

В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Рекомендовано Советом УМО  
по образованию в области менеджмента  
в качестве **учебника** по специальности  
«Менеджмент организации»

*Шестое издание, переработанное*

КНОРУС • МОСКВА • 2014

**KnorusMedia**  
электронные версии книг

**УДК 330(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**  
**П18**

**Рецензенты:**

**Т.Ю. Анопоченко**, проф. кафедры теории и технологий менеджмента Южного федерального университета, д-р экон. наук,

**В.Н. Попов**, д-р экон. наук, проф.

**Парахина В.Н.**

**П18** Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко, Е.Ю. Шацкая. — 6-е изд., перераб. — М. : КНОРУС, 2014. — 360 с. — (Бакалавриат).

**ISBN 978-5-406-03378-4**

Рассмотрены основные элементы теории организации, разновидности организаций, управление в организационных системах и основы проектирования организационных отношений. Изучение курса позволяет сформировать и развить способности проектировать организационную структуру, распределять полномочия и ответственность на основе их делегирования, оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений, а также другие компетенции в области формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

*Для студентов бакалавриата, изучающих управленческий цикл дисциплин, аспирантов, преподавателей, сотрудников органов местного самоуправления и специалистов, занимающихся проблемами управленческой и организаторской деятельности.*

**УДК 330(075.8)**

**ББК 65.290-2я73**

Парахина Валентина Николаевна  
Федоренко Татьяна Михайловна  
Шацкая Елена Юрьевна

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 16509 от 18.06.2013.

Изд. № 7006. Подписано в печать 16.01.2014. Формат 60×90/16.

Гарнитура «PetersburgC». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 22,5. Уч.-изд. л. 17,2. Тираж 700 экз. Заказ №

ООО «КноРус».

117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в филиале «Чеховский Печатный Двор»

ОАО «Первая Образцовая типография».

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1.

© Парахина В.Н., Федоренко Т.М.,  
Шацкая Е.Ю., 2014

© ООО «КноРус», 2014

**ISBN 978-5-406-03378-4**

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	7
-------------------	---

## Раздел I ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### Глава 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

1.1. Объект, предмет и методы теории организации .....	12
1.2. Функции теории организации .....	17
1.3. Место теории организации в системе научных знаний .....	18
1.4. Основные направления развития теории организации .....	22

### Глава 2. ПРИРОДА И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Роль организации в жизни современного общества. Определение понятия «организация» .....	25
2.2. Системный подход к определению сущности организации .....	29
2.3. Эволюция взглядов на сущность и структуру организаций.....	35
2.4. Вклад А.А. Богданова в разработку организационной науки.....	54
2.5. Развитие организационной науки в трудах отечественных теоретиков .....	59

### Глава 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

3.1. Внутренняя среда организации .....	62
3.2. Внешняя среда организации .....	73
3.3. Концепция жизненного цикла организации .....	85

## Раздел II

### РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

#### Глава 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

4.1. Социальная система: основные компоненты и уровни .....	96
4.2. Социальная организация: основные подходы к понятию и классификации.....	98
4.3. Организационные отношения, их типология и схемы .....	101
4.4. Классификация социальных организаций по правовому статусу.....	108
4.5. Формальные и неформальные организации .....	109
4.6. Эволюция социально-экономических систем .....	112

#### Глава 5. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Хозяйственные организации: понятие и классификация.....	115
5.2. Основные единичные организационные формы организаций .....	119
5.3. Основные групповые организационные формы организаций .....	121

## Раздел III

### УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ

#### Глава 6. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

6.1. Содержание и элементы процесса организации .....	132
6.2. Система управления организацией .....	135
6.3. Субъекты осуществления управленческой деятельности .....	140
6.4. Основные характеристики управленческой информации .....	141

#### Глава 7. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ

7.1. Понятие организационной структуры .....	144
7.2. Подходы к классификации организационных структур.....	146

7.3. Классификация организационных структур управления .....	148
7.4. Конфигурационный подход к классификации организационных структур.....	155

## **Глава 8. ЗАКОНЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

8.1. Понятия «зависимость», «закон», «закономерность» как общенаучные категории.....	161
8.2. Законы организации и их классификация.....	163
8.3. Общие законы организации .....	165
8.4. Частные и специфические законы организации .....	176
8.5. Взаимосвязь законов и степень их влияния.....	185

## **Глава 9. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

9.1. Определение понятия «принцип». Классификация принципов организации .....	187
9.2. Общие принципы организации и их характеристика .....	190
9.3. Частные и ситуационные принципы организации .....	194
9.4. Принципы статической и динамической организации .....	196
9.5. Принципы рационализации .....	202

## **Глава 10. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

10.1. Понятие и значение коммуникаций в организации. Коммуникационный процесс .....	208
10.2. Типы коммуникаций .....	211
10.3. Формы и методы коммуникации .....	212
10.4. Направления коммуникаций. Элементы коммуникации .....	214
10.5. Коммуникативные сети .....	216
10.6. Повышение эффективности организационной коммуникации.....	219

## **Глава 11. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ**

11.1. Понятие, основные характеристики и свойства организационной культуры.....	225
---	-----

11.2. Функции организационной культуры.....	232
11.3. Типы организационной культуры .....	235
11.4. Классификации национальных культур .....	239
11.5. Система методов поддержания культуры организации .....	248
11.6. Изменение организационной культуры .....	250
11.7. Современные информационные технологии организационной культуры.....	251

## Раздел IV ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### Глава 12. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

12.1. Факторы проектирования организации .....	256
12.2. Этапы организационного проектирования.....	260
12.3. Механистический и органический подходы проектирования организационных структур.....	261
12.4. Методы проектирования организационных структур.....	264
12.5. Оценка эффективности организационных структур.....	266

### Глава 13. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

13.1. Модели организаций как объектов управления .....	270
13.2. Основные направления модификации организационных структур .....	272
13.3. Новые научные модели управления организацией .....	275

Практикум .....	285
Тесты для проверки знаний .....	331
Ответы на тесты.....	347
Глоссарий .....	348
Литература .....	354

## ПРЕДИСЛОВИЕ

У человечества нет иной деятельности, кроме организационной, нет иных задач, иных точек зрения на жизнь и мир, кроме организационных.

*А.А. Богданов*

Одной из самых сложных проблем в сознательной деятельности людей является создание и управление работой систем, в которые человек входит в качестве главного составляющего элемента, т.е. организационных систем. Это связано с рядом уникальных свойств, присущих всякой организации, среди которых особое место занимает отсутствие привычных для человека возможностей прямого наблюдения и измерения организации как объекта изучения. Организационный фактор всегда имел доминирующее значение в жизни общества во все времена и в культуре всех народов.

Теория организация призвана дать ключ к пониманию законов и принципов организационных систем, сделать их понятными с точки зрения внутреннего устройства и механизма работы. Особое значение это имеет для современных отечественных предприятий, положение которых в условиях рыночной экономики коренным образом меняется. Теперь организация должна самостоятельно формировать цели и задачи, разрабатывать стратегию и тактику своего развития, изыскивать требуемые материальные и трудовые ресурсы для реализации поставленных задач, решать вопросы создания, слияния и ликвидации структурных подразделений, служб и филиалов, перестройки системы управления предприятия и т.п. Другими словами, организация приобретает все черты самостоятельного «организма», борющегося за выживание и комфортное существование в условиях рынка. Это приводит, в свою очередь, к значительному расширению объема работ, входящих в сферу деятельности менеджера, и существенному усложнению процесса их выполнения.

Практическое применение теоретических положений — законов, закономерностей и сформулированных на этой основе принципов, методических рекомендаций, методов и правил в организаторской деятельности позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы. Оно существенно для профилактики ошибок, предотвращения потерь и упущенных выгод, возникающих на почве организационной безграмотности. Это особенно важно при осуществлении крупномасштабных мероприятий, преобразующих сложившиеся организационные формы собственности, хозяйствования и управления, при выработке и реализации новаторских, имеющих долговременные социальные последствия решений.

Теория организации как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, работающих как на предприятиях и учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных, центральных и местных органах управления. Овладение основами теории организации позволяет видеть любую проблему через систему организационных отношений и находить путь ее решения через организационно-конструктивную работу. Поэтому она полезна и предпринимателям, тем более молодым, еще только пробующим свои силы в бизнесе.

Теория организации является своего рода «философией» организаторской деятельности. Она вооружает знанием организационных законов, принципов и правил, необходимых для выработки современного организаторского мышления, умения практически организовывать. Знание теории организации помогает выработать навыки системного и комплексного подходов к решению важных практических задач. Это знание позволяет видеть и анализировать с точки зрения реализации организационных отношений первопричины успехов и неудач, мысленно комбинировать и соединять для достижения определенных целей разнообразные элементы в целостные образования. Овладение научными положениями теории организации формирует навыки разработки системных концепций для выявления и реализации организационных резервов совершенствования постановки дела.

Теория организации необходима не только как фундамент, закладывающий общекультурологические, мировоззренческо-методологические элементы подготовки будущего специалиста в области менеджмента, служащий ему «идейной» платформой, основываясь на которой он в дальнейшем будет рассматривать вопросы, входящие



в состав его служебных обязанностей. Она дает и конструктивное знание в виде определенных методов, приемов и способов, знание, приложимое к поискам решений конкретных организаторских задач.

Теория организации рассматривается через призму стоящих перед менеджерами задач по управлению процессом создания и функционирования фирм новой формации.

Дисциплина «Теория организации» предназначена для становления следующих профессиональных компетенций (навыков, способностей) в области формирования и развития организационной структуры, организационных отношений и корпоративной культуры:

- проектировать организационную структуру, делегировать и распределять полномочия и ответственность за их исполнение;
- оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- использовать количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления.

В предлагаемом читателю учебнике обобщаются теоретические и практические положения, накопленные мировой и отечественной наукой и практикой в области теории организации. Авторы опираются на исследования российских ученых и специалистов (Б.З. Мильнера, В.Г. Алиева, Э.А. Смирнова, П.В. Шеметова, О.Г. Туровца, В.Н. Радионой, А.А. Беляева, Э.М. Короткова, В.Р. Веснина и др.), представленные в наиболее популярных учебниках и учебных пособиях последних лет.

Основными целями курса являются:

- 1) формирование основополагающих представлений о законах, принципах и механизмах функционирования организационных систем;
- 2) привитие умений и навыков по изучению деятельности современных предпринимательских организаций;
- 3) изучение основ создания предприятий новой формации и управления ими в условиях рынка.

Замысел и цели курса предопределили его состав и содержание, а также выделение следующих четырех разделов: Основные элементы теории организации; Разновидности организаций; Управление в организационных системах; Основы проектирования организационных систем.

Между названными разделами существует логическая взаимосвязь. Поэтому их лучше изучать в указанной последовательности, в соответствии с внутренним содержанием каждой темы программы курса.

Учебник написан коллективом авторов под руководством д-ра экон. наук, проф. В.Н. Парахиной:

В.Н. Парахина — предисловие, главы 2, 3, 7, 12, 13, глоссарий;

Т.М. Федоренко — главы 1, 4—6, 8—11;

Е.Ю. Шацкая — практикум, тесты для проверки знаний.

Считаем своим долгом выразить искреннюю признательность и благодарность рецензентам: профессору кафедры теории и технологий менеджмента Южного федерального университета Т.Ю. Анопоченко, д-ру экон. наук, проф. В.Н. Попову, а также всем коллегам и сотрудникам, оказавшим содействие в том, чтобы настоящая книга вышла в свет.

## Раздел I

---

# ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

## Глава 1

---

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ МЕСТО В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ

## 1.1. ОБЪЕКТ, ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Общество состоит из множества организаций, с которыми связаны все аспекты и проявления человеческой жизнедеятельности. Теория организации призвана ответить на вопросы: Зачем организации нужны? Как они создаются, функционируют и изменяются? Почему члены организаций действуют именно так, а не иначе?

Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития в природе и обществе. Теория выполняет объяснительную функцию. Она показывает, какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в процессе своей жизнедеятельности. Появление новой теории оправдано лишь тогда, когда открываются собственные объект и предмет исследования. Объектом познания обычно считают то, на что направлена познавательная деятельность исследователя, а предметом — исследуемые с определенной целью стороны, свойства, отношения объекта. С теоретико-познавательной точки зрения и объект, и предмет познания — феномены однопорядковые. Они относятся к окружающей нас действительности и противостоят субъекту познания.

Теория организации изучает современные организации (предприятия, учреждения, общественные объединения), отношения, возникающие внутри этих формирований, их поведение и связь с внешней средой. Как научная дисциплина теория организации исследует общие свойства, законы и закономерности создания и развития организации как единого целого. Положения указанной теории базируются как на общих экономических законах, так и на законах специализированных наук (например, теория систем, кибернетика, теория управления и др.). Вместе с тем теория организации опирается и на специфические, присущие ей законы и закономерности. В ней сформулированы принципы,

на основе которых осуществляются построение, функционирование и развитие организаций.

Теория организации как самостоятельная область знаний имеет свой объект (исследуемое явление) и предмет исследования.

**Объект теории организации** — регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали.

Другими словами, объектом теории организации являются социальные (создаваемые людьми) организации, в функционировании которых человек играет активную роль.

Предмет науки определяет то, чем занимается данная наука, какие стороны объективной действительности она изучает. Объективной основой организации являются отношения, возникающие в процессе совместной деятельности людей.

**Предмет теории организации** — организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и их структурным составляющим, а также процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности.

Иначе — предметом теории организации являются организационные отношения, складывающиеся между людьми в процессе их совместного труда.

**Организационные отношения** — воздействие, взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении.

Они включают отношения:

- выражающие объективные формы объединения людей и вещественных факторов трудовых процессов;

- возникающие между людьми по поводу совместного труда работников;

- обеспечивающие связи между технической стороной деятельности организаций и отношениями собственности.

Теория организации обладает собственным понятийным аппаратом, который включает присущие ей категории, понятия, термины.

Все *категории теории организации* можно разделить на три относительно самостоятельные группы:

- 1) общие категории для большинства социальных наук (общество, государство, собственность, рынок, социальная деятельность, человек, личность, ресурсы, социальные институты, власть и т.п.);

- 2) категории, преимущественно отражающие организационные явления и процессы, происходящие в социальных и социально-эконо-

мических системах (организационная система, организация, структура организации, миссия, цель организации, лидер организации, формальная, неформальная организации, законы организации, организационная культура и др.);

3) категории, раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления (правила, процедуры, циклы, коммуникации, разрешение противоречий, конфликтов, композиция, типизация, классификация и др.).

Предложенное разделение на категории носит условный характер. В процессе исследования организационных проблем и в практике организаторской деятельности они применяются комплексно, во взаимодействии друг с другом.

Инструментом теоретического исследования предмета является научный метод. Термин «метод» происходит от греческого *methodos*, что в буквальном переводе означает «путь к чему-либо». Под методом понимается упорядоченная деятельность по достижению определенной цели. Познавательная деятельность человека может быть теоретической и практической, поэтому понятие «метод» в равной степени относится и к теории, и к практике. Научный метод связан с действиями ученого и представляет собой совокупность мыслительных или физических операций, осуществляемых в ходе исследования. Он предполагает использование определенных процедур для получения нового знания.

