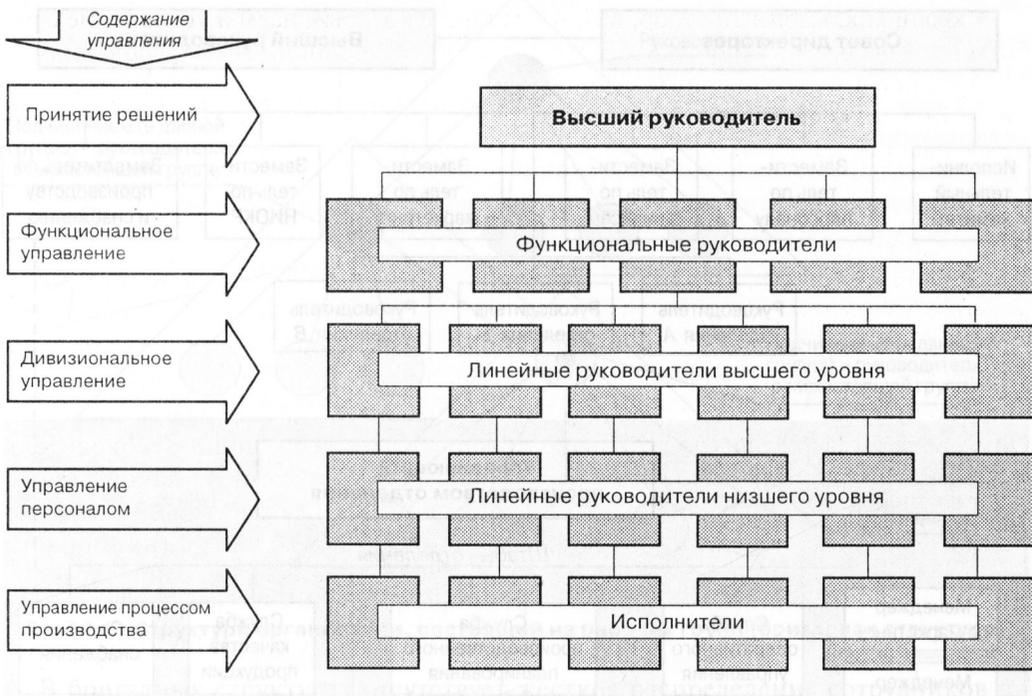
- иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- соответствие полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- разделение процесса труда на отдельные функции и специализация работников по выполняемым функциям;
- формализация и стандартизация деятельности, обеспечивающие однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность решения различных задач;
- обезличенность выполнения работниками своих функций;

- квалификационный отбор, в соответствии с которым наем и увольнение с работы производятся в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название *иерархической, или бюрократической, структуры*. Наиболее распространенным типом такой организации является *линейно-функциональная структура*, в которой реализованы указанные выше принципы. Она встречается почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свои четко определенные задачи и обязанности. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности организации. Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия столь широко признано, что зачастую они берутся за основу структуры организации. Они располагаются на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Данное положение верно независимо от того, на какой основе проводится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения. В чистом виде функциональная структура практически не встречается, а применяется в органическом сочетании с линейной структурой, действующей вдоль иерархии управления «сверху вниз» и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему.

В процессе децентрализации структуры управления права и ответственность распределяются и дифференцируются между разными органами, руководящими техническими разработками, отделами закупки сырья и материалов, производственными подразделениями, отделом сбыта и т. д. Наиболее типичным такой процесс является для предприятий, которые устойчиво выпускают огромное количество однородных продуктов и где экономия на масштабе производства значительна. Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления. При расширении диверсификации производства, резком усложнении внутренних и внешних связей, динамизме внедрения технических новшеств, жесткой борьбе за рынки сбыта продукции функциональные формы управления практически не используются. К тому же по мере роста размеров корпораций, расширения номенклатуры продукции и рынков сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения.

Построение организации по линейно-функциональному принципу (с группировкой по видам управления) показано на рис. 7.3. К этому типу структур относятся те, которые сформированы либо по продуктовому, либо по территориальному признаку. Подобные структуры чаще используются в крупных диверсифицированных корпорациях, выпускающих широкую номенклатуру продукции для различных рынков. Наиболее типична для них *продуктовая структура управления*, при которой центральной штаб-квартире организации подчиняются специализированные по видам продукции отделения, ведущие самостоятельную хозяйственную деятельность.



**Рис. 7.3. Построение организации по линейно-функциональному принципу (с группировкой по видам деятельности)**

*Дивизиональная структура* может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. При такой структуре отделения могут быть специализированы и по рынкам сбыта. Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры достаточно отчетливо прослеживается с повышением уровня диверсификации производства. Принципиальная схема дивизиональной структуры управления приведена на рис. 7.4. Производственные подразделения компании получают определенную самостоятельность. При этом стратегия развития, научно-исследовательские разработки, финансовая и инвестиционная политика входят в компетенцию высшего звена управления. Главную роль в подобных структурах играют управляющие, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Образование дивизионов, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) — *продуктовая специализация*; по ориентации на определенные группы потребителей — *потребительская специализация*, по обслуживаемым территориям — *региональная специализация*.

Довольно распространенным методом структуризации физически рассредоточенных предприятий является деление организаций по *территориальному принципу*. Все виды деятельности предприятия на данной территории группируются и подчиняются его высшему руководителю. Территориальная структуризация осо-

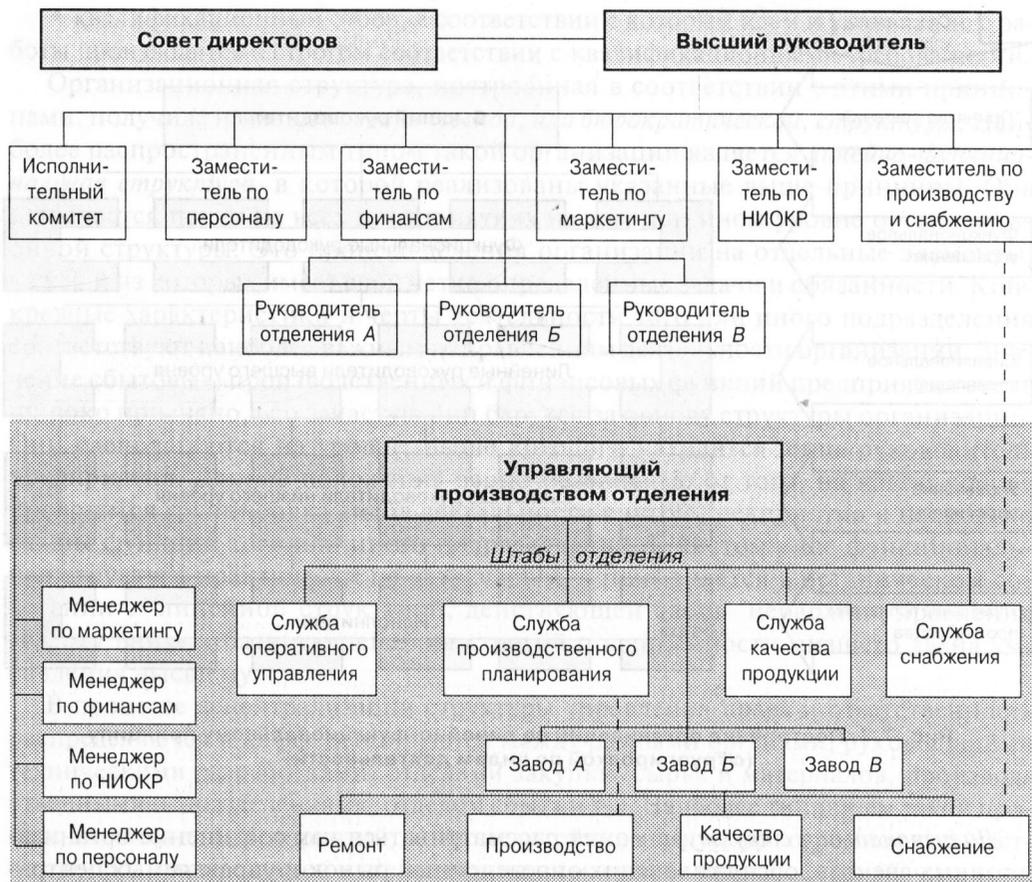


Рис. 7.4. Дивизиональная структура управления

бенно привлекательна для крупных фирм или предприятий, деятельность которых широко диверсифицирована. Компании прибегают к данной форме в том случае, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах. В крупных диверсифицированных компаниях появляются дивизиональные структуры смешанного типа, сочетающие как продуктовый, так и территориальный принципы построения.

Достаточно распространенным типом структур можно считать организацию работ по *рабочим группам* (бригадам), которая представлена на рис. 7.5. Ее особенностью является то, что она способна менять свою форму, приспособляясь к меняющимся условиям. Основными принципами такой организации управления являются: автономная деятельность рабочих групп (бригад); самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали; замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями; привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

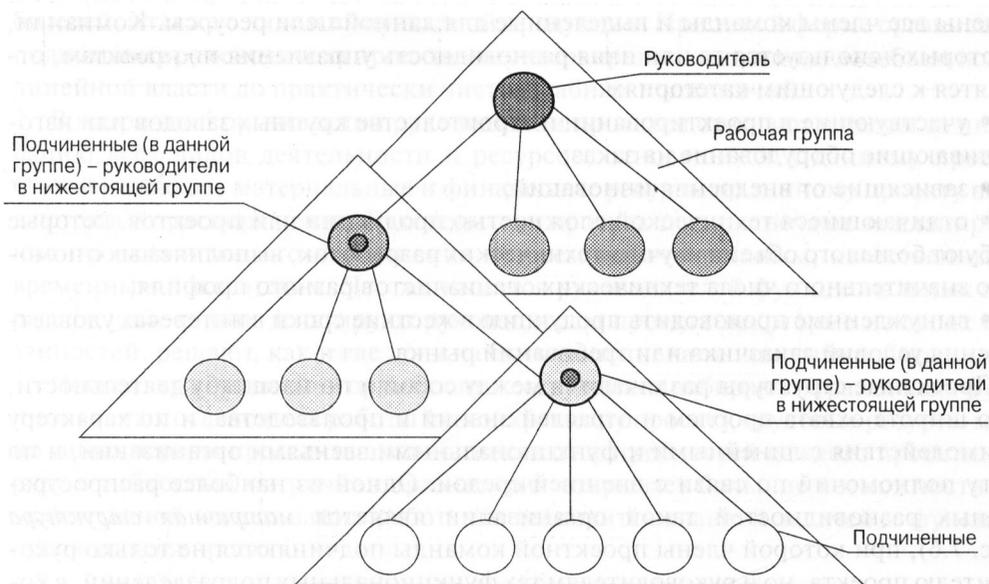


Рис. 7.5. Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная структура)

В бригадных структурах отсутствует жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам. Могут сохраняться или отсутствовать функциональные подразделения. Работники находятся под двойным подчинением - административным (руководителю функционального подразделения, в котором они работают) и бригадным (руководителю рабочей группы или бригады, в которую они входят). Когда функциональные подразделения отсутствуют, организацию можно назвать собственно бригадной. Эта форма нередко применяется в организации управления по проектам. Данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов при их надлежащем техническом оснащении.