В основе формирования метода лежат свойства, особенности, законы исследуемого объекта, а также направленная деятельность ученого, обладающего известными потребностями, возможностями и способностями. Таким образом, научный метод является одновременно и результатом научной деятельности человека, и средством его дальнейшей работы.

**Метод теории организации** — набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного (формально-логического, математического, статистического, собственно организационного) инструментария для исследования системы организационных отношений.

Метод организационной науки не описывает сам объект и предмет исследования (организационный опыт и систему организационных отношений), но предписывает исследователю, какие применять средства исследования и как именно, чтобы получить истинные знания о предмете.

К основным методам теории организации относятся: метод дедукции и индукции, статистический, абстрактно-аналитический, сравнительный и др.

*Дедукция* предусматривает исследования путем перехода от общего к частному. Сначала создается теория или методология, а затем объяс-

няются или предсказываются единичные и групповые события. *Индукция* предполагает исследования путем перехода от частного к общему. Вначале собирается обширный материал, на базе которого создается теория, способная объяснить любые происходящие события из данной типологии данных. Например, по результатам большого количества собранных материалов о зависимости характера отношений между работниками и эффективностью их труда была создана весьма эффективная теория коммуникаций, включающая пять уровней отношений: полная поддержка, различие, поляризация, столкновение и антагонизм.

*Статистический метод* заключается в количественном учете факторов и частоте их повторяемости. Исследование массовых явлений окружающего мира с использованием методов теории вероятностей, группировок, средних величин, индексов, графических изображений и т.п. позволяет устанавливать характер и устойчивость организационных связей структурных элементов в различных комплексах, оценивать их уровень организованности и дезорганизации. Данный метод способствует нахождению устойчивых связей и закономерностей между организационными отношениями.

*Абстрактно-аналитический метод* позволяет устанавливать законы явлений, отражающие связи и постоянные тенденции. Средством для этого служит «абстрагирование», т.е. мысленное выделение существенных свойств и связей предмета, отвлечение от частных, что позволяет увидеть в чистом виде основу изучаемых явлений. Во всех случаях абстрагирование осуществляется либо путем вычисления исследуемого явления из некоторой целостности, либо путем составления обобщенной картины изучаемого явления, либо путем замены реального эмпирического явления идеализируемой схемой.

Суть *сравнительного метода* заключается в подборе сходных организаций как объектов исследования. Важное значение данный метод приобретает для выяснения процессов изменения, развития, динамики исследуемого явления, раскрытия тенденций и закономерностей функционирования организационных систем в их развитии.

Эффективность применения сравнительного метода в практической организаторской деятельности, научном исследовании определяется правилами, выработанными многовековым исследовательским опытом:

- 1) сравнивать можно лишь взаимосвязанные, однородные и соизмеряемые события (факты);
- 2) следует выявлять не только признаки сходства в сравниваемых событиях (фактах), структурах, но и признаки отличия;
- 3) сравнение должно осуществляться, прежде всего, по признакам сходства и различия, имеющим существенное значение. Следует

сравнивать неизвестное (объясняемые факты) с известным (ранее установленными знаниями).

Каждый из указанных методов опирается на комплекс эмпирических гипотез (предположений). Они должны удовлетворять следующим требованиям:

- осмысленность введенных терминов, категорий и понятий;
- достоверность выводов, т.е. возможность проведения проверки или повторения результатов;
- возможность обобщения с переходом на другие классы событий;
- наличие ограничений на применение гипотез (технических, экологических, социальных и т.д.);
- возможность объяснения происходящих событий и их прогнозирования.

Организационные процессы и явления носят всеприродный характер и не могут быть описаны методами какой-либо одной дисциплины. Поэтому особое значение приобретают методы комплексного и функционального анализа, системного, исторического и междисциплинарного подходов (рис. 1.1). Благодаря их широкому применению появляется возможность полного, глубокого и всестороннего исследования проблем теории организации.

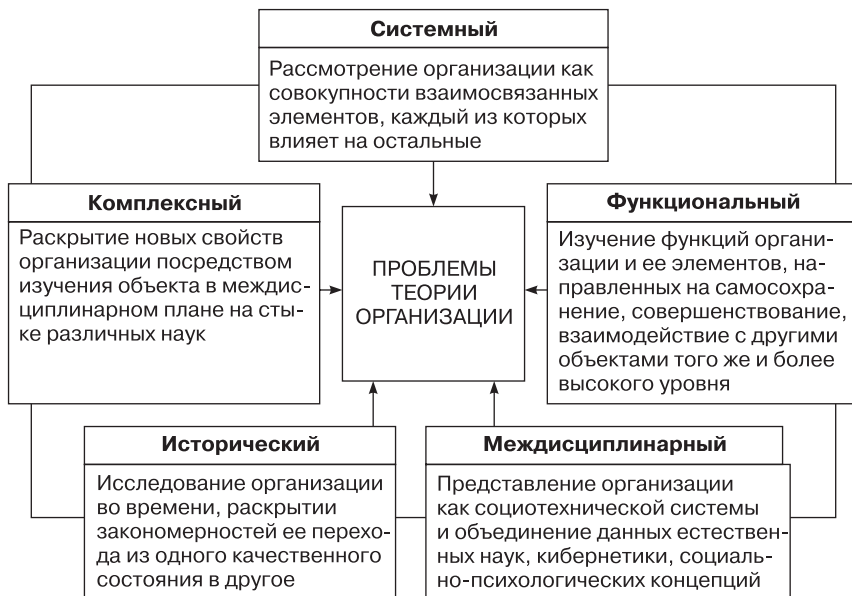


Рис. 1.1. Подходы к изучению проблем организации



Использование *комплексного подхода* позволяет раскрыть интегральные качества организации, получить новые знания о ней посредством изучения этого явления в междисциплинарном аспекте на стыке различных наук.

Исследование организаций с позиций *системного подхода* дает возможность раскрыть такие ее свойства, как целостность, системность, организованность, описать законы взаимосвязи между ее элементами, внутриорганизационные отношения и взаимоотношения рассматриваемого объекта с другими.

Применение *функционального подхода* дает возможность:

- изучить проявление целенаправленности и активности деятельности организации;
- установить место, которое занимает та или иная организация в природных и общественных процессах;
- выявить взаимодействие рассматриваемой организации с другими системными и несистемными образованиями, зависимость между отдельными компонентами внутри данной системы.

*Исторический подход* определяет, интегрирует данное состояние и движение организации, учитывает нарастание темпов ее развития, позволяет установить закономерности перехода из одного состояния в другое, органически соединяет генетическое и прогностическое истолкование объектов и процессов.

*Междисциплинарный подход* опирается на представление об организации как о социотехнической системе, объединяет данные естественных наук, кибернетики, социально-психологические концепции. В его основе лежат следующие положения [10]:

- организация — открытая система, подчиняющаяся всем законам и принципам, свойственным другим подобным системам;
- организация — развивающаяся социальная система, к которой применимы все законы групповой динамики;
- в организации всегда существуют два вида совместной деятельности, один из которых направлен на решение базовой задачи, а другой — на общение;
- люди в организации неосознанно повторяют модели поведения, которые сложились на основе их семейного опыта.

## 1.2. ФУНКЦИИ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Теория организации как научная и учебная дисциплина тесно связана с экономической, политической и социальной жизнью общества. Она выполняет ряд функций, наиболее важными из которых являются

познавательная, методологическая, рационально-организующая и прогностическая.

*Познавательная функция* проявляется в раскрытии процессов организации и самоорганизации социальных систем, закономерных тенденций организационного развития, динамики различных социальных явлений и событий.

*Методологическая функция* тесно связана с познавательной. В отличие от частных теорий теория организации является комплексной, интегрирующей наукой, исследующей организационные отношения на макро- и микроуровнях как целостные, системные образования, органически связанные между собой. Законы-тенденции теории организации раскрывают масштабные процессы становления, развития и функционирования организационных систем, их знание является необходимым условием правильного подхода к изучению более частных, сравнительно узких законов-тенденций общественных систем. Теория организации — методологическая база для частных теорий, изучающих отдельные аспекты организационной деятельности.

*Рационально-организующая функция* теории организации проявляется в обобщении опыта организационной деятельности как в прошлом, так и в настоящем, разработке оптимальных моделей организаций и их структур, определении социальных технологий относительно безболезненного разрешения социальных и политических конфликтов.

*Прогностическая функция* позволяет заглянуть в «общественное завтра», предугадать организационные явления и события.

### **1.3. МЕСТО ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ**

Существует целая система наук об организации, и в связи с этим организация не может быть рассмотрена только с точки зрения одной науки — теории организации.

Базой построения общего учения об организации послужила идея, высказанная биологами и психологами о том, что объекты, существенно различные по природе и составу, демонстрируют сходные свойства благодаря общности в способах организации. В истории науки нашего времени известен ряд концепций организации. Различия этих концепций определяются прежде всего сферой их приложения. Так, принципы тектологии А. Богданова и общей теории систем Л. фон Берталанфи экстраполируются на все известные и возможные системы. Теория организации И. Пленге и праксиология Т. Катарбиньского приложимы лишь

к области социальных явлений. Концепции М. Вебера, Ф.У. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, П.М. Керженцева служат основой теории организации труда и управления. «Организмизм» Д. Холдейна, В. Риттера выступает как некая теория биологической организации.

Теория организации, с одной стороны, базируется на указанных концепциях, а с другой стороны, прикладное значение для рассматриваемой теории имеют и такие научные направления, как кибернетика, общая теория систем, структурный анализ, теория катастроф, синергетика, теория управления, а также востребованные жизнью прикладные теории социального направления (менеджмент, социология организаций, организационное поведение и др.). Они в буквальном смысле слова подхватили основные концептуальные идеи организационной науки, подвергнув их дальнейшему исследованию и развитию. При всей схожести общих проблем, решаемых этими родственными научными направлениями, каждое из них имеет свой определенно очерченный круг исследуемых задач.

Так, кибернетика изучает законы функционирования особого вида систем, называемых кибернетическими, которые связаны с восприятием, запоминанием, переработкой и обменом информации. Теоретическим ядром кибернетики являются: информационная теория, теория алгоритмов, распознавания образов, оптимального управления и т.п. По тем же соображениям и структурный анализ, и синергетика, и теория управления не могут заменить теорию организации, ибо каждая из них изучает свою часть окружающего мира. Что же касается прикладных теорий — менеджмента, социологии организации, организационного поведения и многих других, то они преломляют всеобщие закономерности организационных процессов в конкретных условиях их действия.

Таким образом, теория организации тесно связана с естественными, общественными и техническими науками, следовательно, она является междисциплинарной областью знаний. Указанные науки являются источниками идей, образов, организационного опыта. Из биологии, химии, физики черпается множество сведений для осмысления общих организационных закономерностей и принципов, распространяющихся на процессы сохранения и разрушения всех видов систем. Математика не только дает инструментарий для количественной оценки организационных связей и отношений, но и является наглядным примером для иллюстрации организационных форм целого.

Теория организации изучает принципы, законы и закономерности для организации и управления компаниями, персоналом и другими ресурсами общественных образований. Она необходима для научной

организации общественных (социальных) структур — компаний, фирм, цехов, отделов и т.п. Теория организации — управленческая наука, основой которой служит теория управления (рис. 1.2). Однако теория организации занимает своеобразное положение в системе наук, имеющих отношение к управлению. Оно определяется тем, что теория организации, с одной стороны, изучает особые социальные группы, а с другой — вводит менеджеров в объект их будущей управленческой деятельности.

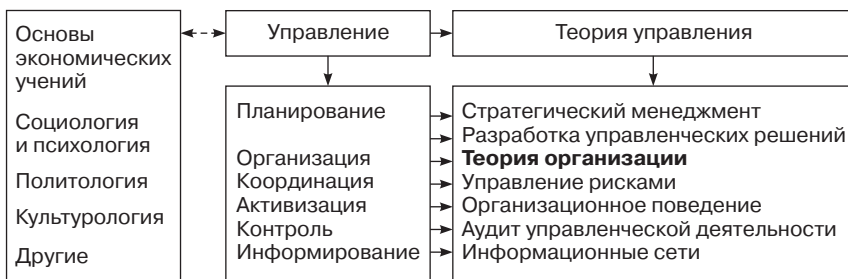


Рис. 1.2. Место теории организации в системе управленческих наук

Изучение теории организации невозможно без знания экономических основ функционирования общества, особенно таких аспектов, как институциональная экономика и микроэкономика, а также экономика организации. Изучение социологии позволяет понять, какое место занимают организации среди всей совокупности социальных общностей и групп и какую роль они играют в социуме. Знание культурологии позволяет глубже понять особенности возникновения и развития такого важнейшего элемента организационной системы, как организационная культура, которому в последние десятилетия теоретиками и практиками менеджмента уделяется все больше внимания.

Теория организации, обособившись в отдельную область знания, сохраняет связь с основополагающими науками и опирается на общую законодательно-правовую базу. Связь теории организации с другими науками наглядно показана на рис. 1.3.

Разумеется, без понимания функций, структуры и принципов функционирования объекта управления невозможно адекватно понять и усвоить технологические аспекты менеджмента, отраженные как в его общем курсе, так и в «отраслевых» дисциплинах, а также в маркетинге и организационном поведении.



Рис. 1.3. Связь теории организации с другими науками

Понятийно-категориальный аппарат современной теории организации, так же, как и в целом системы управленческих наук, сложился еще не до конца. Многим терминам различные управленческие дисциплины придают свои смысловые оттенки, используют их в разных контекстах. Например, понятие «организационная культура» в теории организации трактуется как компонент внутренней среды организации, менеджмент рассматривает данное понятие в контексте управления и развития, а теория организационного поведения — с точки зрения личностно-поведенческих характеристик и свойств людей — членов организации.

Однако теория организации не может заменить ни теории управления вообще, ни теории управления производством, но может способствовать развитию прикладных научных исследований в этих областях. Она является составной частью науки управления и служит общей теоретико-методологической базой для ряда частных организационных наук, таких как, например, организация производства, организация труда, проектирование систем управления и др. Следовательно, изучение теории организации должно предшествовать изучению этих дисциплин.

Таким образом, теорию организации следует рассматривать как комплексную научную дисциплину, впитавшую в себя достижения смежных общественных наук и в свою очередь дающую необходимый материал для развития других «отраслевых» дисциплин.

## 1.4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Развитие каждой науки характеризуется двумя процессами: дифференциацией и интеграцией знаний. *Дифференциация* — поиск своей ниши (объекта) для проведения углубленных исследований. *Интеграция* основана на стремлении исследовать проблему с разных сторон, формировать приоритеты влияния той или иной процедуры на ситуацию в целом.

Ученые, занимающиеся теорией организации, обсуждают перспективность трех путей ее развития:

1) создания общего подхода к основным научным воззрениям на базе имеющихся в менеджменте, экономике, социологии и других, относительно разработанных областях знаний научных воззрений и дальнейшего продвижения в исследованиях;

2) выделения своей локальной области исследования части организации и ее развитие;

3) формирования трехступенчатой схемы развития (табл. 1.1).