### **Проектное и матричное управление**

Для разработки и практического осуществления определенных проектов, охватывающих, с одной стороны, широкий круг специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов, с другой — деятельность разных функциональных и линейных подразделений, используются специфические организационные структуры, получившие название проектных и матричных.

Под *проектной структурой* понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Руководителю проекта полностью под-

чинены все члены команды и выделенные для данной цели ресурсы. Компании, в которых используется та или иная разновидность управления по проектам, относятся к следующим категориям:

- участвующие в проектировании и строительстве крупных заводов или изготавливающие оборудование на заказ;
- зависящие от внедрения инноваций;
- отличающиеся технической сложностью продукции или проектов, которые требуют большого объема научно-технических разработок, выполняемых с помощью значительного числа технических специалистов разного профиля;
- вынужденные производить продукцию в жесткие сроки в интересах удовлетворения условий заказчика или требований рынка.

Проектные структуры различаются между собой и по масштабу деятельности, и по широте охвата проблем и отраслей знаний и производства, и по характеру взаимодействия с линейными и функциональными звеньями организации, и по кругу полномочий по связи с внешней средой. Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является *матричная структура* (рис. 7.6), при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Организация развивается одновременно в двух измерениях. Таковыми, например, являются структуры, основанные на сочетании осуществляемых функций с территориальной структурой или типом потре-

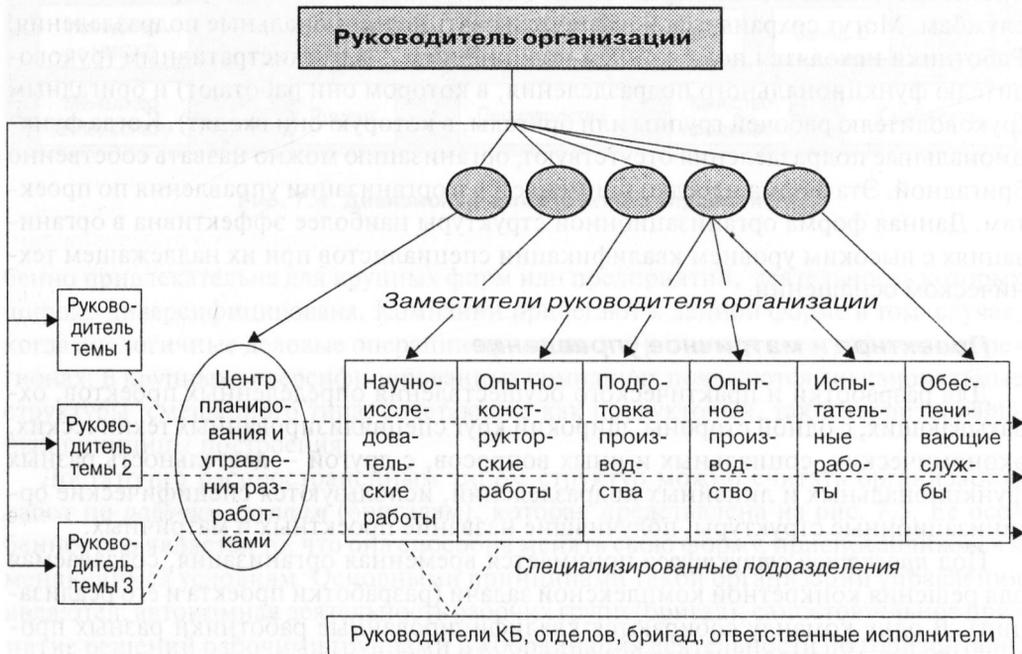


Рис. 7.6. Матричная структура управления

бителей, а также с видом выпускаемой продукции. При такой форме организации полномочия руководителя проекта могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чисто штабных полномочий.

В матричной организации руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям. Что же касается руководителей функциональных подразделений, то они делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа.

Поскольку в матричной организации сотрудников набирают из различных функциональных отделов для работы по конкретному проекту, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ, что становится главной задачей и функцией руководителя проекта.

### 7.3. Перспективные формы организации компаний

Последние десятилетия XX в. характеризовались отходом от централизованно координированной, многоуровневой иерархии в организациях и переходом к разнообразным более гибким структурам, основанным на горизонтальных связях. Перенесение рыночных отношений на внутрифирменные связи (внутренние рынки) вызвало к жизни новый тип структур - сетевые и виртуальные организации.

Проследим историю развития, эволюцию организационных структур и выделим их основные формы. *Линейно-функциональная форма организации*, появившаяся в конце XIX столетия, активно развивалась с начала XX в. Она позволяла многим компаниям достигать необходимых размеров и эффективности, отвечать на потребности растущего внутреннего рынка. *Дивизиональная форма организации* появилась вскоре после первой мировой войны и быстро распространилась в 1940-50-е годы. Эта форма характеризуется тем, что отдельные марки и модели продукции дифференцированы в основном по целям; продуктовые подразделения работают как почти автономные компании, производя продукцию для своих клиентов, а корпоративное руководство осуществляет функции финансового инвестора и органа, ориентирующего на новые рынки.

*Матричная форма организации* возникла в 1960-70-е годы и сочетает элементы функциональной и дивизиональной форм. Она была создана в интересах эффективного использования специалистов, инженеров и ученых при адаптации широкого спектра новых продуктов к потребностям рынка. В матричных организациях технический персонал и специалисты перемещаются из функциональных подразделений в продуктовые или проектные группы, из одной команды - в другую. Многие современные матричные организации еще более сложны, сочетают глобальные продуктовые подразделения с географически ориентированными маркетинговыми группами.

*Сетевая форма организации* возникла в 1980-е годы, когда международная конкуренция и стремительные технологические изменения вызвали массовое реструктурирование компаний во всех отраслях. Руководители компаний заключали контракты с другими фирмами для объединения в различные типы сетевых структур.

тур. В качестве примеров действующих сетевых организаций можно назвать компании по осуществлению крупных проектов; организации в районах («долинах») с малыми производственными фирмами; ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему; стратегические альянсы.

Организация с сетевой структурой заключает контракты на проведение любых видов хозяйственной деятельности. Группа людей, объединившихся в управляющей компании, совершает комплексные сделки, заключая контракты с промышленными компаниями, транспортными агентствами, торгово-посредническими фирмами и предприятиями розничной торговли, которые объединены в сеть. Даже операции по проведению учета кредиторской и дебиторской задолженности, а также по начислению заработной платы проводятся на контрактной основе. Все функции традиционной компании выполняются на контрактной основе. Вместо последовательности команд в иерархии управления выстраивается цепочка заказов на поставку и получают развитие взаимоотношения с другими фирмами. Руководители разных уровней действуют не через систему подчиненных, а с помощью набора контрактов. Поскольку любые функции реализуются на контрактной основе, то можно легко заменить поставщиков, вследствие чего у компании с сетевой структурой снижаются затраты.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов по ряду признаков. Во-первых, если в последние десятилетия фирмы, использующие традиционные формы организации, предпочитали содержать в своей структуре все необходимые ресурсы, то многие сетевые организации используют коллективные активы нескольких фирм, расположенные в различных точках ценностной цепи. Во-вторых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. В-третьих, многие современные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль их участников. В-четвертых, в растущем числе отраслей (включая производство компьютеров, полупроводников, автомобилей и др.) сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы — производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний. *Сетевая организация сочетает элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации.*

Для 1990-х годов характерным стало появление организаций с «внутренним рынком», использующих принципы предпринимательства, рыночные отношения внутри предприятий. Такой подход распространяется на все линейные, функциональные, маркетинговые структуры организации и даже на высшие звенья аппарата управления. Они участвуют во внутрифирменных и межфирменных связях, объединяются с помощью единых информационных сетей, финансовых систем и предпринимательской культуры.

Выделяют следующие принципы организации «внутреннего рынка» компании.

1. *Преобразование иерархии управления во внутренние предпринимательские подразделения.* «Внутренние предприятия» создают строительные блоки для внутрифирменной рыночной системы. Все производственные и вспомогательные под-

разделения преобразуются в предприятия, не только становясь ответственными за результат деятельности, но и принимая на себя управление производством как независимое предприятие.

2. *Создание экономической инфраструктуры для принятия решений.* Специалисты формируют и регулируют инфраструктуру данной «организационной экономики», создавая общие системы отчетности, коммуникаций, стимулов, управленческой политики, предпринимательской культуры и т. д. Руководство может также поощрять создание различных деловых объединений (фирмы венчурного капитала, объединения консультантов, дистрибьюторов и т. п.).

3. *Корпоративное руководство по организации совместной деятельности.* «Внутренняя экономика» - это общность предприятий, заинтересованных в совместной деятельности (создание совместных предприятий, совместное использование технологий, взаимное участие в решении проблем и т. д.) как между внутренними, так и внешними партнерами. Корпоративное руководство обеспечивает регулирование этого «внутреннего рынка», направляя и поощряя развитие разнообразных стратегий.

Сердцевину структуры организации с «внутренним рынком» составляют новые предприятия, образованные на основе производственных отделений компании и ставшие самостоятельными подразделениями по производству продукции или оказанию услуг. Вспомогательные функциональные подразделения являются коммерческими центрами, продающими свои услуги другим подразделениям или внешним заказчикам. Сеть деловых взаимоотношений, сформировавшаяся в результате взаимодействия всех функциональных и региональных подразделений, образует «внутреннюю рыночную экономику». Схема организации с «внутренним рынком» показана на рис. 7.7. Благодаря развитию прямых связей организации с «внутренним рынком» резко сокращают многие виды расходов. Компании переходят от иерархических к горизонтальным управленческим структурам, устанавливают выгодное соотношение между крупными и мелкомасштабными операциями. Подразделения могут оперативно вносить изменения в производство товаров, предоставление услуг, в систему отношений с потребителями.

Именно на этой основе и с максимально возможным использованием информационных технологий формируются организации с широко распределенными автономными звеньями, получившие название *виртуальных корпораций*. Это организации, специализирующиеся на производстве продуктов (товаров или услуг) с целью моментально и адресно, по требованию заказчика и в различных регионах создавать огромное число их вариантов и моделей. Чтобы стать виртуальной, компания должна быть построена на основе следующих принципов: упразднения отношений преимущественного подчинения; использования центров индивидуальной выгоды (прибыли); географической рассредоточенности; отделения процесса разработки политики от процесса принятия решений; использования информационных технологий и телекоммуникационных процессов; свободного и немедленного доступа к информации; совместной собственности и создания динамичных альянсов; объединения ключевых технологий и компетенций; совместной работы заказчиков, поставщиков, руководителей, исполнителей и государственных органов.

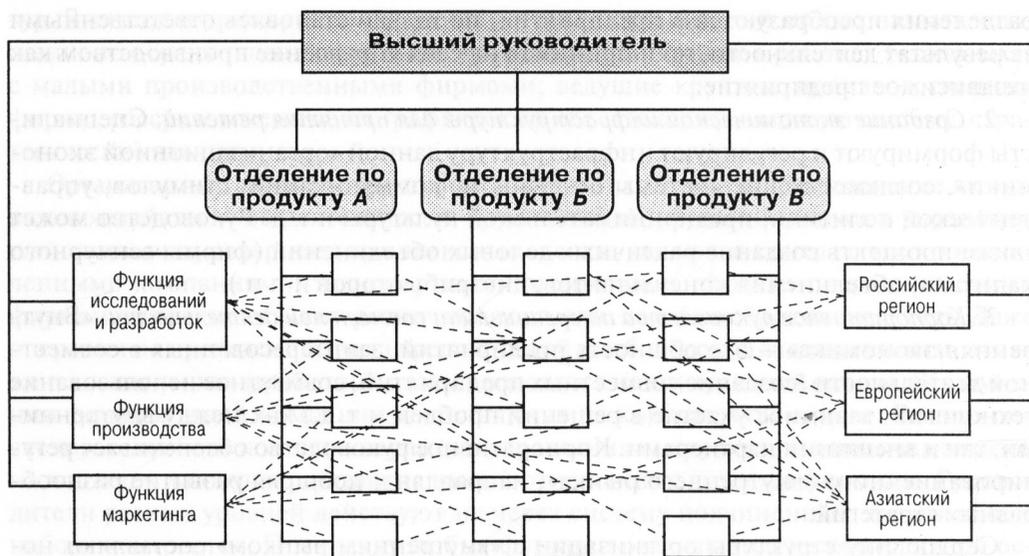


Рис. 7.7. Организация с «внутренним рынком»

Виртуальная корпорация — это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, заключаемых с независимыми рабочими группами и структурами. Отличительными чертами виртуальной организации являются: временный характер функционирования; осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций; взаимоотношения с партнерскими и другими заинтересованными организациями на базе серии соглашений, договоров и взаимного владения активами; образование временных альянсов с организациями в смежных областях деятельности; частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это выгодно; договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях. Виртуальная корпорация, находясь в основном в совместной собственности организаций-участников, является стратегическим альянсом, связывающим воедино их специфические цели и скоординированные усилия. Базовая цель виртуальной корпорации - объединение ключевых технологий и компетенций для того, чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на потребительском рынке. Автономные группы работников, соединенные с помощью компьютерных сетей, способны работать не только последовательно, но и одновременно в разных местах по всему миру.

Новые организационные построения виртуального характера делают расплывчатыми формальные линии организаций до такой степени, что часто трудно определить, где кончается одна организация и начинается другая. Отдельные организации работают вместе на основе компьютерных программ и информацион-

ных технологий, что делает неизбежным появление информационных сверхсистем и порождает уверенность в широких возможностях альянсов партнерских организаций. Виртуальные организации все чаще заключают субконтракты с внешними структурами с тем, чтобы использовать преимущества организаций малых размеров, их гибкость и адаптивность. Внешних контрактов заключается так много, что они становятся «каркасом», «зонтом» организации. Это и определяет ее основное качество — широкую распределенность в пространстве и времени. Внешние контракты позволяют привлекать те организации, которые преуспевают в определенных областях и выполняют конкретные работы лучше, чем все остальные.

Новые виды взаимодействия внутри организации или вне ее, призванные на демократической основе разрешать возникающие противоречия, являются характерными для такой перспективной формы организации компании, которая получила название *круговой организации*. Это демократическая иерархия. В отличие от иерархической командной структуры системы управления демократическая иерархия в организациях обладает такими сущностными характеристиками, как отсутствие безраздельного авторитета; возможность для каждого члена организации участвовать непосредственно или через представительство в решении всех задач, которые его напрямую затрагивают; способность членов организации индивидуально или коллективно принимать и внедрять решения, которые затрагивают только тех, кто принимает эти решения.

Основная структурная характеристика круговой организации состоит в том, что при каждом руководителе создается совет. Советы (кроме создаваемых на верхнем и низовом уровнях организации) в идеале должны иметь минимум участников — руководителя, возглавляющего совет, и непосредственного подчиненного этого руководителя. При этом они имеют право расширять свой состав за счет участников, привлекаемых извне организации. Например, в советы функциональных подразделений компании, таких, как отделы маркетинга или финансов, часто приглашают для участия руководителей других функциональных подразделений. В советы тех подразделений, которые используют продукцию других отделов (например, бухгалтерия, отдел научных исследований и опытно-конструкторских разработок), нередко входят руководители этих подразделений. Внешние клиенты и потребители также приглашаются к участию в работе советов. В географически разбросанных организациях, многопрофильных компаниях регионально ориентированные отделы привлекают в состав советов представителей тех сообществ, где они работают, включая представителей потребителей, структур по охране окружающей среды и т. п. (рис. 7.8).

Привлечение дополнительных участников в советы позволяет в большинстве случаев повысить взаимопонимание с акционерами и другими заинтересованными лицами. Одни подразделения в организации имеют внутренних акционеров, другие — внешних. Наиболее эффективно работают советы, в которых подчиненные формируют самую большую подгруппу и при расширении совета участвуют в выборе его новых членов. В круговой организации руководители уже не являются только формальными лидерами, просто вышестоящими должностными лицами. От них требуется, чтобы они стали неформальными лидерами, теми, кто обучает остальных. Расширение использования демократического подхода в круговой

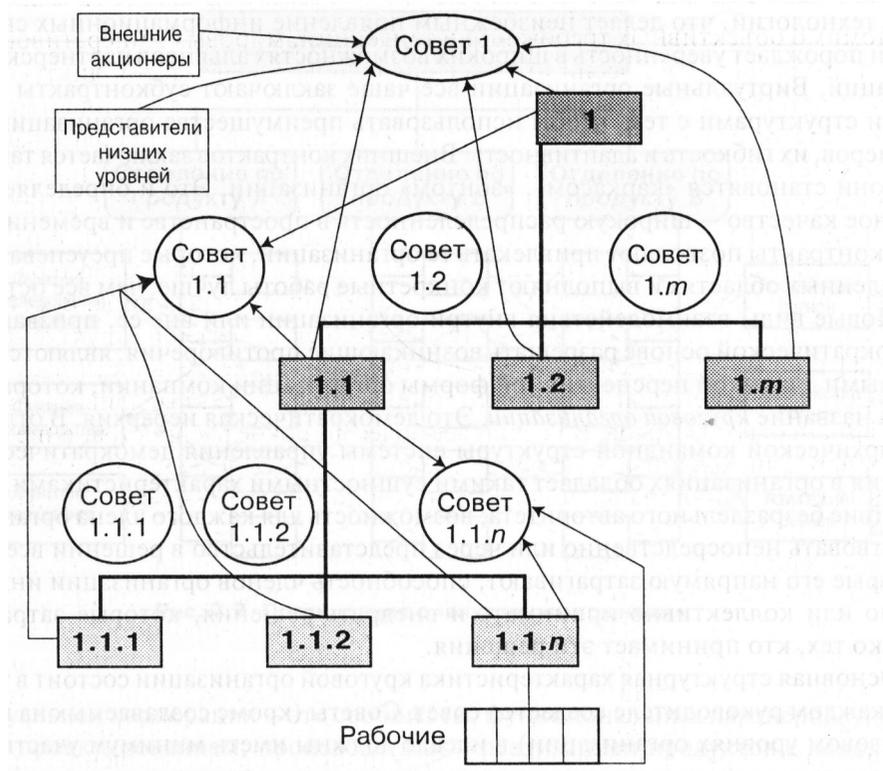


Рис. 7.8. Круговая организация

организации может существенно повысить эффективность и качество управления. Многое зависит от того, насколько автономными являются структурные единицы организации и в каком объеме они осуществляют самоконтроль. Участие в совете является обязательным для руководителей, но добровольным для персонала организации. Добровольное участие в совете работников, которые не обязаны в нем участвовать, является хорошим показателем его значимости.

В настоящее время в России в условиях освоения рыночных методов ведения хозяйства возрастает роль *ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями*. Утверждаются новые формы интеграции хозяйствующих субъектов: 1) путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), реорганизованные из отраслевых структур или создаваемые заново; 2) на основе формирования горизонтальных ассоциативных образований. И в первом, и во втором случае обеспечиваются необходимая координация и организационно-финансовое взаимодействие, создаются эффективные системы технологического развития, устойчивая рыночная стратегия, ресурсная поддержка корпоративных финансовых институтов.

Помимо объективных требований и тенденций, мировых императивов корпоративного развития в России имеются специфические факторы, диктующие необходимость формирования корпоративных структур. К этим факторам можно отнести: переход от государственного распределения ресурсов к использованию рыночных методов; недостаточный размер инвестиций в развитие производства и оборотных средств предприятий; концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики; рост транзакционных издержек в результате отказа от прямого государственного управления и изменения характера взаимоотношений между предприятиями в ходе экономической реформы. Восстановление разрушенных производственно-технологических связей и структурная перестройка производства невозможны без координации деятельности всех звеньев технологической цепочки в рамках интегрированных структур и привлечения крупных финансовых ресурсов. В России все более широкое распространение получают корпорации, холдинги, консорциумы, конгломераты. Расширяется участие российских компаний в транснациональных корпорациях, в международных совместных предприятиях.

Характерной чертой современного этапа организационной интеграции, формирования современного крупного производства является создание *финансово-промышленных групп* (ФПГ). Современные финансово-промышленные группы представляют собой диверсифицированные, многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, повышения конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности. Многоотраслевая направленность финансово-промышленных групп позволяет гибко и оперативно реагировать на неожиданные изменения в условиях усложняющейся рыночной конъюнктуры.

Вместе с тем несмотря на устойчивую тенденцию к диверсификации деятельности, создаются и финансово-промышленные группы с выраженной специализацией, что придает им значительную устойчивость и жизнеспособность на рынке. Речь идет прежде всего о формировании ФПГ на основе технологически близких предприятий, организаций, компаний. В результате максимально концентрируются материальные и финансовые ресурсы на каком-либо одном или нескольких направлениях, дающих наибольший эффект, и отсекаются второстепенные, малозффективные сферы деятельности. Такой подход особенно приемлем к формированию ФПГ на основе наиболее передовых, наукоемких отраслей, определяющих приоритетные направления научно-технического прогресса (например, отраслей топливно-энергетического комплекса, электронной промышленности и ряда других). Он позволяет, не нарушая отраслевой специализации ФПГ, расширять сферу ее интересов за счет проникновения в смежные отрасли с целью консолидации основной деятельности. Разновидности финансово-промышленных групп и критерии их образования представлены на рис. 7.9. Выбор направлений деятельности ФПГ, степени ее универсализации предопределяется экономичес-



Рис. 7.9. Классификация финансово-промышленных групп

кой целесообразностью, с одной стороны, и степенью развития рыночных отношений в стране — с другой. Как показывает опыт, в настоящее время сохраняется устойчивая тенденция к универсализации ведущих ФПГ.