Таблица 1.1

**Ступени развития теории организации**

Первая ступень	Вторая ступень	Третья ступень
Создание локальной области исследования и доведение теории организации до уровня развития экономики, психологии и других сопутствующих наук	Объединение усилий сопутствующих наук по системному развитию теории	Выделение из сопутствующих наук своего собственного предмета исследования и его дальнейшее развитие

Определенной трудностью для развития теории организации является проблема количественного измерения организационных параметров. В настоящее время в основном оперируют качественными измерениями: хороший — плохой, высокий — средний — низкий, большой — маленький, эффективный — неэффективный. Например, организация обладает высоким научным потенциалом.

Развитие теории организации включает три этапа:

1) сбор и обработка информации:

- сбор фактов, прогнозов, тенденций, исторических и фольклорных сведений, легенд и мифов о существовании или функционировании организаций (как явления), особенностях организации (как процесса),
- систематизация информации и составление типологии (по времени, по эффективности, по характеру организационных отношений, по сфере деятельности и т.п.);

2) создание теорий и методик:

- создание понятийного аппарата — категории, термины, их взаимосвязь, классы терминов, синонимы,
- привлечение опыта других наук для лучшего понимания своих собственных проблем (теории управления, разработки управленческих решений, кибернетики Виннера, функционально-стоимостного анализа и т.д.),
- нахождение зависимостей между параметрами, отношений между категориями, формулирование законов и закономерностей (нормы управляемости персоналом в зависимости от характера деятельности, закон развития, закон самосохранения, закон синергии и т.д.);

3) апробация теорий и методик:

- практическое апробирование разработанных теорий и методик,
- обобщение теоретических разработок и практических результатов применения отдельных положений теории организации, накопление статистических данных.

Перечисленные этапы выполняются циклически друг за другом, совершенствуя на каждом очередном витке знания в области теории организации.

### Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте содержание объекта теории организации.
2. Что выступает в качестве предмета теории организации?
3. Что следует понимать под методом теории организации?
4. В чем состоит сущность индуктивного метода исследования организационных отношений?
5. Раскройте особенности использования статистического метода в исследовании организационных процессов.
6. В чем состоит суть абстрактно-аналитического метода исследования организационных явлений? Каково его назначение?
7. В чем состоит сущность комплексного подхода к изучению организации?
8. Дайте характеристику системному подходу. Назовите основные недостатки, свойственные данному подходу.

9. Раскройте суть функционального подхода при исследовании проблемы организации.
10. В чем состоит «узость» функционального подхода?
11. Охарактеризуйте исторический подход и оцените его значение при исследовании организации.
12. Какие дополнительные подходы к изучению проблем организации Вам знакомы?
13. Перечислите научные теории, близкие по содержанию к объекту исследования теории организации.
14. Как соотносятся между собой теория организации, общая теория систем и кибернетика?
15. Как соотносятся между собой теория организации и прикладные теории организационной направленности?
16. Каково место теории организации в структуре управленческих наук?
17. Раскройте связь теории организации с естественными и общественными науками: биологией, физикой, химией, математикой, социологией, экономической теорией.
18. Каковы основные направления развития теории организации?



## Глава 2

---

# ПРИРОДА И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## 2.1. РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОГО ОБЩЕСТВА. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ОРГАНИЗАЦИЯ»

С именами великих личностей — Наполеона, Эдисона, Пушкина ассоциируется у человечества XIX в. Веком «суперорганизаций», в корне изменивших материальную основу человеческой жизни, останется в нашей памяти XX в. Практически за каждым из значительных достижений XX в. стоит не гений-одиночка, а мощь организации. Осуществление проектов стало возможным только в рамках современных организаций, объединяющих и координирующих усилия сотен и даже тысяч талантливых и высококвалифицированных специалистов.

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

Организация — сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация. Они уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы. Они перестраиваются, когда перестают отвечать избранным целям. Они погибают, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни успешно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности. Зачем организации нужны? Как создаются и развиваются? На каких принципах строятся? Почему и как изменяются? Какие возможности открывают? Почему их участники действуют так, а не иначе? Ответы на эти вопро-

сы призван дать курс теории организации, опирающийся на обобщение новейшего мирового опыта.

Организации окружают современного человека на протяжении всей его жизни, в организациях — детских садах, школах, институтах, учреждениях, клубах, партиях — большинство людей проводят огромную долю своего времени. Организации — предприятия создают продукцию и услуги, потребляя которые, человеческое общество живет и развивается. Организации — государственные учреждения определяют порядок жизни в обществе и контролируют его соблюдение. Общественные организации являются средством выражения наших взглядов и интересов. В конце XX в. организация стала фактически универсальной формой общественной жизни. Если революции (духовные и политические) XIX в. превратили человека из существа патриархального в общественное, то революции XX в. сделали его человеком организации.

Понятие «организация» (от лат. *organizo* — сообщаю, устраиваю) относится к числу ведущих категорий организационной науки.

**Организация** — разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил.

Организация — это элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума, объект и субъект общества. Термин «организация» используется в нескольких значениях: деятельность, результат деятельности, область деятельности. С другой стороны, под организацией понимают некоторое социально-экономическое образование, ориентированное на достижение определенных хозяйственных, коммерческих или некоммерческих целей. Именно в таком качестве термин «организация» был использован в Гражданском кодексе Российской Федерации (ГК РФ) при определении понятия юридического лица: «Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязательства, быть истцом и ответчиком».

Таким образом, организация как некое социально-экономическое образование может выступать в качестве юридического лица и считаться таковой (организацией), даже не будучи ориентированной на извлечение прибыли. Однако в любом случае, прежде чем стать юридическим лицом, организация должна быть образована. И в этом качестве она уже может рассматриваться как результат организационной деятельности.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури пишут: «Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей». В качестве одного из признаков организации они указывают наличие хотя бы двух человек, объединенных общей целью и считающих себя частью одной группы. Таким образом, следует полагать, что организация связана с наличием группы лиц, «деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели» [25].

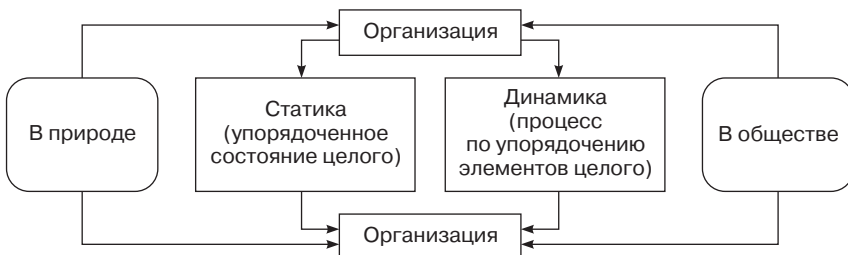
Организация — это целевая общность людей, деятельность которых интегрирована и соответствующим образом упорядочена. Она создается обществом для решения определенного круга социальных задач и осуществления определенных целей.

Многообразие трактовок термина «организация» подвигает к необходимости их осмысления, анализа и обобщения. Основоположник организационной науки А.А. Богданов в своем фундаментальном произведении «Тектология: Всеобщая организационная наука» писал: «Всякая человеческая деятельность объективно является организующей или дезорганизующей. В обыденной речи словам „организовать“, „организация“, „организаторская деятельность“ придается смысл более узкий, более специальный... „Организовать“ — значит сгруппировать людей для какой-нибудь цели, координировать и регулировать их действия в духе целесообразного единства» [9]. Но при более глубоком анализе, как отмечает А.А. Богданов, это понятие становится намного шире и относится, по его выражению, «не только к человеческим активностям», к рабочей силе, к средствам производства, но и к живой и неживой природе во всех ее проявлениях. «Природа — великий первый организатор: и сам человек — лишь одно из ее организованных произведений». По мнению Богданова, сущность понятия «организация» в более широком смысле можно определить: во-первых, как «внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленную ее строением»; во-вторых, как «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого», и, в-третьих, как «объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил» [9].

Если первые два определения взаимодополняют друг друга и характеризуют организацию как всеприродное явление, отражая некоторое состояние и процесс, то последнее имеет более узкое, социальное приложение применительно к человеческим организациям. Таким образом, в самом общем случае под организацией следует понимать

упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Как следует из приведенной схемы (рис. 2.1), организация может рассматриваться в статике и динамике.



**Рис. 2.1.** Структурное представление понятия «организация»

Понятия статики и динамики заимствованы из механики, и их смысл аналогичен соответствующим физическим терминам. Может быть предложена следующая формулировка этих понятий применительно к организационным системам.

Статика — это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится независимо от изменений (как позитивных, так и негативных), происходящих во внешней среде. Все параметры и показатели, отражающие деятельность организации, остаются при этом неизменными в течение длительного времени. Статическая организация удовлетворяется достигнутым и стремится к «спокойной» жизни, без каких бы то ни было перемен. А если нет изменений, то нет и перспектив развития. Такие организации в наше сложное время не смогут долго держаться «на плаву».

Динамика — это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий. Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

Говоря о статике и динамике организации, уместно будет вспомнить первый закон механики И. Ньютона — закон инерции: объект, на который не действуют силы, находится в состоянии покоя или равномерного движения; изменить это состояние может только действие силы. Это утверждение можно по аналогии перенести на деятельность

организации, которой, как и любой материальной системе, свойственна инерция. Для преодоления инерционности требуются значительные усилия со стороны управляющей части организационной системы.

Одной из основных задач при исследовании динамики и статики организации является выявление закономерностей ее поведения при различных воздействиях со стороны внешней и внутренней среды. Идеалом для управленческого воздействия является хорошо отлаженная машина. Чтобы приблизить каждого отдельно взятого работника организации к этому идеалу, ему предписывается определенная роль в организации, строго регламентируемая должностными инструкциями и функциональными обязанностями. Организация имеет денежные и технические ресурсы, распоряжение которыми регламентируется системой служебных отношений. Результатом деятельности этой сложной системы взаимоотношений является достижение организацией устойчивости.

Таким образом, организационное творчество природы и сознательная организационная деятельность человека, подвергнутые глубокому, всестороннему исследованию и преломлению через призму организационного опыта, составляют суть теории организации, определяют ее собственное место и роль в системе человеческих знаний.

## **2.2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Системная методология в менеджменте получила свое признание и широкое распространение уже во второй половине XX в. Научно-технический прогресс, давший мощный толчок широкой автоматизации производственных процессов, революционно воздействовал и на процессы управления. Востребованной оказалась кибернетика — теория, объяснявшая многие закономерности авторегулирования в биологии, физике и технике. Открылись возможности применения данных закономерностей в теории и практике управления социально-экономическими организациями. В России это нашло отражение вначале в проектировании автоматизированных систем управления, а затем и в формировании системного подхода ко всем процессам организации и управления в социально-экономических структурах.

Из трудов зарубежных авторов, признававших системный подход как один из универсальных инструментов менеджмента, в России получили известность работы Р. Джонсона, Ф. Каста, Д. Розенцвейга, С. Оптнера, С. Янга, Дж. Риггса, М.Х. Мескона и др. Системный подход

вошел в современную теорию организации как особая методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю. Суть системного подхода в менеджменте заключается в представлении об организации как о системе.

**Система** — некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности<sup>1</sup> и устойчивости.

Характерной особенностью указанной совокупности является то, что ее свойства как системы не сводятся к простой сумме свойств входящих в нее элементов. Применение системного подхода для изучения организации позволяет значительно расширить представление о ее сущности и тенденциях развития, более глубоко и всесторонне раскрыть содержание происходящих процессов, выявить объективные закономерности формирования этой многоаспектной системы.

В настоящее время в литературе бытует чрезвычайное множество определений системного подхода. Наиболее емкой и краткой по содержанию является точка зрения, высказанная В.Н. Садовским: «Системный подход, или системный метод, представляет собой эксплицитное (явно, открыто выраженное) описание процедур определения объектов как систем и способов их специфического системного исследования (описания, объяснения, предсказания и т.д.)».

При системном подходе внимание исследователей направлено на его состав, на свойства элементов, проявляющиеся в их взаимодействии. Установление в системе устойчивых взаимосвязей элементов на всех уровнях и ступенях, т.е. определение закона связей элементов, есть обнаружение структурности системы как следующая ступень конкретизации целого.

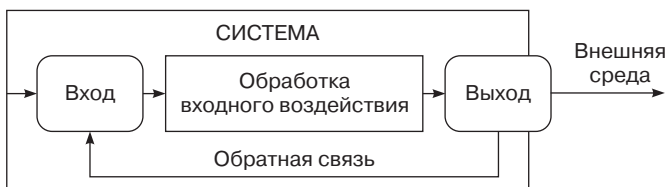
Можно выделить следующие признаки системы: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связи между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление. Система может иметь слишком большое количество элементов, в этом случае ее делят на подсистемы.

**Подсистема** — набор элементов, представляющих автономную область внутри системы.

---

<sup>1</sup> Эмерджентность (от англ. *emergence* — возникающий, неожиданно появляющийся) в теории систем — наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих ее подсистемам и блокам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; несводимость свойств системы к сумме свойств ее компонентов; синоним — «системный эффект».

Любая система обладает следующими составляющими: входное действие, система обработки, конечные результаты и обратная связь (рис. 2.2) [19].



**Рис. 2.2.** Составляющие системы

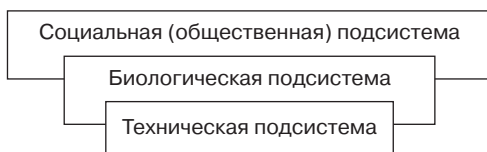
В теории систем, являющейся основой теории организации, существует несколько классификаций систем, но основной является группировка их в трех подсистемах:

1) техническая подсистема — включает любые работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя; процесс принятия решения заранее строго определен и носит в основном формализованный характер;

2) биологическая подсистема — включает флору и фауну, в том числе и замкнутые биологические подсистемы; эволюционные процессы происходят медленнее, чем в технических подсистемах, что и является причиной ограниченности набора решений; обладает большим разнообразием функционирования, но процесс принятия решения носит непредсказуемый характер;

3) социальная (общественная) подсистема — характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов; обладает наибольшим разнообразием функционирования; набор решений так же в значительной части отличается, что обуславливается быстротой изменения сознания человека.

Взаимосвязь указанных систем представлена на рис. 2.3.



**Рис. 2.3.** Взаимосвязь систем

Из рисунка следует, что социальная подсистема может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая — техническую. Существуют и другие классификации систем.

*Искусственные и естественные системы.* Искусственные системы создаются человеком для реализации заданных целей. Естественные создаются природой или человеком для реализации целей мирового существования.

*Открытые и закрытые системы.* Открытые системы характеризуются открытым характером связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее. Закрытые — преимущественно внутренними связями.

*Детерминированные и стохастические системы.* Детерминированные (предсказуемые) системы функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом. Стохастические (вероятностные) характеризуются трудно предсказуемыми входными воздействиями внешней или внутренней среды и выходными результатами.