Современная интегрированная структура — корпорация — все чаще строится вокруг определенной технологии или, точнее, вокруг *ключевых компетенций*. В данном случае речь идет о том, что на практике выбирается, выявляется некая область, в которой компания обладает уникальными возможностями, знаниями, конкурентными преимуществами (например, интегрированные системы, миниатюризация, создание видеобразов, новые средства связи и т. п.). Остальная деятельность рассматривается как вторичная и может быть выведена из-под корпоративного контроля или исключена из организационной структуры. Такой подход к организационному построению компаний приходит на смену широкой диверсификации.

Все, что относится к ключевым компетенциям, находится в центре внимания высшего корпоративного звена. Результаты деятельности многих корпораций свидетельствуют о том, как важно точно определить ключевую компетенцию и разработать комплекс мер для ее развития, поддержания и укрепления. Основным носителем компетенции выступают высококвалифицированный персонал и налаженная система связей в структуре организации. Вот почему *качество персонала*, а не только и не столько материальные активы становится важнейшим ресурсом компании, особенно в сфере высоких технологий и так называемого интеллектуального производства. Основой организации, ее реальным активом являет-

ся *человеческий капитал*, понимаемый как совокупность знаний, творческих способностей, практического опыта в сочетании с моральными ценностями и корпоративной культурой. Нематериальные активы компании включают также организационную структуру, патенты, специальное программное обеспечение, торговые марки. Рынок корпоративных ценных бумаг «интуитивно» учитывает влияние нематериальных активов, доля которых в общей рыночной стоимости компаний постоянно возрастает. Для компаний, ориентированных на выпуск высокотехнологичной продукции и услуг, характерно интенсивное увеличение этой доли. Инвестирование в ключевые компетенции, в нематериальные активы признается все более предпочтительным.

#### 7.4. Организационное реформирование компаний

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в период перехода к рыночным отношениям заключается в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к меняющемуся спросу. Благодаря этому происходит сближение предприятий - производителей продукции с потребительским сектором, ускоряются процессы реализации продукции. При развитии этих процессов необходимо учитывать сложившуюся в течение многих десятилетий производственную и организационную структуру многих крупных предприятий с выделением подразделений, имеющих полный и законченный производственный цикл. Такие структурные построения дают реальную возможность, с одной стороны, выделять самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой — сохранять целостность производственно-технологического комплекса, общую направленность и профиль его деятельности.

Не менее значимой современной тенденцией становится выделение из структуры предприятий определенных организационных блоков, формирование на их базе независимых коммерческих организаций, которые используют имущество базового предприятия, заключая с ним арендные договоры. Это же относится и к вновь создаваемым организациям, берущим в аренду имущество базового предприятия. С помощью периодической корректировки договоров аренды обеспечивается определенная координация деятельности вновь создаваемых организаций. Сохранение же права собственности за базовым предприятием дает возможность поддерживать и развивать производственную систему в целом. Та же цель достигается, когда расширение многообразия организационных структур осуществляется путем создания дочерних фирм в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью при условии, что контрольный пакет их акций или соответствующая доля в уставном капитале принадлежит базовому предприятию.

При переходе от централизованной плановой системы управления к рыночной экономике прежде всего должна быть преодолена закостенелость организационной структуры управления. В промышленности России до настоящего вре-

мени существуют структуры управления, освоенные еще в 1930-е годы и модернизированные в 1950—60-е годы. Их особенностью является построение организационно-управленческих систем по технологическому принципу вертикального подчинения, когда главные управленческие функции сосредоточены в высшем эшелоне, а нижние звенья управления не имеют самостоятельности в принятии решений. Эти системы устарели, если рассматривать их с позиций ориентации на научно-технический прогресс, экономическую эффективность и быстрдействие в принятии решений.

Без коренной перестройки структур управления компании не смогут стать конкурентоспособными. Требуется разработка маркетинговой политики, трансформация мышления руководителей предприятий, ориентировавшихся в прошлом лишь на решение производственных, технологических проблем, переключение их внимания на финансовые, сбытовые условия, эффективный маркетинг. Некоторые российские предприятия уже проводят серьезные организационно-управленческие изменения, в частности реорганизацию маркетинга и сбыта по продуктовому принципу, использование проектных, матричных и сетевых структур. Новая организация финансового учета позволяет оценивать удельные издержки производства на единицу каждого вида продукции и по направлениям функциональной деятельности. Осуществляется переход на оценку прибыли или убытков каждого подразделения компании (принцип центров прибыли). Больше внимания уделяется контролю качества продукции, послепродажному сервису. Повышается роль формальных контрактов в отношениях с наемным персоналом. Разрабатываются инвестиционные и бизнес-планы для каждого подразделения с акцентом на повышении качества уже выпускаемых продуктов и создании новых. Повышается «прозрачность» компаний для инвесторов, кредиторов и крупнейших торговых партнеров, в том числе на основе использования международных стандартов бухгалтерского учета.

Успех организационного реформирования конкретного предприятия зависит от правильного выбора первоначальной концепции его развития, оценки перспектив деятельности. Это значит, что еще до выбора путей и средств реформирования должен быть четко сформирован будущий образ компании, определен технологический тип и другие элементы общей концепции. Иными словами, необходимым условием успешного реформирования предприятия должна быть предварительная разработка его стратегии — системы взаимосвязанных решений по основным направлениям концентрации усилий и ресурсов. Это тем более важно, что часто собственники не связывают свои интересы с долгосрочным развитием предприятия, ограничиваясь либо конвертацией активов предприятия в денежные средства, либо торможением производства в интересах развития конкурирующих производств, что, как правило, не отвечает интересам работников, трудового коллектива. Вред делу наносят во многом *неупорядоченность прав и ответственности собственников и руководителей*, внутренняя рассогласованность структур в компаниях. Речь идет прежде всего о разграничении их прав.

### Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы и условия влияют на организационное построение компании?
2. Что понимается под структурой управления?
3. Перечислите основные требования, которым должны отвечать структуры управления.
4. В чем сущность и каковы различия вертикального и горизонтального разделения труда?
5. Назовите предпосылки и сформулируйте сущность и принципы делегирования полномочий и ответственности в организациях.
6. Каково назначение и разновидности департаментализации в компаниях?
7. Перечислите принципы построения, разновидности и условия применения традиционных структур управления.
8. В чем состоят особенности и принципы построения проектных и матричных структур управления?
9. Опишите причины появления и организационный механизм функционирования организаций с «внутренними рынками», сетевых и виртуальных компаний.
10. Каковы пути демократизации структур управления? Как функционирует круговая организация?

### Литература

1. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник. 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 1999.
2. *О'Шоннесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. - М.: МТ Пресс, 1999.
3. *ЛафтаДж. К.* Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. - М.: Русская деловая литература, 1999.
4. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. - М.: Дело, 1996.
5. *Мильнер Б. З.* Уроки бюрократической системы управления // Вопросы экономики, 1999, № 1.
6. *Румянцева З. П., Соломатин Н. А., Акбердин Р. З. и др.* Менеджмент организации. - М.: ИНФРА-М, 1995.
7. *Hodge B. S., Antony W. P., Gales L. M.* Organization Theory (a Strategic Approach). 5 ed. - Prentice-Hall, 1996.

## Глава 10

### ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Образование новой компании, полное или частичное преобразование деятельности хозяйствующих субъектов, реструктуризация предприятий, разработка и реализация инвестиционных проектов требуют предварительного проектирования с тем, чтобы был создан эффективный механизм управления организациями. Формирование такого механизма должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования. Для того чтобы составить представление об объекте проектирования, следует исходить из того, что организационная структура управления включает:

- систему целей и их распределение между различными звеньями;
- состав подразделений, которые находятся в определенных связях и отношениях между собой;
- задачи и функции по всем звеньям;
- распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее определенное соотношение централизации и децентрализации.

Связующее значение имеют коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Нельзя не учитывать и того, что организационная структура представляет собой поведенческую систему, в которой люди и образуемые ими группы постоянно вступают в различные взаимоотношения для решения общих задач.

В ходе организационного проектирования применительно к той или иной компании принимаются решения по следующим вопросам: разделение труда и специализация; департаментализация и кооперация; связи между подразделениями и координация; масштаб управляемости и контроля. В результате проектирования устанавливаются: иерархия организации и ее звенность; распределение полномочий и ответственности; централизация и децентрализация в управлении компанией; дифференциация и интеграция элементов структуры и функций. Перечисленные задачи не могут быть решены без учета всех внешних и внутренних условий функционирования организации в их развитии и изменении. Условия, оказывающие воздействие на разработку организационных структур, носят взаимосвязанный ситуационный характер, и их обычно делят на четыре группы:

- ◆ состояние внешней среды;
- ◆ технология работы в организации;
- ◆ стратегический выбор руководства организации в зависимости от ее целей;
- ◆ поведение работников организации.

Работа по проектированию организации предусматривает сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода, структуризации целей, организационного моделирования) с большой экспертно-аналитиче-

ской работой, изучением отечественного и зарубежного опыта, тесным взаимодействием разработчиков и тех, кто практически будет внедрять и использовать проектируемый организационный механизм. В основе работы организации лежит четкое формулирование ее целей. Сначала формулируются цели, а затем разрабатывается механизм их достижения. На рис. 10.1 показана общая последовательность перехода от целей организации к ее структуре.

Многообразие целей на высшем, среднем и низших уровнях организации не может быть сведено к одному измерителю. Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой ими продукции и услугах. Хотя каждая цель отражает одну из объективно необходимых сторон функционирования и развития организационной системы, соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

Конечным критерием эффективности организационной структуры управления при сравнении различных вариантов является наиболее полное и устойчивое достижение целей в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Однако свести этот критерий к началу практически применимых простых показателей, связать каждое конкретное организационное решение с его конечными результатами, как правило, чрезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления как исполнение решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность и гибкость как способность своевременного выявления организационных проблем и соответствующая перестройка работы. Особенно значима экономичность аппарата управления, т. е. обеспечение максимизации результатов по отношению к затратам на управление.

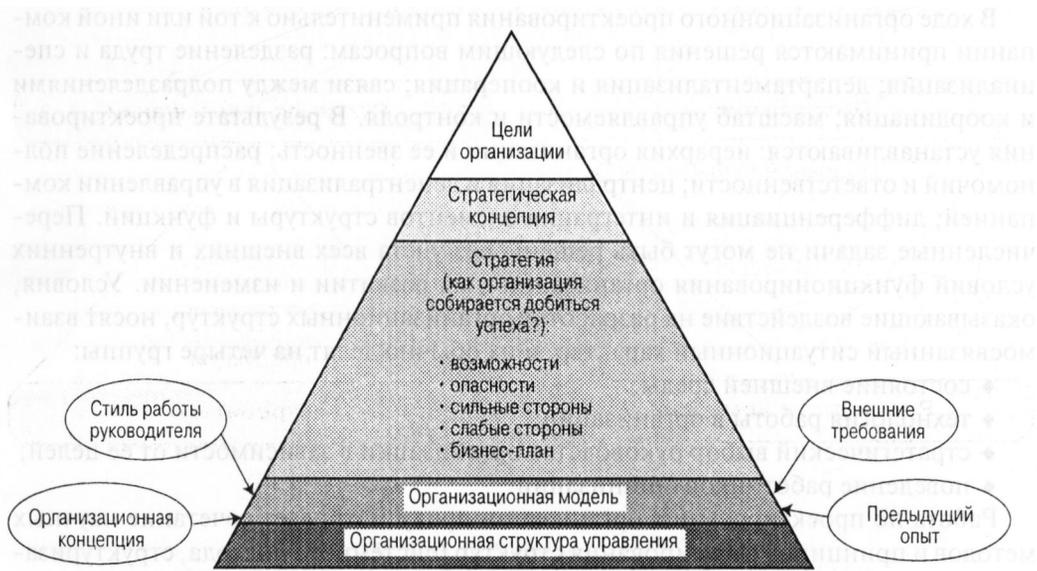


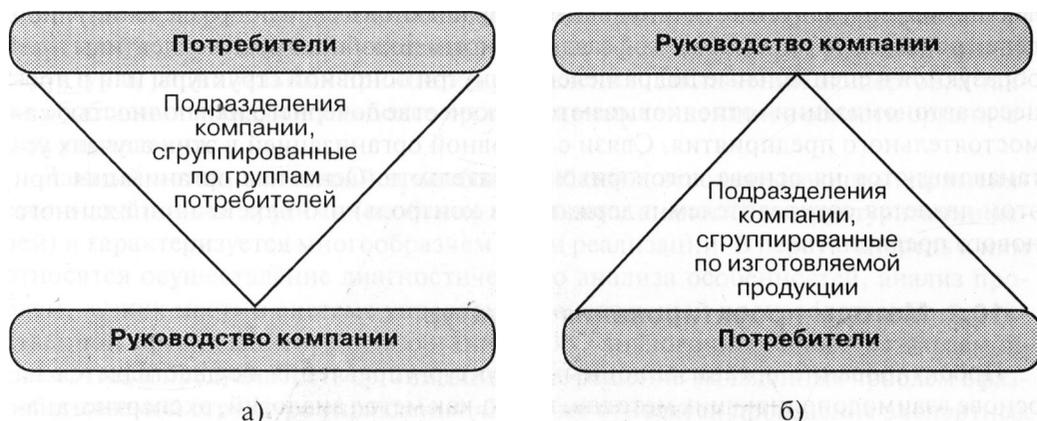
Рис. 10.1. Переход от целей организации к ее структуре

### 10.1. Процесс формирования организационной структуры

Формулирование целей и задач, определение состава и места структурных подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих) организуются по трем крупным стадиям: 1) формирование общей структурной схемы аппарата управления; 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними; 3) регламентация организационной структуры.

Первая стадия — *формирование общей структурной схемы*. К принципиальным характеристикам организационной структуры, которые определяются на этой стадии, можно отнести цели производственно-хозяйственной системы и проблемы, подлежащие решению; общую спецификацию функциональных и программно-целевых подсистем, обеспечивающих их достижение; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации полномочий и ответственности на разных уровнях; основные формы взаимоотношения данной организации с внешней средой; требования к экономическому механизму, формам обработки информации, кадровому обеспечению организационной системы. Основополагающее значение для общей структурной схемы имеет разработанная руководством компании стратегия развития организации. В одном случае это может быть ориентация, например, на удовлетворение потребностей клиентов, в другом — на изготовление продукции. Применительно к этим двум крайним случаям (на практике существует много промежуточных вариантов) различия в организационной структуре управления могут быть существенными (рис. 10.2).

На стадии *разработки состава основных подразделений и связей между ними* формируются не только крупные линейно-функциональные и программно-целевые блоки, но и самостоятельные (базовые) подразделения аппарата управления (отделы, управления, бюро, секторы и лаборатории), а также распределяются задачи между ними и намечаются внутриорганизационные связи.



**Рис. 10.2. Влияние ориентации компании на проектирование организационной структуры управления:**

- а - компания, ориентированная на удовлетворение потребностей клиентов;  
б - компания, ориентированная на изготовление продукции

*Регламентация организационной структуры* предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления (проектного числа подразделений и численности работающих, затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры и др.) и процедур управленческой деятельности. Документы, разработанные на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляют проект организационной структуры управления.

При формировании структур *программно-целевого управления* разрабатываются карты (матрицы) распределения прав и ответственности между органами линейно-функциональной и программно-целевой структур. В этих картах детально и наглядно фиксируются совместные права принятия решений, разделение ответственности между органами управления за разные аспекты результата, роль коллегиальных и консультативных органов принятия решений. Важно учитывать, что программно-целевые структуры создаются как временные образования для осуществления какого-либо инновационного проекта или инновационной программы: освоения новой технологии, разработки и испытания нового изделия и т. д. В таких случаях в качестве руководителя проекта (программы) назначается должностное лицо, которое наделяется необходимыми полномочиями и правами, в том числе по привлечению (для решения отдельных задач) персонала других подразделений и дополнительных производственных мощностей. Для выполнения инновационного проекта его руководителю, как правило, в полное распоряжение выделяют определенные материальные и финансовые ресурсы.

Один из вариантов такой структуры - организация *временного творческого коллектива* из числа специалистов и рабочих различных подразделений с выделением для них обособленных площадей, оборудования, материальных и финансовых ресурсов с целью выполнения определенной задачи. После завершения работы (доведения опытного образца нового изделия, запуска малой серии с выходом на рынок или освоения какого-то сектора рынка услуг и т. п.) такой временный коллектив обычно распускается (его члены возвращаются в свои подразделения) либо переключается на решение другой задачи. Иногда подобного рода коллективы преобразуются в специальные подразделения внутри основной структуры или в процессе автономизации «отпочковываются» в качестве дочернего или полностью самостоятельного предприятия. Связи с основной организацией в этих случаях устанавливаются на основе договорных обязательств. Основная организация при этом является соучредителем и держателем контрольного пакета акций данного нового предприятия.

## 10.2. Методы проектирования структур

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе взаимодополняющих методов, таких, как метод аналогий, экспертно-аналитический, структуризации целей, организационного моделирования.

**Метод аналогий.** Данный метод заключается в использовании организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в компаниях со сходными организационными характеристиками (цели, тип технологии, специфика

организационного окружения, размер и т. п.) по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в том, что для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей выявляются значения и тенденции изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые на основе конкретного опыта или научных обоснований подтверждают свою эффективность для определенного набора исходных условий. Второй подход представляет собой, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления.

*Типизация решений* является средством повышения общего уровня организации управления производством, ориентированным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, в-третьих, дающими возможность допускать отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

**Экспертно-аналитический метод.** Этот метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации с помощью квалифицированных специалистов с привлечением ее руководителей и других работников с тем, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке с учетом количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее прогрессивных тенденций в области организации управления.

Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими (особенно с методами аналогий и структуризации целей) и характеризуется многообразием форм реализации. В первую очередь к ним относятся осуществление диагностического анализа особенностей, анализ проблем, «узких мест» в системе управления действующей производственно-хозяйственной организацией или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем, чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относятся проведение экспертных опросов руководителей, а также сотрудников организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговая корреляция, факторный анализ, обработка списков и др.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления — руководящих правил, выработанных на основе передового опыта управления и научных обобщений. Их выполнение способствует ориентации деятельности специалистов на разработку рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т. п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления, сочетание функционального и программно-целевого управления и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относится, в частности, маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов. Она основана на принципах научной организации труда, прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ и регламентирует порядок выполнения этих функций.

**Метод структуризации целей.** Данный метод предусматривает выработку системы целей организации, включая количественную и качественную характеристику их содержания, и последующий анализ соответствия организационных структур системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

а) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;

б) 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 с учетом взаимосвязей их целей и т. д.;

в) составление карт прав и ответственности за достижение целей как по отдельным подразделениям, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируются сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация), конкретные результаты, права, которыми наделяется подразделение (утверждать и представлять на утверждение, согласовывать, подтверждать, контролировать).

**Метод организационного моделирования.** Этот метод 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. Существуют несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математи-

ческих уравнений и неравенств или с помощью машинных имитационных языков (примерами могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, «индустриальной» динамики и др.);

- аналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимоувязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т. п. Примерами могут служить «метасхемные» описания управленческих действий с помощью материальных, информационных, денежных потоков; матрицы распределения полномочий и ответственности; оргиграмммы процессов принятия решений; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;

- натурные модели оценки функционирования организационных структур и процессов в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты — заранее спланированная и контролируемая перестройка структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты — искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры — действия практических работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе на базе ЭВМ);

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессионные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т. п.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен основываться на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспертно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны применяться для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Проектирование организационных структур новых организаций в большей мере основывается на формально-аналитических методах и моделях, совершенствование действующих — на диагностических обследованиях и экспертном изучении организационной системы.

В процессе проектирования могут использоваться следующие методы организационно-исследовательской деятельности: изучение затрат рабочего времени (хронометраж, фотография рабочего дня, моментные наблюдения и др.); анкетирование и интервьюирование; структурный и функционально-стоимостный анализ.

Все эти и многие другие способы представляют собой инструментарий анализа фактического состояния производственной системы, практически применимый для подготовки любого управленческого решения, в том числе и организационного.

### 10.3. Оценка эффективности организационных проектов

Комплекс критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);
- степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

*Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры* служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. *Критерием же эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры* служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Показатели, используемые при оценке эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на три взаимосвязанных группы: в первую входят показатели эффективности системы управления, во вторую - показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в третью - показатели рациональности организационной структуры и ее технико-организационного уровня.

Первая группа показателей характеризует эффективность системы управления — *конечные результаты деятельности организации и затраты на управление*. При оценке эффективности на основе этих показателей в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

Вторая группа показателей характеризует *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, эксплуатацию зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и проектные работы по созданию и совершенствованию систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство. Показатели оценки эффективности процесса управления отражают как количественные, так и качественные процессы. Эти показатели

приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура меняется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

*Производительность аппарата управления* может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления.

Под *экономичностью аппарата управления* понимаются относительные затраты на его функционирование, соизмеряемые с объемом или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как доля затрат на содержание аппарата управления в стоимости реализованной продукции, доля управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объема отдельных видов работ.

*Адаптивность системы управления* определяется ее способностью эффективно выполнять заданные функции в определенном диапазоне изменяющихся условий. Чем шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

*Гибкость* характеризует свойство органов аппарата управления менять в соответствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений. Гибкость структуры управления можно оценивать по факторам: многообразия форм взаимодействия управленческих органов, номенклатуры решаемых подразделениями задач, уровня централизации ответственности и др.

*Оперативность принятия управленческих решений* характеризует своевременность выявления управленческих проблем и скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

*Надежность аппарата управления* в целом характеризуется его безотказным (соответствующим поставленным целям) функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным, то надежность аппарата управления может относительно полно характеризоваться его *исполнительностью*, т. е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов. Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем могут использоваться такие показатели, как уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утвержденных нормативов, отсутствие отклонений от директивных указаний, отсутствие нарушений административно-правового и технологического регламента и т. п.