*Мягкие и жесткие системы.* Мягкие системы характеризуются высокой чувствительностью к внешним воздействиям, а вследствие этого — слабой устойчивостью. Жесткие системы обладают большей устойчивостью к внешним воздействиям и, как правило, они авторитарные.

Качество организации системы обычно выражается в эффекте синергии. Он проявляется в том, что результат функционирования системы в целом получается выше, чем сумма одноименных результатов отдельных элементов, составляющих ее совокупность. На практике это означает, что из одних и тех же элементов мы можем получить системы разного или одинакового свойства, но различной эффективности в зависимости от того, как эти элементы будут взаимосвязаны между собой, т.е. как будет организована сама система.

Организация, представляющая собой в наиболее общей абстрактной форме организованное целое, является предельным расширением любой системы. Понятие «организация» как упорядоченное состояние целого тождественно понятию «система». Понятием же, противоположным «системе», является понятие «не-система». Система — это не что иное, как организация в статике, т.е. некоторое зафиксированное на данный момент состояние упорядоченности.

Рассмотрение организации как системы является продуктивным и позволяет систематизировать и классифицировать организации по ряду общих признаков. Так, по уровню сложности выделяют девять уровней иерархии:

- 1) статическая организация — отражает статические взаимоотношения между элементами целого;
- 2) простая динамическая система с заранее запрограммированными обязательными движениями;
- 3) информационная организация, или уровень «термостата»;



- 4) самосохраняющаяся организация — открытая система, или уровень клетки;
- 5) генетически общественные организации;
- 6) организация типа «животных» — характеризуется наличием подвижности, целенаправленным поведением и осведомленностью;
- 7) уровень индивидуального человеческого организма — «человеческий» уровень;
- 8) социальная организация — представляет собой разнообразие общественных институтов;
- 9) трансцендентальные системы — организации, которые существуют в виде различных структур и взаимосвязей.

Понятие «организация» несколько шире понятия «система», так как представляет собой не только состояние порядка, но и процессы по упорядочению. Каждая система подвержена изменениям, и процессы изменений быстро или медленно, дискретно или непрерывно, но происходят, организуя или дезорганизуя те или иные целостные образования, называемые системами.

Процессы формирования систем представляют собой реализацию организационных механизмов: соединение и разъединение различных элементов, вхождение элементов одной системы в другую, распад целостных образований, осуществление подбора и отбора элементов, обеспечивающих прогрессивное развитие организационных форм.

Любая система может рассматриваться как результат организационных преобразований, сменяющих одно состояние равновесия системы другим. Такова в основном сущность организации как процесса нового прогрессивного развития и распада целостных образований.

Представление организации как системы позволяет выделить ряд присущих ей общих свойств, наблюдаемых в организациях любой природы. К ним относятся свойства связности, организационной целостности, эмерджентности, самосохранения.

*Свойство связности* проявляется в том, что элементы организации должны действовать только друг с другом, в противном случае эффективность их деятельности резко снижается.

*Свойство организационной целостности* свидетельствует о том, что организация как система имеет потребность в организации и управлении.

*Эмерджентностью* называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов. С другой стороны, объединяемые в систему (целое) элемен-

ты могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать новые.

Организация, будучи целостным, системным образованием, обладает свойством *самосохранения*, т.е. всегда стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих воздействий и использует для этого все свои возможности.

Структура как внутренняя организация системы, отражение ее внутреннего содержания выявляется как упорядоченность взаимосвязей ее частей. Это позволяет выразить ряд существенных сторон организации как системы. Структура системы, выражая ее сущность, проявляется в совокупности законов данной области явлений.

Исследование структуры организации является важным этапом познания многообразия связей, имеющих место внутри исследуемого объекта. Это одна из сторон системности. Другая сторона состоит в выявлении внутриорганизованных отношений и взаимоотношений рассматриваемого объекта с другими, составляющими систему более высокого уровня. В этой связи необходимо, с одной стороны, рассматривать отдельные стороны (свойства) исследуемого объекта в их соотношении с объектом как целым, а с другой стороны, вскрыть законы поведения.

Системный подход к исследованию организации в современном его толковании тесно связывается с самоуправляемыми процессами систем. Социально-экономические системы в большинстве случаев неравновесны, что спонтанно обеспечивает развитие эффекта самоорганизации человеческого фактора и соответственно самоуправления.

Основной смысл, лежащий в основе понятия «самоорганизация», — независимость происходящих в системе процессов от вмешательства человека и от внешних для нее факторов. Однако, подчеркивая независимость процессов самоорганизации от внешних агентов, надо говорить не о внешних факторах как таковых, а об упорядочивающих воздействиях на них.

У. Эшби выделяет два значения самоорганизации. Первое относится к системе, все части которой вначале отделены друг от друга и затем работают таким образом, что между ними устанавливаются определенные связи. Такая система является самоорганизующейся в том смысле, что она изменяется от системы с «разделенными частями» до системы со связанными частями». Второе значение самоорганизации в том, что организация (как процесс) может выступать как «переход от неорганизованной системы к организованной», а также «переход от плохой организации к хорошей». Самоорганизация, по мнению Эшби, «возникает в силу внутренних причин, присущих самим процессам,

и ни о какой целенаправленной деятельности человека здесь не может быть и речи, так как образование упорядоченных, устойчивых структур, ведущее к самоорганизации, происходит спонтанно при определенных значениях параметров».

Противопоставлять организацию, подразумевая под ней преобразование системы при помощи внешних факторов и целенаправленной деятельности человека, и самоорганизацию как процесс внутренней согласованности в открытых системах при отсутствии внешних воздействий исключительно за счет их внутренних связей, значило бы крайне упрощать подобные категории.

Организационная наука, использующая системную методологию, предполагает изучение и учет опыта организационной деятельности в различных типах организации — экономических, государственных, военных и т.п. Рассмотрение организации как системы позволяет существенно обогатить и разнообразить методологический инструментарий исследования организационных отношений. Таким образом, системный характер организации — это необходимое условие ее деятельности.

## **2.3. ЭВОЛЮЦИЯ ВЗГЛЯДОВ НА СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРУ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Теоретические основы построения организаций как часть общей науки об управлении разрабатывались на стыке разных отраслей знаний — менеджмента, социологии, антропологии, психологии, юриспруденции и др.

Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XX в., внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики.

Рост крупных организаций, отделение управления от собственности, прогресс точных наук и наук о человеке послужили основой для разработки научного подхода к организациям, принципов и методов управления ими. Это вызвало к жизни множество научных идей и школ, изучающих закономерности построения организаций, их основные черты и стимулы функционирования — формальные и неформальные организации, человеческие отношения, социальные системы, разделение функций и ответственности, принятие управленческих решений, математический аппарат процессов управления.

Основные факторы, оказавшие влияние на становление и развитие научных школ управления XX в., сгруппированы в табл. 2.1.

Таблица 2.1

**Основные факторы, оказавшие влияние на становление  
и развитие научных школ управления XX в.**

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

Различные подходы к теории организации затрудняют пока еще разработку общей теории формирования организаций. Последние десятилетия озаменованы глобализацией производства, сложностью и наукоемкостью продуктов, изменениями в технологиях, распространением информационных технологий и др. Все это даст толчок дальнейшим теоретическим обобщениям и развитию прикладных научных исследований.

В истории науки существует ряд моделей (концепций) организации, различающихся прежде всего решаемыми задачами.

*Классическая теория организации. Научное управление и теория организации.* Классическая теория является исторически первой. Она была ориентирована на рационализацию процесса участников труда на основе их планомерных действий, координации и контроля со стороны управляющих. Идеи и концепции, образующие классическую теорию организации, разрабатывались многими учеными и практиками. К известным авторам, внесшим основной вклад в развитие главных разделов классической теории, относятся: научное управление — Ф.У. Тейлор,

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

Одна из первых попыток проанализировать организационные аспекты управления была предпринята Фредериком Уинслоу Тейлором (1856—1915) и его последователями. Идеи и методы, вытекающие из исследований Ф.У. Тейлора, известны как научное управление, в центре которого — работа, выполняемая в низовом звене организации. Исследования по собственно теории организации стали проводиться на систематической основе в период 1890—1940 гг. наряду с углублением разработок по научному управлению. В центре внимания этих исследований — вся организация, а не работа, производимая ее отдельными звеньями или членами.

*Научное управление.* Основопологающей предпосылкой этого направления теории является то, что работа (в частности, работа исполнителей) может и должна изучаться с помощью научных методов. Согласно Тейлору, объективный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, может стать основой определения наилучшего способа организации работы. Своими экспериментами и научными трудами Тейлор стремился доказать, что разработанные им методы научной организации труда и сформулированные на их основе принципы «научного менеджмента» сделают подлинную революцию в современном производстве, заменив устаревшие авторитарные методы научными подходами к управлению.

Из своих исследований и экспериментов Тейлор вывел ряд общих принципов, которые и составили основу классической теории организации. К их числу относятся:

1) разделение труда — в широком смысле Тейлор рекомендовал разделять труд между менеджером и работником, а также распределять конкретные производственные задачи, чтобы каждый член персонала был ответствен лишь за какую-либо одну функцию;

2) функциональное руководство — переход от единоличного к функциональному руководству, замена власти одного мастера несколькими руководителями-специалистами, каждый из которых давал бы рабочему указания в пределах своей компетенции;

3) измерение труда — способ улучшить работу, а именно сделать ее более эффективной, состоит в определении двух моментов: наилучшего пути выполнения задания и стандартного времени выполнения определенного задания;

4) задачи-предписания — производственные задачи должны быть не только поминутно разделены, но и сопровождаться подробным описанием оптимальных методов их выполнения;

5) программы стимулирования — для рабочего должно быть ясно, что любой элемент труда имеет свою цену и его оплата зависит от установленного выпуска готовой продукции, в случае же достижения большей производительности рабочему выплачивается премия.

В своих учениях Тейлор не пренебрегал человеческим фактором. Он делал акцент на индивидуальных, а не на коллективных качествах работника. Основоположник научного управления считал, что использование на практике указанных принципов приведет к устранению разногласий, которые возникают между владельцами предприятий и наемными работниками. Однако этот оптимизм не был «оценен». Представители того времени, в частности профсоюзы, рассматривали методы Тейлора как научно обоснованную систему эксплуатации рабочих, ведущую к росту безработицы. Несмотря на это, Тейлор был и остается одним из великих первопроходцев в области теории организации.

*Теория организации.* Разработка проблем научного управления в начале XX в., сосредоточившая внимание на деятельности и специализации руководителя, столкнулась с необходимостью анализа построения организации в целом и формулирования принципов ее функционирования. Ответом на эту потребность практики стали работы Анри Файоля (1841—1925), предложившего ряд организационных принципов, которые он посчитал полезными для управления крупной угледобывающей компанией во Франции. А. Файоль рассматривал искусство управления как выбор соответствующих принципов, применимых в данной ситуации, и предложил 14 принципов, хотя и утверждал, что их может быть намного больше. Он стремился разработать принципы организации, применимые для всех уровней управления. Группировка принципов Файоля представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

### Группировка принципов Файоля

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

Структурные принципы обеспечивают основные направления создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.

Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными. Справедливость рассматривается как основной фактор побуждения наемных рабочих к выполнению своих задач с «верностью и преданностью».

Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная организация должна характеризоваться порядком и стабильностью, а рабочие — инициативным выполнением своих задач.

Файоль признает тот факт, что при нарушении некоторых принципов управления в организациях возникают коммуникационные трудности. И хотя рассмотренные принципы общего руководства критиковались на всех уровнях, работы Файоля оказали огромное влияние на развитие теории организации.

*Бюрократическая теория организации.* Немецкий социолог Макс Вебер (1864—1920) разработал принципы построения структуры организации идеального типа, которая получила название бюрократической. Термин «бюрократия» М. Вебер использовал в его точном значении — «правление государственных служащих». В его исследовании бюрократия относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности.

Бюрократическая структура делает возможным, по мнению Вебера, высокий уровень учета результатов для руководства организации и для тех, кто связан с ней. Чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, организация должна принять определенную стратегию развития. Вебер считал, что бюрократию отличают точность, строгая дисциплина, стабильность и ответственность. Принципы построения бюрократической организации состоят в следующем:

- 1) вся деятельность на основе разделения труда расчленяется на элементы, что позволяет определить задачи и обязанности каждого должностного лица;

- 2) организация строится на принципах иерархии, строгой системе подчиненности и ответственности, системы власти и авторитета;

- 3) деятельность организации регулируется на основе инструкций, стандартов, правил, определяющих ответственность каждого сотрудника и его обязанности;

- 4) управление организацией осуществляется на основе формальной безличности, т.е. исключает личные мотивы и эмоции;

- 5) отбор, назначение на должность и повышение по службе основываются на заслугах и достоинствах, а не на традициях и капризах.

Вебер полагал, что предложенная им система принципов обеспечит удовлетворительное исполнение многих однообразных организационных задач, а иерархия, власть и бюрократия лежат в основе всех социальных организаций.

*Теория эффективной организации.* Исследования Ренсиса Лайкерта (1903—1981) в Мичиганском университете показали, что эффективные организации значительно отличаются от неэффективных по ряду структурных измерений. Согласно Р. Лайкерту, эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на стремлении создать эффективную рабочую группу с высокопроизводительными целями. Разработанная им «Система-4» предполагает, что организация строится на человеческих мотивациях, которые должны проявляться через процесс выдвижения целей, принятие решений, контроль, децентрализацию.

Менее эффективные организации побуждают руководителей:

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

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

Таблица 2.3

### Сопоставление характеристик организации

№ п/п	Классическая организация	Организация «Системы-4»
1	Процесс руководства не предполагает доверия и ответственности руководителей и подчиненных.	Процесс руководства предполагает доверие и ответственность руководителей и подчиненных по всем вопросам.