Третья группа включает показатели, характеризующие *рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень*. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К таким показателям относятся: звенность системы управления; уровень централизации функций управления; принятые

нормы управляемости; сбалансированность распределения прав и ответственности; уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и др.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение *соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления*. Это находит проявление в сбалансированности состава функций и целей управления, содержательной полноте и целостности процессов управления, соответствии численности и состава работников объему и сложности работ, полноте обеспечения производственно-технологических процессов требуемой информацией, в обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учетом их номенклатуры, мощности и быстродействия. Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей для оценки эффективности организационной структуры, являются *обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации*, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основные требования к их выбору — максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

#### 10.4. Проектирование интегрированных корпоративных структур

Процессы объединения предприятий (слияния, покупки, формирования финансово-промышленных групп) и создания на этой основе интегрированных корпоративных структур являются предметом *предварительного тщательного анализа и проектирования*. Главное в том, чтобы в результате образования того или иного организационного альянса появились новые преимущества, обеспечивающие технологические прорывы, конкурентоспособность товаров или услуг, расширение объема продаж и завоевание новых рынков.

Процедура обоснования интеграционных процессов должна быть четкой, логичной и последовательной. Вначале осуществляется достаточно полное *выявление номенклатуры и объема продаж* фактически выпускаемой продукции, конкурентоспособной на внутреннем и (или) внешнем рынке. С точки зрения перспектив объединения ключевую роль играет *определение научного задела* (интеллектуального потенциала) предприятия, который может быть реализован в производственной деятельности в ближайший период. Именно здесь заложены источники обеспечения дополнительного увеличения объема продаж конкурентоспособных изделий на внутреннем или внешнем рынке. И конечно же, веским аргументом в пользу возможной кооперации служит тот фактор, что *лидирующее предприятие располагает интеллектуальными новшествами* — патентами, лицензиями, авторскими свидетельствами на изобретения.

Ключевой предпосылкой для собственно проектирования является перспективный маркетинговый анализ ситуации на рынках фактически выпускаемых и намечаемых к выпуску изделий. На основе этого необходимо убедиться в том, что:

а) удержание позиций на рынках, а тем более их улучшение, требует существенных усилий по наращиванию конкурентных преимуществ предприятия; б) рыночная потребность в текущих и перспективных изделиях предприятия в обозримом периоде будет сохраняться или возрастать. Вопрос об интеграции определенных корпоративных структур может серьезно и обоснованно рассматриваться только в том случае, если проводится соотнесение параметров принятой перспективной программы деятельности объединяемых объектов с конъюнктурой на рынках, а также с производственным, научным и финансовым потенциалом предприятий. В данном случае речь идет о подтверждении того, что можно обеспечить нормальное развитие предприятия на основе собственного ресурсного потенциала, сложившихся кооперационных связей, отношений с органами власти и другими хозяйствующими субъектами внешней среды, в том числе коммерческими банками.

В ходе подготовительной работы важно провести анализ ситуации с учетом действия основных внешних факторов, способных сохранять и укреплять конкурентные преимущества предприятия в рамках сложившейся специализации. К числу таких факторов относятся: перспективы привлечения сторонних инвесторов (на приемлемых условиях) и производственных партнеров; наращивание объема поставок необходимого сырья, материалов, комплектующих изделий со стороны; возможности включения соответствующих проектов в федеральную целевую программу или получения крупного государственного заказа.

Важно, наконец, определиться относительно предпосылок для развития предприятия на базе кооперации горизонтального типа с другими хозяйствующими субъектами (с перспективой образования многопрофильной компании), а не только с учетом собственной специализации и реализации самостоятельной рыночной стратегии. Интерес к такого рода кооперации может быть связан, во-первых, с усилением (хотя бы у одного из взаимодействующих партнеров) конкурентных преимуществ продукции в связи с кооперацией (при том, что продукция партнеров является взаимодополняемой). Во-вторых, с перспективой улучшения рыночной ситуации в результате доведения изделий обоих партнеров до потенциальных потребителей.

По итогам выполнения отмеченных аналитических работ определяются мера потребности в кооперировании, роль предприятия в этом процессе (в качестве лидера, равнозначного или ведомого партнера), а также общая направленность партнерства (с предприятиями, осуществляющими серийный выпуск продукции и укрепляющими производственную базу для освоения ноу-хау; с поставщиками комплектующих; с НИИ и КБ; с организациями-инвесторами; с торговыми организациями). Выдвигая задачу организационной интеграции, следует четко определиться в том, на какой базе она будет реализовываться: на своей (лидер), на основе паритетного партнерства или участия в альянсе в качестве ведомого предприятия. Вслед за этим устанавливается круг предприятий (торговых, финансовых, консалтинговых) - потенциальных партнеров в проектируемой кооперации.

На этапе получения предварительного согласия сторонних предприятий (организаций) на участие в разрабатываемом кооперационном проекте вновь уточняется потенциал конкурентоспособности данных предприятий, оценивается воз-

можная управляемость будущим объединением на основе анализа получаемой информации относительно: 1) вхождения возможных партнеров в какие-либо объединения юридических лиц (на каких условиях, характер участия в совместном капитале, договорные обязательства); 2) структуры собственности партнеров; 3) их материально-технической базы, финансово-экономического и кадрового потенциала; 4) доли ресурсного потенциала предприятий (в его общей величине), реально используемого в создании и выпуске той конкурентоспособной продукции, на которую делает ставку группа в целом. Полезную информацию для принятия решений об объединении участников альянса можно получить на основе моделирования технологических «цепочек» предприятий и организаций, участвующих в реализации проектируемого спектра конкурентоспособных изделий, и проведения расчетов глубины кооперации.

Следующий шаг — подбор организаций рыночной инфраструктуры (финансово-кредитных учреждений, торговых организаций), отвечающих критерию достаточности собственного финансового капитала для повышения эффективности финансовых операций по оборотным средствам и развития материально-производственной базы наращивания выпуска конкурентоспособных изделий. При этом существенным моментом является также опыт работы на проектируемых внутренних и внешних рынках. Именно с учетом комплексного и взаимосвязанного подхода к проблеме организационной интеграции, взвешивания всех «за» и «против» определяются ключевые предприятия и организации, которые составят «ядро» объединения и без привлечения которых невозможно обеспечить приращение характеристик конкурентоспособности проектируемой номенклатуры изделий. На этом этапе уточняется и вопрос об ограничениях на создание объединения с участием отобранных предприятий.

В процессе проектирования предстоит также сделать выбор правового статуса будущей корпорации, способов консолидации собственности в рамках управляющей компании (головного предприятия). При этом принимаются во внимание следующие моменты: а) необходимость государственной ресурсной поддержки; б) правовой статус преобладающего числа участников; в) удельный вес государственного заказа в общем объеме производства по группе; г) структура акционеров по каждому приватизированному предприятию; д) возможности консолидации собственности в рамках головного предприятия, обеспечения акционерного контроля с его стороны и т. п. С учетом вышеизложенного проводятся уточнение технико-экономических параметров будущей корпоративной деятельности, расчеты потенциальной экономической эффективности объединения, окончательная доработка концепции корпорации, принятие ее участниками, подготовка документов к регистрации объединения.

В последнее время среди общепринятых методов проектирования организационных структур управления появилось понятие «сетизация», означающее способы формирования компаний-сетей и сетей из компаний с использованием новейших информационных технологий. Предварительное проектирование в данном случае ориентировано на то, что предприятие разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении *центры* (хозяйственные единицы, отделения,

производственные сегменты, центры прибыли). Подобные образования условно относятся к группе так называемых «федеративных» структур.

Что касается сетей из компаний, то в организационном отношении они строятся следующим образом. В одних случаях это сети, формирующиеся вокруг крупной компании, представляющей собой «ядро» сети. Она собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная компания занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и в сети устанавливается иерархия. В других случаях в процессе проектирования могут образовываться *сети компаний, близких по масштабам*. При этом имеется в виду, что большинство компаний, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга.

Отдельные виды деятельности при сетизации могут быть переданы другим компаниям, специализирующимся, например, на маркетинговых исследованиях, обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении их квалификации, послепродажном обслуживании продукции одной отрасли или группы компаний. В целом проектирование может быть ориентировано на то, чтобы освободить компанию от многих видов деятельности и сконцентрировать ресурсы на приоритетных областях специализации, на собственных уникальных процессах. Уникальными для компании являются те области, в которых проявляются ее конкурентные преимущества. К ним можно отнести прежде всего научно-технические разработки и производственные процессы.

Стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда компания перестает сама заниматься какими-то направлениями и передает их внешним исполнителям. Порой внешним исполнителям репероручается и само производство продукции.

### Вопросы для обсуждения

1. Какие решения принимаются в ходе организационного проектирования?
2. Какие условия оказывают влияние на разработку организационных структур?
3. Что включает процесс формирования организационной структуры и каковы его стадии?
4. С помощью каких методов осуществляется проектирование организационных структур?
5. Каковы критерии и показатели оценки эффективности организационных проектов?
6. Каковы особенности и последовательность проектирования интегрированных корпоративных структур?
7. Как формируются компании-сети и сети из компаний с использованием информационных технологий?

## Литература

1. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник. 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 1999.
2. *Смирнова В. Г.* Организация и ее деловая среда. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. - М.: ИНФРА-М, 1999.
3. *Беляев А. А., Коротков Э. М.* Системология организаций: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000.
4. *Смолкин А. М.* Менеджмент: основы организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 1999.
5. *Общепромышленные научно-методические рекомендации по формированию организационных структур управления объединениями и предприятиями.* - М.: ГКНТ, 1978.
6. *Robbins S.* Organization Theory. Structure, Design and Applications. 3 ed. - Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990.

## Глава 21

### УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Одним из новейших проявлений качественной перестройки управления можно считать появление новой функции и механизма управления знаниями. Речь идет в данном случае об аккумулировании интеллектуального капитала, выявлении и распространении имеющейся информации и опыта, создании предпосылок для распространения и передачи знаний. Те организации, которые наиболее быстро создают новые знания, могут обрести долгосрочное конкурентное преимущество. Помимо создания новых знаний внутри узких границ организации существует также возможность получать знания от других организаций той же отрасли. Организации вступают в стратегические альянсы, зачастую с конкурентами, чтобы совместно создать и использовать новые знания.

Обучение новым знаниям становится важным инструментом повышения эффективности деятельности всех видов организаций, поскольку:

- современные информационные и коммуникационные технологии дают возможность постоянно и надежно обмениваться идеями и информацией;
- решения принимаются более обоснованно, быстрее и дешевле, когда действия людей подкреплены знаниями;
- сотрудничество укрепляется с помощью самоорганизующихся групп;
- знания о потребителях повышают степень результативности отношений с ними;
- знания, полученные совместно с потребителем, открывают дорогу для большего числа нововведений, лучших продуктов (товаров и услуг);
- обучающиеся организации становятся действенной формой управления постоянными изменениями.

Базовое образование, профессионально-техническая подготовка и квалификация, повышение уровня профессиональных навыков и знаний в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка развития новаторского мышления имеют существенно важное значение для экономического и технического прогресса по мере продвижения к созданию инновационного общества.

#### 21.1. Содержание и этапы управления знаниями

*Организационные знания могут быть определены как совокупность принципов, фактов, умений и правил, которые используются в принятии решений, поведении и действиях организации.* Организационные знания развиваются на основе индивидуальных знаний в организациях. При умелом управлении организация приобретает дополнительные знания, позволяющие расширять ее основную компетенцию.

Знания могут быть явными и неявными. *Явные знания* - это те, понятия которых точно определены, а детали могут быть воспроизведены (изложены) и сохранены. *Неявные знания* часто не сформулированы, основаны на индивидуальном опыте, трудно воспроизводятся и накапливаются. Роль управления знаниями в том и состоит, чтобы индивидуальное обучение приобретало характер организационного.

Различные авторы предпринимали попытки распределять организационные знания по категориям. В одном случае выделяются три категории знаний внутри фирмы: *практические знания (know-how)*, *теоретические знания (know-way)* и *стратегические знания (know-what)*. В других случаях различаются знания: *кодируемые (know-what)*, *привычные (know-how)*, *научные (know-way)* и др. Выделяются, в частности, и *коммерческие знания*, которые в условиях рыночных отношений представляют собой наиболее полно развитую и управляемую совокупность императивов, образцов и правил, реально воплощенных в деятельности фирмы и в ее взаимодействии с внешней средой. Если решается задача развития организации, руководители используют все эти виды знаний.

Знания могут быть специфическими или общими до определенной степени. *Специфические знания* являются источником для конкурентных преимуществ и основой для базовой компетенции. *Общие знания* необходимы для всех видов деятельности.

Знания базируются на информации и ее доступности. Для приобретения новых знаний организации предпринимают шаги к тому, чтобы поддерживать приобретение информации и ее трансформацию в знания. Важно создать среду, в которой знания приобретаются, накапливаются, распространяются, координируются и, более того, ценятся как источник базовой компетенции и конкурентных преимуществ. Организационное обучение и управление знаниями ориентируются на их формализацию, структурирование и соответствующие процедуры использования. Неравномерное распределение технологических знаний среди различных работников и организаций считается *дефицитом знаний*. Трудности же, порождаемые неполным социально-экономическим знанием, приводят к появлению *информационных проблем*. Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны в реальной жизни, поскольку для того, чтобы высвободить заключенный в знаниях потенциал, организации должны решать их одновременно. С целью постоянного сокращения дефицита знаний каждая организация должна решать такие важнейшие задачи, как:

- *приобретение знаний* — использование и приспособление для своих нужд уже имеющихся в мире знаний (например, на основе режима открытой торговли, привлечения иностранных инвестиций и заключения лицензионных соглашений, проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ);

- *усвоение знаний* — например, создание возможностей для обучения на протяжении всего периода творческой и трудовой деятельности и развитие системы высшего образования (особенно в области науки и технологии);

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

Управление знаниями связано преимущественно со следующими процессами: генерированием знаний, их формализацией, накоплением знаний и действиями

по обеспечению согласованного и эффективного использования знаний. Ключевым условием деятельности по эффективному управлению знаниями является налаженный организационный механизм, охватывающий организационную структуру, инфраструктуру и коммуникации, организационную культуру - *организационное обучение*. Как вид особой сферы управления организацией оно включает:

- ◆ рост объема информации;
- ◆ придание знаниям потребительского вида таким образом, чтобы они представляли собой нужную и пригодную к использованию информацию;
- ◆ создание интерактивного обучающего окружения, где люди постоянно делятся тем, что они знают, и используют все условия для усвоения новых знаний.

Организации обычно используют такие осязаемые виды знаний, как профессиональные знания и опыт работников, индивидуальное понимание и практику, творческие решения и др. Центральная задача состоит в том, чтобы выявлять и дополнительно использовать ресурсы путем постоянного поиска передового опыта и неповторения уже пройденного. Чтобы стать компанией, реально основанной на знаниях, организация должна создать «спираль знаний», где неизвестные (неявные) знания должны быть выявлены и распространены, став частью каждой индивидуализированной базы знаний. «Спираль знаний» возобновляется вновь для подъема на новые уровни, расширяя знания, применимые к разным областям организации. Большую роль в этом играют современные информационные технологии. Целями программ по организационному обучению являются: удовлетворение потребительских запросов, творческий подход сотрудников, инновации в производстве и сервисе, повышение рентабельности, повышение годового дохода, снижение потребительских цен, ускорение выхода на рынок и пр.

Можно указать на следующие способы, с помощью которых организация приобретает новые знания: опыт, имитация, приобретение, синергия. В первом случае обучение происходит через *опыт*, когда организация самостоятельно экспериментирует и приобретает знания методом проб и ошибок. Когда речь идет об *имитации*, то имеются в виду попытки изучить стратегии, технологии и функциональную деятельность других фирм и самим применить чужой опыт. *Приобретая*, организация повышает свой запас знаний, развивая долгосрочное сотрудничество с другой организацией, производящей информацию, прежде не доступную для данной организации. Приобретение представляет собой более быстрый способ обучения, чем обучение через опыт, и более сложный, чем имитация. *Синергия* - это явление в деловой практике, когда общий результат превосходит сумму отдельных эффектов. Синергия возникает, когда фирмы сотрудничают с целью продуцирования нового знания. Получение знания с помощью синергии может также включать продолжительные, долгосрочные альянсы, такие, как совместные предприятия. Появляется возможность для ускоренного создания новых технологий и новых рынков.

## 21.2. Обучающиеся организации

В этой связи обращает на себя внимание расширяющееся в последнее время использование понятия «*обучающиеся организации*» и культивирование их прак-

тики. Организационное обучение рассматривается как непрерывный источник накопления знаний, создания конкурентных преимуществ компаний, как их стратегия постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности. Организации, которые не обучаются (и соответственно, не приобретают знаний), на фоне быстрых перемен, происходящих вокруг, считаются обреченными.

В практике так называемых обучающихся организаций выработаны определенные принципы, суть которых сводится к следующему: обучаться быстрее, чем конкуренты; обучаться внутри организации (друг у друга, у групп); обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей); обучаться по вертикали (от вершины до основания организации); задавать правильные вопросы и применять «обучение в действии»; прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться с их помощью; применять на практике то, чему научились, и учиться на практике; обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда; обучаться в областях, ранее не известных. Значительная часть индивидуального обучения в организациях может быть определена как *поддерживаемое обучение*. Это непрерывный процесс, когда все работают над улучшением качества повседневной работы. *Кризисное обучение* — это своего рода реакция на какие-либо события и изменившуюся ситуацию. Обучение осуществляется одним циклом. Следует также выделить *предупреждающее обучение*, которое имеет стратегическую направленность в предвидении проблем или тенденций будущего. Эта разновидность включает обучение на перспективу и обучение внутри организации по вертикали, горизонтали и диагонали.

Современным организациям требуется гораздо больше согласованности совместных действий с долгосрочными обязательствами при возросшем понимании необходимости решения сложных проблем. Эти требования, в свою очередь, зависят от свободной и надежной связи между подразделениями, где отношения взаимозависимости являются основой интеграции и где предпочитают доверие, готовность к риску и взаимопомощи. Для выполнения этих условий важно, чтобы работники умели ценить знания и наилучшие решения. В отдельных случаях знания, свободно доступные в организации, могут быть защищены для того, чтобы создать искусственный дефицит или монополию. Кроме того, угроза сокращения также может заставить людей оградить свои знания, чтобы сохранить мнение о своей незаменимости. Так, нередко, к сожалению, возникает порочный круг ограничения циркуляции знаний внутри организации. Руководители могут преднамеренно создавать асимметричность в области информации с тем, чтобы усилить свою значимость в глазах контрагентов. Особенно острыми эти проблемы могут быть на предприятиях, основой деятельности которых является информация. Каждый индивид или группа склонны преуменьшать важность любой информации, если ее надо получать в другом месте, и сильно преувеличивать значение того знания, которым они уже обладают.

Престиж и имидж организации связаны с маркой знания. Существенное значение имеет *открытость при передаче знаний*, в частности, путем торговли товарами и услугами. Другим типом открытости, важным для генерации знаний, является готовность к экспериментированию. Организации, которые не экспери-

ментируют, могут оказаться не подготовленными к назревающим переменам. Плюрализм при отборе проектов и конкуренция, часто ассоциируемые с открытостью, являются жизненно необходимыми для нововведений и развития знаний. Чья идея, изобретение или проект будут финансироваться и внедряться, зависит от структуры организации. Децентрализация предоставляет большие возможности для экспериментирования и учебы, а соревновательность среди децентрализованных подразделений может создать атмосферу, существенно стимулирующую этот процесс. Необходимо учитывать и то, что иерархическая система имеет склонность ошибаться, отклоняя много хороших проектов в процессе их прохождения по ступеням оценки, в то время как децентрализованная система допускает ошибки, нередко принимая много плохих проектов. В децентрализованной системе люди, принимающие решения, соревнуются друг с другом в поиске хороших проектов. При централизованном или монопольном отборе не существует опасности, что отвергнутое новаторство будет принято конкурентом и принятое нововведение будет оказывать какое-либо влияние на монополию.

Нередко возникают трудности при использовании знаний в связи с их несовершенством, «недоработкой». Если структура организации предполагает работу на основе «совершенного знания», то на экспериментирование или критический пересмотр выполняемых операций работники могут смотреть как на излишнюю трату времени и ресурсов. Если известен «один самый лучший способ», то не будет места для постоянного совершенствования деятельности. На фирме, переходящей от простой монотонной работы к более сложной, базирующейся на вновь полученных знаниях, требуется расширение сферы децентрализации с участием всех сотрудников в принятии решений. Создаются полуавтономные рабочие группы, координирующие свою деятельность по горизонтали. Работа, организованная в соответствии с установкой, выработанной централизованно на высшем уровне и указывающей «только один наилучший способ», заменяется на работу с экспериментированием и участием всех — работу, ведущую к дальнейшему развитию.

Решения в иерархической структуре принимаются без учета знаний низшего уровня. Вместе с тем известно, что лучшие решения могут быть приняты на более низком уровне иерархии, находящемся ближе к источнику проблемы. Децентрализация власти частично объединяет руководителя и исполнителя, и это смягчает проблемы структурной организации. Когда эти локальные решения требуют использования информации, поступающей от других категорий работ, то тем, кто принимает решения, целесообразно глубже вникнуть в содержание этих работ и имеющиеся знания о них. Неопределенность и размытость границ между различными категориями работ нередко служат препятствием для принятия обоснованных решений.

### 21.3. «Дисциплины» организационного обучения

Под словом «дисциплина» в данном случае имеется в виду путь приобретения определенных навыков и компетентности. Организация постоянно находится в состоянии «тренировки» дисциплин. Довольно часто инициативность и новаторство в управлении используются как лучший способ обучения в ведущих компаниях.

Среди подобных дисциплин - системное мышление, личное мастерство, ментальная модель, создание общего видения, групповое обучение. Эти дисциплины взаимосвязаны, дополняют друг друга, каждая из них позитивно влияет на остальные.

1. *Системное мышление.* Предпринимательство является системой. Она охватывает взаимосвязанные действия, оказывающие влияние друг на друга. Обычно люди концентрируют внимание на изолированных деталях системы, а представление о целом является чрезвычайно интуитивным. Системы же мышления являются концептуальными структурами, охватывают объем знаний и технологий, познанных в течение ряда лет.