*Окончание*

№ п/п	Классическая организация	Организация «Системы-4»
	Подчиненные несвободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые не считаются с их идеями и мнениями	Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, считающимися с их идеями и мнениями
2	Мотивационный процесс включает только физические, экономические мотивы, мотивы безопасности посредством использования санкций.  Неблагодарное отношение к организации, превалируют связи наемных работников	Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия.  Отношение к организации и ее целям благодарное
3	Информация поступает сверху вниз.  Информация имеет тенденцию к искажению, неточности. рассматривается подчиненными с подозрением	Информация свободно перемещается по всей организации — вверх, вниз и горизонтально.  Информация точная и неискаженная
4	Процесс взаимодействия закрытый и ограниченный.  Подчиненные мало влияют на цели, методы и деятельность подразделений	Процесс взаимодействия открытый и широкий.  И руководитель, и подчиненный могут воздействовать на цели, методы и деятельность подразделения
5	Процесс принятия решений происходит только в верхних звеньях организации, он относительно централизован	Процесс принятия решений происходит на всех уровнях управления путем группового участия, он относительно децентрализован
6	Процесс постановки целей сосредоточен в верхних звеньях организации и не стимулирует групповое участие	Процесс постановки целей побуждает к групповому участию
7	Процесс контроля централизован, упор делается на порицании за ошибки	Процесс контроля распылен по всей организации, акцент делается на самоконтроле и решении проблем
8	Цели производства низки, руководители ведут их пассивный поиск и ничего не предпринимают для развития человеческих ресурсов организации	Цели производства высоки, руководители ведут их активный поиск и понимают необходимость реализации комплекса мер для развития человеческих ресурсов

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

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

- тенденция к большей индивидуальной свободе и инициативе и связанное с этим сокращение полномочий верхних звеньев организации;

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

- повышенное внимание к здоровью и полному развитию личности;

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

Изменения внешней среды оказывают влияние на руководителей, что вызывает необходимость разработки мер по приспособлению организации к новым ситуациям. Согласно Лайкерту, «Система-4» — это направление, которому должны следовать более производительные и прибыльные организации. Во всех случаях руководители обязаны лучше использовать человеческие ресурсы, полный спектр человеческих мотиваций: принятие решений, контроль, процесс постановки целей, децентрализацию. Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три подхода:

- 1) принцип взаимоотношений поддержки;
- 2) групповое принятие решений и групповые методы руководства;
- 3) постановка высоких производственных целей.

В структурном плане организация рассматривается как ряд групп, которые соединяют руководители. Этот подход может быть противопоставлен бюрократической организации, которая выделяет одно-единственное отношение «руководитель — подчиненный».

В организации «Системы-4» группы состоят из людей, отчитывающихся перед руководителем. Некоторые руководители являются членами двух групп. В этой двойной компетенции они выступают, по словам Лайкерта, как соединяющие звенья — они сплавляют каждую группу с непосредственно находящейся над ней группой. В этом качестве такие руководители представляют свои группы в высших звеньях организации, координируют деятельность своих групп с другими. Перекрестная групповая структура в сочетании с групповым принятием решений представляет собой оптимальную интеграцию интересов членов организации, акционеров, клиентов, поставщиков и др.

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

*Теория административного поведения.* Герберт Саймон (1916—2001) в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Критически относясь к теоретическим обобщениям Тейлора и принципам управления Файоля, он рассматривал поведение «делового человека» (полностью информированного о деятельности организации), которое мотивировано личным интересом. Г. Саймон предложил концепцию административного работника, который преследует собственные интересы, но не всегда знает, каковы они. Он осознает только несколько из всех возможных вариантов действий и склонен принять адекватное решение, а не оптимальное.

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

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

- выбор общей цели, которую необходимо достичь;
- нахождение набора средств из широкого спектра достижения данной цели;
- принятие средств достижения цели, в свою очередь, в качестве новых подчиненных целей и поиск более детальных средств для их достижения и т.д.

Таким путем устанавливается иерархия целей, в которой каждый уровень может считаться конечной целью по отношению к нижнему уровню и средством достижения цели относительно верхних уровней. Разделение общих целей на специфические подчиненные задачи и последующее распределение их по организационным подразделениям (отдельным исполнителям или отделам) усиливает возможность ра-

ционального поведения путем точного определения ценностных предпосылок. Это упрощает принятие необходимых решений на каждом уровне. В этой связи иерархия организации может рассматриваться как сформированный набор «средств — целей», определяющих последовательность принятия решений и действий внутри организации. Не случайно последователи поведенческой экономической теории Г. Саймон и Дж. Марч описывают организационную структуру как «набор планов действий».

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

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

Данная теория делает акцент на важности правил и установленных порядков в поддержании рационального поведения внутри организации. Специально подчеркивается, что организационное поведение, особенно принятие решений, требует прежде всего следовать правилам, а не просчитывать последствия.

В последующем Марч и Саймон выдвинули концепцию организации как «мусорной корзины», выразив этим свое отношение к конфликту целей и интересов, неопределенности проблем, которые имеют место во внутриорганизационных отношениях. Модель «мусорной корзины» применима к особому типу организационной структуры, известному как организованная анархия. Примеры «мусорных корзин»: университеты, исследовательские институты, некоторые организации в системе здравоохранения. В организациях подобного рода предпочтения не имеют четких определений и во многих случаях непоследовательны. Технологии в таких организациях неясны, участие негибкое, происходит непрерывная смена персонала в результате текучести кадров. Модель «мусорной корзины» можно рассматривать как одну из моделей нерационального принятия решений, с которыми приходится иметь дело менеджерам.

*Теория Гласиер* — универсальная теория формирования организаций — появилась в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта в конце 1940-х гг. в Гласиеровской металлической компании в Лондоне. Это был совместный проект управляющих компании и исследовательской группы Тавистокского института человеческих отношений. Исследовательская программа и ее принципиальные результаты и выводы отражены главным образом в работах Уилфреда Брауна (1908—1985) и Эллиотта Джекса (1917—2003).

Теория Гласиер выделяет сосуществование по меньшей мере четырех подсистем в каждой организации (рис. 2.4). Каждая из этих подсистем выполняет исключительные функции в рамках организации, и в то же время они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом.

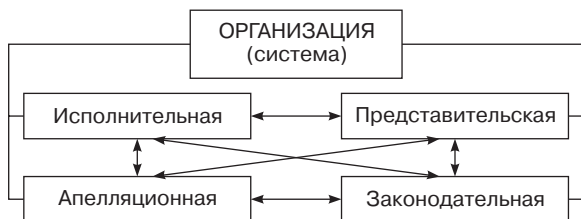


Рис. 2.4. Подсистемы организации

Исполнительная подсистема — это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям. Процесс разделения труда и передача полномочий приводят к созданию различных функций, которые должны взаимодействовать для выполнения работы в организации. Более того, функции образуют

иерархию, или цепь команд, а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой нагрузки времени для каждой функции.

Концепция нагрузки времени — ключевая в теории Гласиер. Она определяет уровень нагрузки для выполнения работы. Характер работы меняется, если двигаться вверх по иерархии. Это различие состоит преимущественно в уровне абстракции, требуемой для выполнения поставленных задач перед данной функцией.

Апелляционная подсистема имеет следующие основные черты:

- каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до уровня главного управляющего;

- в отдельных случаях индивид может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;

- задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения исходя из политики организации, «установленного порядка» и прецедента;

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

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

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

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

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

*Теория организационного потенциала.* В начале 1970-х гг. американский ученый русского происхождения Игорь Ансофф (Ансов) (1918–2002) выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к по-

ниманию и развитию организационных структур управления. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.). Исходя из этого выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур.

Первый из них — структурный подход — был характерен для периода до второй мировой войны. Основной упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления. В своей основе подход являлся статическим, так как не учитывал динамики изменения организационных структур под воздействием внешних факторов.

Второй — динамический подход — получил наиболее широкое распространение в послевоенный период. Основное внимание в нем сосредоточивается на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов. Динамический подход иллюстрируется моделью фирмы, представленной на рис. 2.5.



**Рис. 2.5.** Модель фирмы

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

Ансофф считает, что основная задача высшего руководства современной фирмы — решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из основных тезисов динамического подхода является существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией — с другой.

Ансофф акцентирует внимание на том, что любая организация является сложной совокупностью большого числа взаимосвязанных элементов. Наиболее важные из них: руководители, структура, информация, системы и процедуры, технологические процессы, ценности, организационный потенциал. Большой набор указанных элементов представляет собой организационный потенциал.

Изменение организационного потенциала целесообразнее всего начинать с людей, с управляющих. Затем следуют изменение системы ценностей, действующей на фирме, перестройка информационных потоков, остальных элементов.

Считается, что основу организационного потенциала составляет так называемая культура организации (совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур). Эта часть организационного потенциала подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы. Выделяются случаи, когда небольшое изменение стратегии может потребовать радикальной перестройки культуры организации и когда изменение стратегии практически не требует перемены культуры организации, а следовательно, организационного потенциала. Однако чаще всего изменения стратегии связаны с определенными переменами организационного потенциала. Сам же характер перехода существенно зависит от конкретных условий. В рамках рассматриваемой теории выявляется влияние жизненного цикла изделия на стратегию изменения организационного потенциала.

Изложенная выше теория применима лишь к организациям, чутко реагирующим на все подвижки внешней среды. Для каждого конкретного случая должна устанавливаться оптимальная частота организационных перестроек. Сам процесс изменения определяется внешними условиями.

Модель управления фирмой (табл. 2.4) показывает, что в зависимости от внешних условий и характера решаемых проблем высшее руководство должно концентрировать внимание на вполне определенных моментах, указанных в матрице.

Таблица 2.4

### Модель высшего руководства фирмой

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

\* Совокупности (1) и (2) представляют собой полный потенциал.

*Организационная концепция человеческих отношений.* Классические теории организации подвергались жесткой критике в 1930-е гг.



в связи с механистическим представлением о поведении человека в организации. Альтернативой классическим теориям стала концепция человеческих отношений, сторонники которой считали, что поведение человека не однообразно, а зависит от множества факторов.

Джордж Элтон Мэйо (1880—1949) первым сделал вывод, что наибольшее влияние на производительность труда работников оказывают не материальные, а психологические и социальные факторы. Представители рассматриваемой концепции считали, что индустриальное общество нарушает нормальные человеческие отношения и разобщает людей. Организация должна быть ориентирована в первую очередь на людей, а не на производство. Д.Э. Мэйо и его сторонники выделили три основных положения своей концепции:

- 1) человек — прежде всего существо социальное;
- 2) жесткие формальные рамки несовместимы с природой человека;
- 3) ответственность за решение проблем индивида в организации несет менеджмент.

Мэйо считал, что назревающий конфликт между личностью и организацией можно разрешить путем удовлетворения социальных и психологических потребностей работников. При этом человек увидит смысл в своем труде, а организация добьется повышения производительности труда.

Основа идеи Дугласа Мак-Грегора (1906—1964) — необходимость сближения целей организации и целей индивида посредством совместных усилий руководителей и рядовых сотрудников компании. Основная задача руководства и организационной структуры — создание условий, позволяющих членам организации одновременно с достижением целей организации реализовать собственные цели.

Д. Мак-Грегор сформулировал теории X и Y. Теория X предполагает, что человек ленив и его необходимо постоянно принуждать к работе и контролировать. Согласно теории Y индивид представляет собой творческую личность, которая все время ставит перед собой новые цели и задачи и добивается их осуществления своим трудом без какого-либо принуждения со стороны.

Крис Арджирис (род. в 1923 г.) изучал влияние структуры организации на поведение работников. Поведение человека его интересовало в основном с точки зрения определения влияния, которое на него накладывают ограничения формальной организации.

Пять основных постулатов К. Арджириса, характеризующие необходимые тенденции развития человека в организации:

- от пассивности к активности;
- от зависимости к независимости;

- от потребности немедленного удовлетворения потребностей к способности их отсроченного удовлетворения;
- от способности выполнять конкретные операции к способности осуществлять абстрактные;
- от нескольких способностей к их многообразию.

Основной лозунг всех последователей концепции человеческих отношений — человек в организации может быть лучшим менеджером сам себе и, следовательно, не нуждается в постоянном контроле.

*Теория институтов и институциональных изменений.* В конце 1980-х — начале 1990-х гг. американский ученый Дуглас Норт (род. в 1920 г.) опубликовал целую серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций. По мысли Д. Норта, рынок — это сложное и неоднозначное явление. Он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей. Институты, согласно Норту, — это набор правил, процедура соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации дохода. Это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные ограничения (договоры и добровольно принятые кодексы поведения), а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. Все вместе они образуют побудительную структуру общества и экономики. Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками». Новые институты, согласно Норту, появляются, когда общество усматривает возможность получения дохода, который не может быть получен в условиях сложившейся институциональной системы. Иными словами, если производственные факторы предоставляют возможность увеличения доходов, а институциональные — этому препятствуют, то велики шансы возникновения новых институтов.

Норт показал, что организационные факторы играют более важную роль, чем технические, поскольку ведут к изменению институтов, которые в свою очередь оказывают существенное влияние на развитие экономики. Технические изменения и другие, считающиеся важными факторы экономического развития, рассматриваются Нортом как недостаточные: являясь составляющей процесса роста, сами по себе они не могут его объяснить. Ключ к экономическому росту — эффективная организация экономики.

В своих работах Норт ставит фундаментальный вопрос: почему некоторые страны богаты, а другие — бедны? И отвечает: «Институты

создают базовые структуры, с помощью которых люди на протяжении всей истории добились порядка и таким образом снизили степень своей неуверенности. Используя технику, они определяют стоимость операций и преобразований и, следовательно, рентабельность и обоснованность экономической активности».

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

В книге «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики», опубликованной на русском языке в 1997 г., Норт, развивая свою теорию, пересматривает понятие рациональности. Он делает особый акцент на двух концептуальных проблемах: одна из них возникает при восприятии человеком мира с его множеством фактов, другая — при сортировке этих фактов по важности и расчете оптимального выбора. Анализ ведет к пониманию роли институтов в решении этих проблем.

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

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

Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития. При этом существует объективная необходимость соблюдения определенных условий:

- политические институты сохраняют стабильность, если их поддерживают организации, заинтересованные в их неизменности;
- для успешного осуществления реформ необходимо изменение институциональной системы;
- модификация норм поведения, поддерживающих и легитимирующих новые законы, является длительным процессом, и при отсутствии такого побудительного механизма государственное устройство не может быть стабильным;
- в долгосрочной перспективе экономический рост требует разработки соответствующих законов и правил;
- неформальные ограничения иногда (но в краткие периоды) могут обеспечивать экономический рост даже при неблагоприятных или нестабильных законах.

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

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

*Реинжиниринг*, или перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления. Это и теория, и методы комплексного оздоровления корпораций, управленческого ренессанса с охватом и реконструкцией всех без исключения элементов, в том числе систем человеческих мотиваций и стимулов.

В рамках этого направления рассматриваются и новые импульсы повышения эффективности, связанные с сокращением размеров и оптимизацией хозяйствующих субъектов, и потенциал матричных структур, органически сочетающих линейное и программное руководство, и возможности деятельности комплексных целевых команд, и многое др. Управленческий механизм фирмы настраивается на овладение рынком — анализ его емкости, организацию сбыта товаров, способы

стимулирования продаж, обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг.

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

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

*Теория альянсов* (ассоциативных форм организации и управления). Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на эффективное использование всех видов ресурсов (в первую очередь научно-технических, инвестиционных и финансовых), приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций. Вокруг основных процессов образуются плоские организационные иерархии, имеющие специфические цели. Это не только так называемые горизонтальные корпорации, но и стратегические союзы, модификации конгломератов, консорциумов, холдингов, хозяйственных ассоциаций и групп.

Новая корпоративная модель предусматривает расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей и тем самым меняет представление о границах организации. Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать более эффек-

тивную организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на глобальном уровне. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы. Особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов. Отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу, а не как к персонифицированным издержкам производства становится едва ли не центральным постулатом теории организации. Важное значение придается проблеме доверия — к системе управления, принимаемым решениям, их исполнению, руководителям.