2. *Личное мастерство.* Оно предполагает определенный уровень профессионализма. Люди с высоким уровнем личного мастерства способны постоянно реализовывать то, что для них наиболее значимо; они связывают себя с пожизненным обучением. Интересы повышения уровня личного мастерства стимулируют постоянное выявление и углубление личного видения, сосредоточенности энергии, развитие терпения и объективного понимания реальности. Однако встречается много работников, не привыкших постоянно развивать личное мастерство. Дисциплина личного мастерства начинается с выявления того, что для нас наиболее значимо в интересах служения организации.

3. *Ментальная модель.* Данная модель включает глубоко укоренившиеся понятия, обобщения или даже картины нашего мировосприятия и образа действий. Очень часто люди не осознают, как относятся к ментальным моделям или к тому влиянию, которое они оказывают на поведение. Ментальные модели того, что можно или нельзя делать в различных управленческих структурах, являются не менее глубоко укоренившимися. Многие понятия о новых рынках или об организационной деятельности не могут быть использованы практически потому, что они вступают в конфликт с укоренившимися ментальными моделями.

4. *Создание общего видения.* На протяжении всей истории развития организаций наблюдалось их стремление владеть общей картиной будущего, которое данная организация стремилась создать. Организации имели цели, культурные ценности и задачи, которые разделялись всеми их членами. Несмотря на то что организации являются разными и по существу и по типу, все они оказались способными объединить людей вокруг единой значимой задачи. Слишком часто общее видение организации связывается с харизмой одного лидера или с каким-либо кризисом, который временно «оживляет» каждого. Но если существует выбор, то большая часть людей склонна следовать более возвышенной цели не только во время кризиса. Практика общего видения включает умение воспроизводить общие «картины будущего», которые укрепляют истинное участие в процессе.

5. *Групповое обучение.* Имеется немало примеров того, когда знания группы превосходят индивидуальные знания и группы демонстрируют экстраординарные возможности скоординированных действий. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, проявления способностей членов команды войти в состояние истинного «совместного мышления». Принципы диалоговой практики широко используются в современном контексте. Групповое обучение является жизненно важным, поскольку именно группы, а не отдельные личности являются основной обучающейся" единицей в современных организациях.

Весьма важно стимулировать и *поддерживать* поступление предложений от сотрудников. Причем самоуправляемые рабочие группы представляют собой более тонкий подход к организационному обучению, вовлекающий людей и способствующий их профессиональному росту. Все большее распространение получают системы сравнительного определения эффективности и тренинговые программы.

Передаваемый опыт инновационной деятельности, эффективное вмешательство, реорганизация процесса деловых отношений группы по выполнению задания в специальные группы позволяют осуществить *распространение* удачной методологии одной группы на всю организацию. Реорганизация процесса деловых отношений является способом, оказывающим большое влияние на проведение существенных и непрерывных изменений. Используя его, рабочие процессы можно не только модифицировать, но и полностью перепроектировать. Это также помогает организациям разрабатывать *прогнозы*. Целевые и специально созданные группы часто используются для решения специфических проблем как текущих, так и перспективных. Программы обеспечения общего качества, получившие популярность в 1980-е годы, применяются как для стратегий поддержки, так и для прогнозирования.

Широко и эффективно осуществляется *изучение потребителя*. Способы получения необходимой информации от основных контрагентов могут использоваться либо по текущим вопросам с минимальным привлечением людей в организации или, наоборот, по вопросам деятельности, ориентированной в будущее, с вовлечением как потребителя, так и членов организации. Группы внешних советников или консультанты могут играть несколько ролей - от оказания помощи организации в поиске специфических проблем до помощи руководству в разработке и выполнении долгосрочных программ.

*Содержательный анализ* является более утонченным инструментом при «разработке программы будущего» и может быть определен как способ прогнозирования. Он включает всесторонний мониторинг информации, точное определение, разработку курса и оценку проблем и тенденций. Анализ может проводиться сотрудниками данной или внешней организации. Акценты исследования, глубина анализа и масштабы распространения информации могут широко варьироваться в зависимости от того, для чего предназначена эта информация.

Децентрализованное стратегическое планирование, анализ сценариев, совместные предприятия и стратегические альянсы, повышение квалификации руководящих работников вне организации, метод Дельфи и анализ влияния факторов используются главным образом как обучающие способы прогнозирования. Новые организации — совместные предприятия и стратегические альянсы — руководствуются общей целью, пользуются помощью специалистов и подразделений материнской организации. Программы повышения квалификации руководящих работников в последнее время превращаются в обучающие центры прогнозирования, куда компании посылают целые группы руководителей работать над специфическими организационными проблемами.

*Анализ сценариев* помогает группам работников «увидеть» потенциальные события и наметить пути адаптации к ним. *Метод Дельфи* считается наиболее

эффективным в прогнозе будущих событий. Он основан на использовании хорошо разработанной программы последовательного индивидуального опроса, перемежающегося дополнительной информацией, и обратной связи с результатами предыдущих этапов программы. Анализ влияния факторов часто применяется наряду с анализом сценариев. В то время как анализ сценариев, метод Дельфи и анализ содержания представляют собой попытку выявить тенденции и предсказать будущие события, *анализ влияния факторов* привлекает внимание высших руководителей к оценке тенденций в коммерческих операциях.

В последнее время в целом ряде организаций на первый план выдвинулись способы обучения так называемого второго поколения. К ним относятся диалог, планирование сценариев, упражнение Мерлина, обучение в действии, зоны для тренировки, управление знаниями и составление карт.

*Диалог* представляет собой процесс коллективного обдумывания и осмысления проблем и дает возможность группе достичь более высокой степени реализации творческих способностей. Диалог труден на уровне исполнителей, поскольку предполагает свободное течение разговора, и исполнители ведут себя неуверенно, не желая проявлять слабость. Известно, например, что в ряде центров обучения проводятся семинары по персональному видению и ментальным моделям для усиления диалога. Проводится обучение основным навыкам ведения разговора, например, тому, как предотвратить неправильные абстрактные заявления, как объяснить мысль, ее истолковать, сделать нужные выводы и как «охладить разговор».

*Планирование сценариев* — это мысленное конструирование стратегической альтернативы будущего, где рассматривается не только один возможный вариант. Эти стратегические альтернативы поступают от большого круга участников на основе широкого выбора данных и информации. От групп управленцев требуется преднамеренно «посетить будущее». Нередко при этом рождаются фундаментальные, поворотные варианты стратегии.

Одним из интересных и эффективных способов продумывания проблем стратегического свойства в организации является использование *упражнения Мерлина*. Оно представляет собой комбинацию свободной формы моделирования и планирования сценария. Упражнение Мерлина начинается с просьбы к участникам спроектировать себя в какой-то период будущего, например, через десять лет. Они представляют, что их организация становится ведущей в стране (или в мире), успешно конкурируя на рынке. В первый день выполнения упражнения руководители создают картины, пишут истории и заняты разговором друг с другом о том, как это реально будет выглядеть и как они там окажутся. На второй день они могут написать о стратегических намерениях для воображаемого будущего — реальную игру, в которую они будут играть в течение следующих десяти лет с тем, чтобы это будущее реально было достигнуто. Затем участники возвращаются в настоящее, находя на пути основные вехи, с которыми они будут иметь дело в период десятилетия, чтобы предусмотренный ими успех стал реальностью. Когда вехи обозначены, группы оценивают их сильные и слабые стороны и то, как они будут конкурировать, чтобы их желаемое будущее свершилось.

Практикой ряда организаций был выдвинут вопрос о необходимости иметь *зоны для тренировки*, которые генерировали бы различные способы обучения.

Команды в «обучаемой зоне» изучают ситуацию в комплексе, всю предысторию игры и производственную среду, принимают стартовые позиции, имея определенные ресурсы, и определяют стратегию внедрения путем моделирования нескольких лет работы. Если эти зоны использовать правильно, то они могут содействовать получению «полной картины» обучения, инициировать опыты без высокого риска в реальных организациях, помочь разобраться в теории систем и динамики взаимозависимостей и активизировать футуристическое планирование. Эти модели отображают проблемы высшего руководства, включая поведенческие конфликты, организационную политику, культурные элементы и другие измерения стратегии и внедрения.

Зоны для тренировки способствуют экспериментированию. Они инициируют стремление к риску и обучению в рамках организации, тренируют системное мышление в высокореалистичной среде. Известны примеры, когда формируются интернациональные группы из руководителей среднего звена различных профилей со всего мира и они руководят крупной компанией микрокомпьютеров в течение нескольких дней. Концентрируя внимание на производственных функциях, отличающихся от тех, что они имеют в своей стране, участники такой группы видят картину через «линзы широкого обзора», имеют больше возможностей сосредоточиться на перспективных ситуациях. Команды должны постоянно стремиться к балансу на рынке, в операциях и финансах, позволяя участникам преодолевать субкультурные барьеры, существующие в реальных организациях. Участники также должны сбалансировать глобальные операции и пытаться создавать низкочастотные мировые комбинации. Ведя эксперимент и «играя» с безопасной средой моделирования, многие участники команд значительно повышают свои способности в просматривании ситуации, прогнозировании и системном мышлении.

*Управление знаниями* — это процесс определения того, какие знания необходимы внутри организации, какие существуют проблемы и какие требуются навыки для решения проблемы или завершения проекта. Карта эффективных знаний определяет коллективное мнение о том, какие нужны знания и опыт для успешного выполнения каждого этапа в процессе выработки решения. Ключевым моментом в этом процессе является структура, применяемая компанией для организации знаний таким образом, чтобы при необходимости их можно было идентифицировать и выделить.

### Вопросы для обсуждения

1. Каковы условия и предпосылки организационного обучения?
2. В чем различия между приобретением, усвоением и передачей знаний?
3. С какими процессами связано организационное обучение?
4. Какие виды деятельности включает организационное обучение?
5. Каковы цели программ по организационному обучению?
6. Что представляют собой обучающиеся организации? Каковы разновидности обучения?
7. Какие дисциплины содействуют эффективному обучению и овладению знаниями?
8. Каковы способы, используемые при приобретении знаний и обучении?

## Литература

1. Россия - 2015: Оптимистический сценарий / Отв. редактор Л. И. Абалкин. - М.: ММББ, 1999.
2. Мильнер Б.З. Управление знаниями - вызов XXI века // Вопросы экономики, 1999, № 9.
3. Senge P. M. The Fifth Discipline. - N.Y.: Doubleday, 1990.
4. Pinchot G., Pinchot E. The Intelligent Organization. - San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.
5. Torrington D., Weightman J. Effective Management. People and Organization. 2 ed. - N.Y.: Prentice-Hall, 1994.
6. Crawford Ft. D., Davis H. A. Lender's Guide to the Knowledge-Based Economy. - N. Y.: Amacom, 1996.
7. Liebowitz S., Beckman T. Knowledge Organizations. What Every Manager Should Know. - Boston: St. Lucie Press, 1998.
8. Halal W. E. The New Management. - San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.