## **2.4. ВКЛАД А.А. БОГДАНОВА В РАЗРАБОТКУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ НАУКИ**

Одним из выдающихся ученых, внесших наиболее весомый вклад в разработку организационной науки, является Александр Александрович Богданов (Малиновский) (1873—1928). В 1899 году А.А. Богданов закончил медицинский факультет Харьковского университета. В это время он пишет ряд статей на политэкономические темы, которые были положительно оценены В.И. Лениным. До 1909 года А. Богданов вел активную политическую деятельность, участвовал в революции 1905 г., затем порвал свои отношения с группой единомышленников и с головой погрузился в работу над книгой «Тектология: всеобщая организационная наука». Позже служил в советских организациях, активно вел преподавательскую деятельность (в 1918—1921 гг. он профессор политической экономии).

В своей медицинской работе Богданов использовал положения из «Всеобщей организационной науки». Он постоянно искал, совершенствовал и изучал возможности повышения жизнедеятельности организма, продления жизни, умственных и физических способностей. Его всегда интересовала идея организации в самом широком понимании этого слова, волновали причины и закономерности организационных и дезорганизованных форм и процессов как в природе, так и в человеческом обществе.

Н.И. Бухарин считал что Богданов: «...был, несомненно, одним из самых сильных и самых оригинальных мыслителей нашего времени. Он очаровывал и зачаровывал своей страстью к теоретическому монизму, своими творческими попытками ввести великий план во всю систему человеческого знания...».

Труд Богданова «Тектология: всеобщая организационная наука» (1913) — первая и, пожалуй, единственная до сих пор работа, посвященная непосредственно теории организации.

**Тектология** — общая теория организации и дезорганизации — наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, объединяющая организационный опыт человечества.

В отличие от всех организационно-технологических подходов, которые превалировали в то время, теория Богданова исходила из посылки, что управление как функция, присущая системам различной природы, имеет общие черты. Богданов сделал попытку описать их с позиций особой науки — организационной, определив ее предмет, основные категории и законы любых организационных процессов. Он считал, что предметом организационной науки должны быть общие организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации по всем сферам органического и неорганического мира, в работе стихийных сил и сознательной деятельности. Они действуют в технике (организация вещей), в экономике (организация людей), в идеологии (организация идей).

По мнению Богданова, «организованность — это стихийная бессознательная упорядоченность эволюционных процессов динамики объективного мира и, в частности, живой природы, в то время как организация — это сознательный разумный процесс искусственного упорядочения и преобразования объективного мира человеком» [9]. Организационная деятельность — это сугубо человеческая социальная форма активного отношения к объективному миру на основе его познания и преобразования. Таким образом, организованность как естественная стихийная бессознательная упорядоченность есть свойство всего объективного мира, а организация как сознательная, разумная, искусственная упорядоченность жизнедеятельности общества и экосистемы присуща только человеку и человеческому обществу. Более того, именно в силу сознательного искусственного изменения внешней среды, без учета законов объективного мира эти изменения не всегда согласуются с эволюционными процессами динамики объективного мира и могут быть разрушительными даже в глобальных масштабах экосистемы.

Анализируя сущность организации, Богданов задолго до родоначальников системного подхода (А. Оптнер, Л. фон Берталанфи) высказал идею о необходимости системного подхода к ее изучению, дал характеристику соотношения целого (системы) и элементов (частей), показал, что организационное целое не есть простая сумма его частей.

Если один человек расчищает в день от камней 1 десятину поля, то двое вместе —  $2^1/4 - 2^1/2$  десятины, а при трех—четырех работников отношение может оказаться еще более благоприятным, и так до определенного предела. Разумеется, не исключена ситуация, когда два, три и четыре работника, совместно выполняющие работу, сделают меньше, чем работая по отдельности. Это зависит от способа сочетания данных сил («личных активностей»). В одном случае можно говорить об «организованности», в другом — о «дезорганизованности».

«Организованное целое на самом деле практически больше простой суммы своих частей не потому, что в нем создавались из ничего новые активности, а потому, что его наличные активности соединяются более успешно, чем противостоящие им сопротивления. Наш мир есть вообще мир разностей» [9, с. 117]. Эти рассуждения привели Богданова к обоснованию одного из основных законов организации — *закона синергии*.

Другой общий закон организационной науки Богданов сформулировал как «*закон наименьших*»: «Суммарная устойчивость комплепекса по отношению к данной среде есть, очевидно, сложный результат частичных устойчивостей разных частей этого комплекса по отношению к направленным на них воздействиям» [9]. Иначе — прочность цепи определяется наиболее слабым из ее звеньев (например, скорость эскадры — наименее быстроходным из ее судов, урожайность — тем из условий плодородия, которое имеется в относительно наименьшем количестве и т.п.).

Из закона наименьших Богданов вывел ряд следствий, фактически получивших статус законов организации: закон динамического равновесия, закон композиции — пропорциональности. Устойчивость «равновесия» всех организационных форм, по Богданову, определяется, лимитируется «крепостью» самого слабого звена, что имеет особое значение для обеспечения пропорциональности и сбалансированности различных сторон, сфер деятельности человека (включая образование, профессиональную подготовку и т.п.).

Различая уравновешенные и неуравновешенные системы, Богданов рассматривает равновесное состояние системы не как раз и навсегда данное, а как динамическое равновесие. Система, находящаяся в равновесии, в процессе развития постепенно утрачивает это качество и переживает это состояние как «кризис», а, преодолевая его, приходит к новому равновесию на новом уровне своего развития. «Сохранение является лишь результатом того, что каждое из возникающих изменений уравнивается тут же другим, ему противоположным, — оно есть подвижное равновесие изменений» [9, с. 197].



Этот принцип подвижного равновесия имеет всеобщий характер. Идет ли речь о создании или ликвидации, о слиянии или разделении, укрупнении или разукрупнении различных структурных единиц от отдельного предприятия до сложных организованных систем большого размера (отраслей экономики, ведомств, территориальных единиц, государств и т.п.). Все эти процессы в наиболее обобщенной и абстрактной форме описаны Богдановым в предложенных им терминах конъюгации, ингрессии, дезингрессии, депрессии, эгрессии и т.п.

Считая организацию сущностью живой и неживой природы, Богданов любую деятельность сводил в конечном счете к организационной. По его мнению, «у человечества нет иной деятельности, кроме организационной, нет иных задач, иных точек зрения на жизнь и мир, кроме организационных». Организационная деятельность человека, в какой бы сфере она ни осуществлялась, заключается, по мысли Богданова, в соединении и разъединении каких-нибудь наличных элементов. Так, процесс труда сводится к соединению разных материалов, орудий труда и рабочей силы и к отделению разных частей этих комплексов, в результате чего получается организованное целое — «продукт». Наряду с соединением комплексов происходит и разделение, «распадение» системы, образование новых отдельностей, новых «границ», т.е. дезингрессия, дезорганизация.

Дезорганизационная деятельность — частный случай организационной деятельности. «Если общество, классы, группы разрушительно сталкиваются, дезорганизуя друг друга, то именно потому, что каждый коллектив стремится организовать мир и человечество для себя, по-своему. Это — результат отдельности, обособленности организующих сил, результат того, что не достигнуто еще их единство, их общая стройная организация. Это — борьба организационных форм» [9, с. 210].

Рассматривая вопросы изменения организационных форм, Богданов выделяет в системе, состоящей из отдельных частей, «системную дифференциацию» элементов и соответствующее «системное расхождение». Результаты этих исследований он назвал *законом расхождения*: комплексы (системы) расходятся, различаются между собой в силу первичной неоднородности (начальная разность), разности среды и под воздействием исходных изменений.

В жизни закон расхождения играет важную, направляющую роль. Он определяет следующую цепочку связей:

- 1) в отношениях и взаимосвязях между системами в большинстве случаев имеют место различные противоречия;
- 2) за всяким многообразием надо видеть то сравнительное единство, из которого оно произошло, от сложного восходить к более простому;

3) образовавшиеся части будут обладать прогрессирующими различиями;

4) эти различия будут направлены на создание дополнительных связей, стабилизирующих систему.

Напрашивается еще один вывод: если посредством вмешательства в систему разорвать дополнительные связи, система распадется.

Существенной чертой закона расхождения является его необратимость, т.е. если каким-либо образом соединить части в единое целое, получится новое системное образование, имеющее характерные черты, отличные от организационных признаков системы, имеющейся до расхождения.

Таким образом, Богданов внес значительный вклад в теорию организации, а именно:

- доказал всеобщность и универсальность организационных процессов в живой и неживой природе;

- определил предмет организационной науки — принципы и законы организации, общие для всех сфер органического и неорганического мира;

- ввел и обосновал понятия «организованность» — стихийная бессознательная упорядоченность процессов (присуща всему объективному миру) и «организация» — сознательный разумный процесс искусственного упорядочения (принадлежит только человеку);

- задолго до родоначальников системного подхода (теории систем) дал характеристику целого (системы) и элементов (частей). Показал, что целое не есть простое сложение частей, «...необходимо рассмотрение всякого целого в отношении к среде и каждой части в отношении к целому»;

- сформулировал ряд общих законов и принципов организации и основной категорийно-понятийный аппарат: закон наименьших, соединение и разъединение, цепная связка, принцип минимума, принцип обратной связи (биорегулятор), закон расхождения, закон динамического равновесия, закон композиций — пропорциональности, принцип дифференциации и интеграции, закон синергии, закон структурных преобразований, механизм отбора в социальных и хозяйственных системах.

Многие идеи А.А. Богданова нашли широкое применение в хозяйственной практике. Особое место его тектологические законы и принципы занимают в организации и управлении социальными процессами. Тектология Богданова стала своеобразным прологом к дальнейшему развитию новых направлений в теории организации.

## 2.5. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ НАУКИ В ТРУДАХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТЕОРЕТИКОВ

Формирование собственных научных школ организации и управления в России началось почти на две тысячи лет позднее, чем в Южной Европе — с XVI в. А. Радищев, В. Татищев, Ф. Прокопович, М. Сперанский и др. сформировали ядро первой волны русской общественной мысли. Вторая волна подъема общественных наук в России наблюдается со второй четверти XIX в. В этот период образовались два крыла российской общественной мысли: отечественное (А. Григорьев, Д. Писарев, Н. Чернышевский и др.) и эмигрантское (А. Герцен, М. Бакунин и др.). Третья волна относится к «серебряному веку» (1894—1913 гг.) российского обществоведения (Г. Плеханов, В. Ленин, М. Ковалевский и др.).

Революции XX в. в России заложили краеугольные камни парадигмы постиндустриального общества. В этот период были созданы основы новой социологии (М. Ковалевский, П. Сорокин и др.), теории циклов (Н. Кондратьев, А. Чижевский и др.), теории систем (А. Богданов), экономической науки (Н. Бухарин, В. Леонтьев и др.), философии, истории, культурологии. Указанные теоретические установки способствовали дальнейшему развитию общей науки организаторской деятельности. Наиболее весомый вклад в разработку организационной науки, как уже отмечалось в предыдущем параграфе, внес А.А. Богданов.

О.А. Ерманский (1866—1941) в своих трудах сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость с появлением прежде всего крупного машинного производства, все факторы которого нужно было использовать максимально рационально.

В начале 1920-х гг. в СССР были сформулированы основные законы научной организации производства. Большой вклад в развитие научной организации труда (НОТ), производства и управления внес А. Гастев. В отличие от западных специалистов он и его ученики полагали, что внедрение научной организации возможно и необходимо не только на передовых предприятиях, но и в «любом сарае», в самом «неустроенном медвежьем углу России». Но в период сталинизма столь многообещающий процесс был прерван. И только в 1960-х гг. организационная наука получила новое развитие.

П.М. Керженцев (1881—1940), выделив в НОТ три объекта — труд, производство и управление, сформулировал теорию организационной деятельности. Он был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки со стороны широких масс трудящихся.

В 1970-х годах в рамках Советской социологической ассоциации образовалась секция «Социология организаций». Ежемесячно в Москве стал работать научный семинар, на котором обсуждались проблемы организационной науки.

Положительную роль в разработке проблем организации сыграла книга Д.М. Гвишиани «Организация и управление» (1972), в которой довольно обстоятельно был изложен зарубежный опыт исследования организационных систем.

Определенное влияние на развитие теории организации оказала деятельность группы исследователей под руководством профессора Н.И. Лапина, которые издали два коллективных труда: «Руководитель коллектива» (1974) и «Теория и практика социального планирования» (1975).

Другим важным направлением в развитии теории организации стали исследования в области социального управления. Одним из первых начал разрабатывать эту проблематику в советской литературе Ю.Е. Волков. С его точки зрения, социальное управление включает в себя, во-первых, управление социальными процессами в коллективе, во-вторых, решение социальных проблем собственного производственного управления.

Определению места трудовых коллективов в системе управленческих отношений посвящена коллективная монография «Трудовой коллектив как объект и субъект управления» под редакцией А.С. Пашкова. В ней раскрываются основные структурные элементы трудовых организаций, а трудовой коллектив рассматривается как относительно самостоятельная устойчивая целостная система, обладающая определенной организацией, внутренней структурой и соответствующими органами управления.

Заметным явлением в разработке проблем организации управления следует считать монографию Н.Н. Бокарева «Расширение участия трудящихся в управлении производством» (1979). В книге выделены три вида такого участия: в экономическом и социальном планировании, в решении некоторых вопросов организации производства, в осуществлении контроля.

В постсоветский период заметное влияние на развитие организационной теории оказал коллективный труд «Общая теория управления: курс лекций» (1994). В этой книге с позиций системного подхода и социосинергетики были изучены проблемы совершенствования организационных структур на макро- и микроуровнях, определены методы и принципы социального управления применительно к современному этапу становления и развития российского общества.

Вопросы теории организации исследованы в следующих монографических трудах: В.И. Франчук «Основы современной теории организации» (1995), Э.А. Смирнов «Организация организации» (1996), Б.З. Мильнер «Теория организаций» (1998), А.А. Беляев, Э.М. Коротков «Системология организации» (2000).

### **Контрольные вопросы и задания**

1. В чем заключается роль организации в развитии общества?
2. Дайте определение понятия «организация».
3. Перечислите основные направления развития теории организации и управления.
4. Выделите объекты и предметы организации, присущие каждому из направлений (или школ) в развитии теории менеджмента.
5. Определите сущность системного подхода к организации.
6. Определите степень целесообразности организации как системы.
7. Перечислите заслуги А.А. Богданова в разработке организационной науки.
8. Расскажите о развитии организационной науки в России.

## Глава 3

---

# ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

### 3.1. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

В предыдущей главе было отмечено, что организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. В данном параграфе раскрываются наиболее существенные внутренние переменные организации, каждая из которых играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования организации. Внутренние переменные в большинстве своем являются результатом деятельности менеджеров и находятся под их влиянием: это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи сложной системы организации.

Состав — это совокупность элементов, образующих систему. Строго говоря, он включает в себя только элементы непосредственно данной системы, являющиеся компонентами первого уровня. Однако обстоятельное исследование системы предполагает также и углубленное изучение составляющих ее элементов. Этим объясняется использование понятия «состав» в широком смысле, включающим в себя также и составляющие самих элементов системы, т.е. компонентов второго, а затем третьего и других уровней. В этом смысле состав предприятия может включать в себя и цехи, и участки, и бригады.

Состав включает в себе декомпозицию системы, расчленение единого целого на составляющие элементы. Структура, напротив, обеспечивает композицию системы, соединение отдельных составляющих в единое целое. Она определяет роль, место и назначение элементов в системе, их расположение и взаимоотношения между собой, характер, формы и степень влияния на другие элементы.

Установление роли, места и назначения элементов в системе обеспечивается:

- 1) через связи непосредственного взаимодействия: с кем и как взаимодействуют, какое воздействие является более сильным, мощным, приоритетным;

2) через отношения соподчинения: определение места в структурной иерархии;

3) через определение весомости, влияния, ориентированности при сопоставлении параметров разных элементов системы и установлении соответствующих пропорций.

Очевидно, что определенный состав организации предопределяет возможные варианты формирования ее структуры. В свою очередь определенной структуре соответствуют и конкретные варианты компонентного состава организации. Если, например, прядильная фабрика включает в себя сортировочно-трепальный, чесальный, ленточный и прядильный цехи, то между ними непременно будет установлена последовательная технологическая связь: от первого цеха до последнего. И наоборот, если между производственными подразделениями предприятия существует последовательная технологическая связь, то это означает, что на каждом технологическом переходе — только одно подразделение.

Однако соответствие между составом и структурой организации не является полным, отсутствует жесткая закреплённость конкретной структуры за определенным составом организации. При одном и том же составе могут быть разные, иногда и значительно различающиеся структуры. Организация может иметь разный компонентный состав даже в пределах одной и той же целевой ориентации, одного и того же функционального назначения, одних и тех же условий деятельности. У предприятий, имеющих тождественные цели и выпускающих идентичную продукцию, могут быть различные составы подразделений. Это еще более усиливает многовариантность структуры организаций.

Структура является одной из важнейших, но не единственной характеристикой организационной системы. Поэтому выделяют различные факторы внутренней среды организации — структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая и информационная системы, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и др. Рассмотрение сущности отмечаемых разными авторами факторов и их объединение в систему — предмет рассмотрения следующего параграфа. Здесь же необходимо остановиться на принципах выделения и группировки факторов, чтобы понять их различия.

Одним из подходов к группировке факторов внутренней среды может быть определение их через те или иные стороны общих характеристик, параметров — наличие общих целей, преобразование ресурсов, зависимость организации от внешней среды, разделение труда, образо-

вание подразделений, необходимость и наличие управляющего органа. В этом смысле перечисленные выше факторы можно сгруппировать следующим образом (табл. 3.1).

Таблица 3.1

### Группировка факторов внутренней среды организации

№ п/п	Критерий классификации	Наименование фактора
1	Наличие общих целей	Цели, совместные ценности
2	Преобразование ресурсов	Персонал, технология, финансовая система, информационная система, бизнес-процессы
3	Зависимость организации от внешней среды	Стиль организации, стратегия
4	Разделение труда	Навыки персонала, задачи
5	Образование подразделений	Структура
6	Необходимость и наличие управляющего органа	Власть
7	Прочие	Культура организации

Анализ табл. 3.1 позволяет сделать вывод, что исследователи делают акцент в основном на один критерий — преобразование ресурсов. Это связано с тем, что организация и создается для преобразования ресурсов в конечный результат. Кроме того, необходимо отметить определенную взаимосвязь и взаимообусловленность факторов, что не позволяет каждый из них жестко отнести только к одной группе. Приведенная выше группировка параметров внутренней среды основана на системном и ситуационном подходах и характеристике организации как единого целого, имеющего свои общие со всеми организациями и специфические черты.

Кроме приведенной классификации, можно использовать деление факторов на объективные и субъективные (если представлять организацию как социотехническую систему). К группе объективных параметров внутренней среды можно причислить структуру, цели, задачи, технологию, финансовую и информационную системы, стратегию, бизнес-процессы, персонал и т.д. К группе субъективных факторов, определяемых характеристиками и отношениями людей в организации, необходимо отнести совместные ценности, стиль организации, навыки персонала, власть, культуру организации и т.п. Кроме этого, рассматривая организацию как преобразующую систему, можно разделить все параметры на три группы: входа (ресурсы), выхода (результаты), процесса преобразования (производство).



Предложенная классификация факторов не является единственно возможной, хотя на данный момент времени другой классификации авторы не имеют. Классификация, если она принята исследователем как верная, служит основанием к выделению и оценке полноты предлагаемой системы факторов, поэтому она достаточно важна в теоретическом и практическом смысле.

Существуют различные *подходы к выделению параметров* внутренней среды организаций. По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации — это цели, структура, задачи, технологии и люди (рис. 3.1).

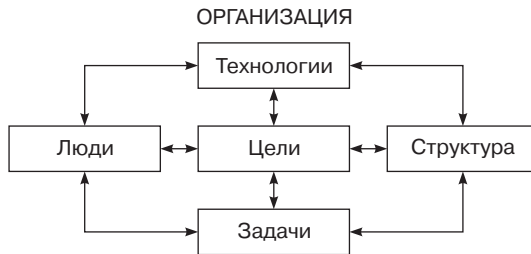


Рис. 3.1. Внутренняя среда организации

**Цели** — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе [25].

У организации могут быть разнообразные цели. Так, чтобы получить прибыль, бизнесмены и менеджеры должны сформулировать цели в таких областях, как объемы продаж (доля рынка), разработка новой продукции, цены на нее, качество услуг, подготовка и отбор персонала. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, больше внимания будут уделять социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства. Подразделения организации имеют свои конкретные цели, которые должны вносить свой вклад в достижение цели всей организации и не противоречить друг другу.

Всесторонне обоснованная цель (цели) служит исходным началом и организующим фактором принятия решения. Целью может быть намеченное задание или условие, послужившее причиной принятия решения. Она указывает направление. Если известно, в каком направлении нужно идти, то путь намного облегчается. Через установление целей можно воздействовать на события. Цель должна быть конкретной, объективной, реальной, предполагать действия, иметь соответствующее измерение.

Цели подразделяются на краткосрочные, промежуточные, долгосрочные (по очередности достижения), большие и малые (по затратам ресурсов), конкурирующие, независимые и дополнительные. Классификация целей позволяет устанавливать приоритеты, одним целям отдавать предпочтение, а другие — отложить. В зависимости от изменения условий, возможностей, достигнутых результатов цели могут оставаться теми же, корректироваться или меняться. Новые цели появляются также в результате анализа информации, решений предыдущих лет, т.е. на основе заключений, выводов. Рассматриваются новые альтернативы: ведут ли они быстрее к достижению цели, что для этого дополнительно требуется. Если требования новых альтернатив высоки и в ближайшее время не могут быть удовлетворены, то устанавливаются краткосрочные, но достижимые цели. К реализации больших и сложных целей идут постепенно, начиная с тех, которые имеют наибольший приоритет. При этом фиксируют достижение промежуточных целей.

**Структура организации** — логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Выше отмечалось, что характерной чертой организации является разделение труда. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней. Как конкретно осуществить разделение труда в организации? — вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Выбор подразделений определяет структуру организации и, следовательно, возможности ее успешной деятельности. Вертикальное разделение труда создает иерархию управленческих уровней в организации.

Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю, называется сферой контроля. Чем больше сфера контроля, тем меньше (при прочих равных условиях) уровней управления создается в организации и наоборот. Сфера контроля в организации часто варьирует в значительной степени как по уровням управления, так и по подразделениям. Идеальной сферы контроля не существует. Ее приемлемые значения колеблются от 2—3 до 50 и более.

Как важнейшая организационная характеристика структура представляет собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами. Структура находится в тесной взаимосвязи с составом

системы, определяется им и сама в свою очередь в значительной степени его определяет.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач.

**Задача** — предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Задачи организации традиционно делятся на три категории по видам работ:

- 1) работа с людьми;
- 2) работа с предметами;
- 3) работа с информацией.

С исторической точки зрения, изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. Как указывал Адам Смит в своем знаменитом примере о производстве булавок, когда работу делят между специалистами вместо того, чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Предприниматели быстро поняли, что специализация задач повышает прибыль, потому что происходит рост производительности и снижение затрат на производство. В настоящее время технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной, позволяющей существенно повысить производительность. Однако дальнейшее развитие специализации наталкивается на монотонность и повышенную утомляемость работников, выполняющих одну и ту же работу.

Технология — важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например полупроводниками и компьютерами. Однако это более широкое понятие. Наиболее точное определение понятия «технология» дал известный на Западе социолог Чарльз Перроу.

**Технология** — средство преобразования сырья — будь то труд, информация или материалы — в конечные продукты или услуги.

Технология, применяемая в организации, зависит от типа производства (единичное, серийное, массовое).

В *единичном производстве* выпускаются отдельные образцы изделий, или их партии невелики и повторяются через неопределенный промежуток времени. Оно характеризуется большим удельным весом неповторяющихся операций. *Серийное производство* представляет со-

бой выпуск партий изделий через определенные промежутки времени. Однородные операции в таком производстве повторяются. *Массовое производство* характеризуется выпуском небольшой номенклатуры изделий, постоянной достаточно длительное время. Такой тип производства имеет большой удельный вес однородных, повторяющихся операций. В массовом производстве широко распространены механизация и автоматизация производства, конвейерный способ сборки. Важное влияние на технологию оказывает также индивидуализация производства — благодаря гибким технологиям даже в массовом производстве учитываются требования индивидуального заказчика к качеству изделия. Примером может служить производство автомобилей с учетом пожелания заказчика по цвету кузова, обивке салона, автоматизации перемены передач и т.п.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкурентной технологии как средства преобразования ресурсов, поступающих на входе, в форму, получаемую на выходе. Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось четырьмя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией, стандартизацией и механизацией, применением конвейерных сборочных линий и компьютеризацией.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются внутренней переменной организации. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, **люди** являются центральным фактором в любой системе управления. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь поставленных целей невелика.

Существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению:

- 1) поведение отдельных людей;
- 2) поведение людей в группах;
- 3) характер поведения руководителя как лидера, его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно. Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием многопланового сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Особенно важными индивидуальными характеристиками являются способности человека, его потребности, ожидания, характер восприятия и социальные установки.

Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности. Организации должны использовать различия в способностях при решении вопроса, какую должность будет занимать и какую работу выполнять конкретный работник.

Способности большей частью объясняются наследственностью, воспитанием. Но их большая часть приобретается с опытом и с помощью образования. Любой человек будет использовать в работе и развивать способности, если это обеспечит удовлетворение его потребностей. Потребность есть внутреннее состояние психического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. Потребности базисные (физиологические — потребности в пище, тепле, одежде и др.; психологические — потребности в принадлежности к обществу, группе людей; в друзьях) должны быть удовлетворены в первую очередь. С точки зрения управления это означает, что организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребностей человека шло бы через реализацию целей организации. Например, при достижении организацией цели — выполнение плана реализации и прибыли, работники, обеспечившие это, получают достаточно весомый выигрыш в оплате или конкретные, необходимые им материальные блага (престижные автомобили, отдых за счет фирмы и др.).

Важной потребностью любого человека является самоутверждение, стремление к власти и влиянию. Если она не реализована, индивид всеми силами будет стремиться ее удовлетворить даже вразрез с интересами организации. Наглядный пример — это поведение «классного шута». Все его выходки — неприкрытая просьба об общественном признании и одобрении. Аналогичный пример — поведение секретаря, разглашающего конфиденциальную информацию для повышения своей значимости.

Основываясь на прошлом опыте и опыте текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своей деятельности. Сознательно или подсознательно они решают, насколько вероятно или невероятно свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Например, получив «двойку» за урок по какой-либо причине, ученик в нашей школе не стремится дополнительно заниматься, ибо знает, что в четверти все равно будет не выше «тройки», а в году — максимум «хорошо», а этого он может добиться и не прилагая особенных усилий. Как следует даже из этого очень простого примера, если люди не уверены, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

Очень сильно влияет на поведение людей их восприятие. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Нет двух человек, которые воспринимали бы что-то совершенно одинаково. Примером того, как восприятие искажает действительность, может служить боязнь темноты. Еще один аспект различий между людьми — это социальные установки, отношение к чему-либо. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать из изменение условий работы. Если у вас лично или в вашей группе сформировалось негативное отношение к какому-то виду деятельности, то в любом случае передача этого дела вам будет восприниматься вами резко отрицательно.

Кроме характеристик личности человека на его поведение существенное влияние оказывает окружение. Исследованиями психолога У. Мишеля установлено, что все личностные характеристики, даже такие базисные черты личности, как честность и способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все честны в одних ситуациях и нечестны в других. Эти выводы имеют очень большое значение, потому что указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая поддерживала тип поведения, желательный для организации. Однако из этого не следует, что личные качества человека не значимы. Исследования Т. Харрелла выявили, что через пять, десять и 15 лет после обучения в Стенфордском университете зарабатывают много и добились большего успеха те, кто имеет значительную энергию, социальную смелость и малые опасения при принятии решений.

Одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды является точка зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которой, основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации). На наш взгляд, эта точка зрения является развитием известного «алмаза» Гарольда Ливитта, который выделил четыре переменные организации — задание или миссия, структура, технология и индивиды. Исследователь подчеркивал значение каждого элемента и существующих между ними взаимосвязей — изменение в одном из них обуславливает трансформации в других (рис. 3.2).

По аналогичному принципу построена и известная модель «7С» компании Мак-Кинси (Т. Питерс, Р. Уотермен), которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы и процедуры, стиль, сотрудники, способности (рис. 3.3).

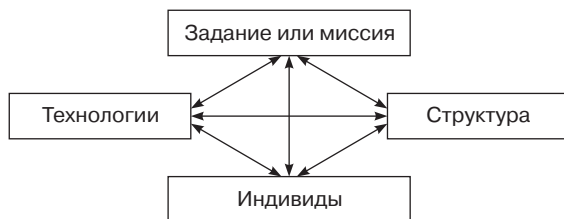


Рис. 3.2. «Алмаз» Г. Ливитта [26]

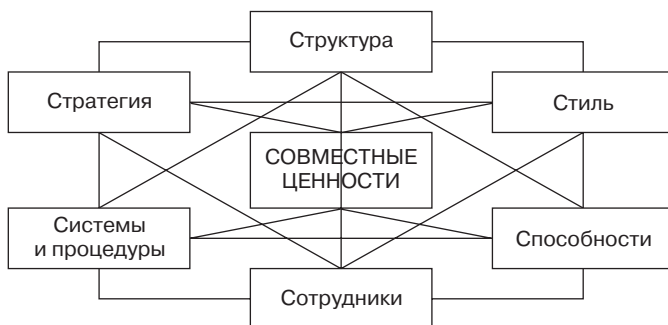


Рис. 3.3. Модель «7С» компании Мак-Кинси

Недостатком модели «7С», на наш взгляд, является отсутствие выделения в качестве важной составляющей целей и миссии организации, а достоинством — достаточно большое внимание к так называемым мягким переменным управления, или к субъективным параметрам внутренней среды (совместные ценности, стиль, способности).

Г. Ливитт, Т. Питерс и Р. Уотермен подчеркивали взаимозависимость переменных, что является естественным явлением, так как все они являются суть элементами одной системы. Интересным подходом к формированию внутренней среды организации является подход Д. Бодди и Р. Пэйтона, которые сформировали интегральную модель организации, включив такие элементы, как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации. Эта модель включает в себя следующие переменные.

1. *Цели.* В центре модели (чисто символически) — цели, на достижение которых направлена деятельность членов организации, представляющие собой некое желаемое состояние организации в будущем или его часть.

2. *Бизнес-процессы.* Группы видов деятельности и технологии, посредством которых индивиды «прокладывают дорогу» к целям (про-

цессы разработки товаров, получения заказов, производства продукта, доставки, оплаты и т.д.). Члены организации в процессе совместного труда преобразуют имеющиеся ресурсы и создают новые ценности, достигая желаемых результатов.

3. *Технология*. Оборудование, используемое индивидами для превращения ресурсов в полезный продукт (здания, станки, офисы, компьютеры, телекоммуникации и информационные системы).

4. *Люди*. Имеются в виду, прежде всего, индивиды, которые являются членами организации и вносят в достижение ее целей вклад в форме навыков, знаний и участия в процессе труда. Кроме того, не следует забывать об индивидах, формально не являющихся членами организации, но оказывающих влияние на ее деятельность.

5. *Власть*. Отношения власти образуют ядро менеджмента, формирование которого протекает по мере обособления управления как особого вида деятельности и его институционализации в организации. Некоторые ученые рассматривают прежде всего роль отношений менеджмента и работников в достижении баланса власти в классовом обществе, предмет исследования других — проблемы расширения властных полномочий индивидов в иерархии организации.

6. *Структура*. Способ разделения и координации труда в организации в широком смысле. Визуально представляется в форме организационных диаграмм. Формальную структуру обычно дополняют неформальные механизмы, оказывающие не менее существенное влияние на работу организации.

7. *Культура*. В сравнении с другими элементами организации это понятие базируется в основном на нематериальных категориях. Сегодня многие менеджеры относятся к организационной культуре как к одному из важнейших инструментов выполнения поставленных задач. Члены организации вырабатывают особые методы труда, которые в свою очередь могут оказывать воздействие на способы выполнения рабочих заданий и общение коллег, включая новичков.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать подход, изложенный в учебнике «Управление организацией» под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина [25]. В этом труде отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура предприятия, его культура и ресурсы.

Нами предлагается рассматривать в качестве синтезирующего подхода использование следующей трехуровневой системы внутренних переменных:



1) ресурсы (объективные — финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы; субъективные — способности персонала, культура организации, ее имидж);

2) процесс преобразования (объективные — стратегии, структура, задачи, технологии; субъективные — стиль управления, властные отношения);

3) результаты (объективные — миссия, цели; субъективные — социальные ценности организации).

Взаимосвязанные внутренние переменные, которые составляют только часть совокупности факторов, влияющих на организацию, называют социотехническими подсистемами. Они получили это название, так как имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Изменение в одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например технологии, не обязательно может привести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например людях.

## 3.2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотренные нами в предыдущих главах вопросы характеризуют в основном содержание самой организации, ее внутреннюю среду. Конечно, в первую очередь руководитель должен хорошо знать свой объект управления — свою организацию. Ведь внутренняя среда организации, формируясь под воздействием принимаемых руководством решений, определяет уровень эффективной деятельности организации. Однако успех ее деятельности зависит также от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Если, например, вы опоздали на занятия из-за того, что не успели на пригородный автобус (поезд), то можно сказать, что вы могли учесть, но не учли силы внешнего окружения. Хорошо зная расписание и подойдя до отправления автобуса в рейс, вы бы не допустили этого нарушения. Конечно, не всегда можно предусмотреть действие сил внешнего окружения. Так, отправившийся в рейс по расписанию автобус может попасть в «пробку» на дороге или в дорожно-транспортное происшествие. В этом случае объективно неизбежно ваше опоздание на занятия. Так и в бизнесе.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию.

В зарубежной управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 1950-х гг. Это стало важнейшим вкладом системного подхода в науку управления. Подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром. Ситуационный подход расширил это понимание. Он требует от руководителя не просто знать взаимосвязи организации с окружающей средой, но и в каждой конкретной ситуации учитывать, как влияют внешние факторы — глубоко или поверхностно, прямо или косвенно, положительно или отрицательно.

Необходимость учитывать все факторы внешней среды особенно остро стала проявляться для отечественных предприятий только в последнее время. Это связано с проводимой в стране экономической реформой, быстрыми изменениями в экономических условиях деятельности организаций. До этого, по сути дела, предприятия учитывали только один существенный для них фактор — вышестоящую организацию. В рыночной экономике руководителям приходится брать в расчет изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку руководство отвечает за выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы внешней среды и предлагать подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Этой цели служит изучаемый вами учебник. Он предназначен для того, чтобы ознакомить вас с инструментарием и методами, имеющимися у руководителя, для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения. Ведь выжить и эффективно функционировать в быстро меняющейся действительности может только та организация, которая вовремя перестроится и приспособится к окружающей среде.

Давая определение внешней среды, не нужно пытаться объять необъятное и учитывать абсолютно все факторы внешней среды. Руководитель должен ограничить учет внешнего окружения только аспектами, решающим образом влияющими на успех организации. Исходя из этой предпосылки, за основу определения внешней среды можно взять слова Дж. Белла: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации» [19]. Все названные факторы прямо и непосредственно влияют на операции организации, поэтому их можно отнести к среде прямого воздействия.

Однако термин «внешняя среда» включает в себя более широкий спектр параметров — экономические условия, потребители, профсоюзы, конкурирующие организации, природные факторы, действующее законодательство и другие составляющие. Эти взаимосвязанные параметры оказывают влияние на функционирование предприятия, на его производственную, инновационную, коммерческую, финансовую деятельность. Внешняя среда и предприятие не просто сосуществуют, они взаимодействуют самым активным образом и взаимопроникают друг в друга.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Схема внешней среды организации

На рисунке изображена обобщенная схема функционирования предприятия, рассматриваемого с позиций его реального или возможного взаимодействия с основными экономическими агентами и средами. Факторы прямого воздействия представлены в виде прямоугольни-

ков с прямыми и обратными связями. Они непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и других ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр. Факторы косвенного воздействия представлены на схеме в виде широких стрелок одностороннего воздействия. К данной группе параметров относят природные, социально-политические, нормативно-правовые, а также состояние экономики и т.д.

При проведении операций организация вынуждена в первую очередь учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Так, продавая свою продукцию на рынке, предприятие должно учитывать покупательский спрос на нее, а также позицию конкурентов. Фирма, конечно же, стремится продать подороже как можно больше продукции. Но будет ли эта продукция куплена, если цены будут неприемлемыми для потребителя или значительно выше цен на продукцию конкурентов? Аналогично сталкиваются интересы при покупке необходимых материальных ресурсов у поставщиков, при получении кредитов в банках, определении уровня заработной платы и условий труда, а также при выплате различных налогов в бюджет и т.д.

Кроме факторов прямого воздействия руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия, которая не оказывает прямого влияния на операции фирмы, так как при этом не сталкиваются интересы двух сторон, нет выбора альтернативы. Однако она не влияет на состояние фирмы в настоящее время. В то же время такие факторы, как новые технологии, экономический спад, инфляция, политические изменения в соседнем государстве, отношение прессы к данному бизнесу или бизнесмену сказываются на деятельности предприятия в будущем и могут даже оказаться решающими.

Влияние факторов косвенного воздействия происходит опосредованно — через изменение факторов среды прямого воздействия. Например, экономический спад приведет к сокращению числа рабочих мест, а следовательно, к уменьшению доходов населения и спроса на вашу продукцию. Или, например, применение новой технологии вашим конкурентам даст ему выигрыш в качестве продукции, а следовательно, укрепит его позиции на рынке и снизит ваши. Поэтому менеджер обязан предусматривать влияние факторов среды косвенного воздействия и вовремя на них реагировать.

Следовательно, реакция организации на факторы прямого и косвенного воздействия различна. В случае изменения в факторах прямого

воздействия предприятие может реагировать двояко: оно может перестроить внутреннюю среду и начать как политику активного приспособления, так и политику противодействия. К факторам косвенного воздействия предприятие вынуждено максимально приспособлять свои внутренние переменные — цели, задачи, структуру, технологию, персонал и др.

Неотъемлемыми характеристиками развитости внешней среды является ее вязкость, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность [23].

Под «*вязкостью*» понимается количественная мера усилий, необходимых для целенаправленного перемещения, концентрации и освоения в производстве единицы материальных, финансовых и информационно-технологических ресурсов. Чем больше вязкость, тем труднее сконцентрировать ресурсы в нужное время в определенном месте, чтобы адекватно реагировать на происходящие изменения, и тем сложнее осуществлять стратегическое управление. Очевидно, что для России эта величина значительно выше, чем для стран с развитыми рыночными структурами. Нормальная вязкость на рубежах противостояния конкурентов, характерная для развитых стран, заменяется в условиях российского рынка риском самого существования предприятия. Отсюда следует вывод: чем больше вязкость, тем больше усилий приходится предпринимать менеджеру при разработке и осуществлении стратегии.

Все факторы внешней среды взаимосвязаны. *Степень взаимосвязанности факторов* — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Особенно сильна взаимосвязанность ценовых параметров. Изменение цен на поставляемые ресурсы приводит к росту цен на продукцию, снижению спроса и объема сбыта. Изменение поставщиков, качества поставляемых ресурсов также влияет на результаты работы фирмы, технологию переработки, применяемые трудовые ресурсы. Факт взаимосвязанности факторов среды особенно значим для мирового рынка, который постепенно превращается в единый рынок. Фирмы, производящие продукцию, услуги для внутреннего потребления, оказываются под влиянием зарубежных партнеров.

Под *сложностью внешней среды* понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора [23]. Количество параметров, на изменения которых организация обязана реагировать, зависит от сложности производства: числа используемых исходных компонентов, применяемых технологий, уровня квалификации кадров, ассортимента и качества выпускаемой продукции и услуг и др. Уровень вариантности или изменения факторов определяется ростом и развитием самого произ-

водства и окружающей среды. Например, сравнивая сложность среды двух организаций местного молокоперерабатывающего завода и завода радиоэлектронной аппаратуры, можно сделать вывод, что в более благоприятном окружении находится первое предприятие. Для него необходима и менее сложная организационная структура. Завод радиоэлектронной аппаратуры, наоборот, должен иметь многокомпонентную, целенаправленную структуру, в которой отражается необходимость изучения мирового рынка, разработки новых видов продукции, проведения научно-исследовательских и проектных работ, иначе завод не выдержит конкуренции мирового рынка.

Более сложная внешняя среда характерна для предприятий, использующих в производстве многочисленные технологии. Для данной группы организаций характерна и повышенная подвижность среды, которая предполагает относительно высокую скорость изменений в их окружении.

*Подвижность среды* — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью [23]. Вместе с тем изменение внешней среды вокруг одних организаций является более медленным (производство мебели, тары, пищевых продуктов), другие же имеют особо подвижную среду (производство компьютеров, телекоммуникации, химическая промышленность). Кроме этого, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений предприятия (служба маркетинга, отделы исследований и разработок) и ниже для других (производственные цеха, вспомогательное производство и т.п.).

*Неопределенность внешней среды* зависит от количества информации, которой располагает организация по конкретному фактору, а также от уверенности в ее точности. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется достаточно надежной информации.

В условиях повышенной вязкости, сложности и подвижности «для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в самой среде» (теорема необходимого разнообразия Эшби).

Р. Уотермен подчеркивает, что по мере развития общественного производства и наступления постиндустриальной эпохи развитие предприятий становится решающим образом связанным с уровнем реагирования на изменение факторов внешней среды. «В современном деловом мире более, чем в какие-либо предыдущие эпохи, единствен-

ным постоянным фактором являются перемены. Но почему-то не переводятся организации, которые действительно управляют изменениями, постоянно приспосабливая к ним свои аппаратные службы, стратегии, системы, выпускаемую продукцию и культуру, чтобы пережить потрясения и обернуть себе на пользу обстоятельства, подрывающие их конкурентоспособность. Преодолевая кризисы, терзающие другие компании их отрасли, они каждый раз становятся еще сильнее» [50].

В целях улучшения характеристик внешней среды и минимизации транзакционных издержек предприятия идут на установление договорных отношений и долговременного партнерства между производителями и снабжающими компаниями.

Факторы внешней среды в той или иной мере влияют на все организации. Однако среда организаций, действующих на международном уровне, в разных странах отличается повышенной сложностью и неопределенностью. Экономика, культура, количество и качество трудовых ресурсов, законы, политическая стабильность отличаются в различных странах. И это нужно учитывать. Если руководители считают, что среда другой страны аналогична отечественной среде, велика опасность ошибочных решений.

Следующая притча иллюстрирует данное положение. Случилось раз большое наводнение, и застигло оно обезьяну и рыбу. Обезьяна, создание проворное и опытное, ухитрилась вскарабкаться на дерево и ускользнуть от бушующих вод. Посмотрев со своего безопасного места вниз, она увидела, как несчастная рыба борется со стремительным потоком. С самыми добрыми намерениями обезьяна наклонилась и вынула рыбу из воды. Результат был печален [23].

После ознакомления с общим строением организационной среды фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными, т.е. критические точки, другими словами, уже на начальном этапе предприятие должно определить пределы анализа среды. Таким образом, для характеристики факторов внешней среды вначале необходимо сделать их отбор на основе логического анализа или экспертного опроса руководителей и специалистов организации, для чего вначале дать по возможности более полный перечень этих параметров, а затем сделать их отбор. Например, в полную совокупность факторов прямого воздействия вошли: поставщики, потребители, налоговые органы и налоговая система, таможенные органы и система, органы социального страхования и обеспечения, банки, конкуренты, биржа труда. После отбора оставлены: поставщики, потребители, налоговые органы и система, конкуренты.

После рассмотрения факторов прямого воздействия целесообразно выполнить анализ факторов косвенного воздействия в таком же порядке: дать полный набор параметров, логически или экспертным путем отобрать наиболее значимые и охарактеризовать их. В настоящее время наиболее важными из них, как правило, являются: уровень инфляции и инфляционные ожидания, уровень политической стабильности (нестабильности), научно-технический прогресс в отрасли. Характеристика этих факторов дается в качественной или количественной форме. Количественная характеристика может быть дана уровню инфляции и его влиянию на доходность и себестоимость продукции.

Существует несколько распространенных методов анализа и оценки внешней среды. Одним из интересных методов *оценки внешней среды*, который позволяет выбрать соответствующий ей вид стратегического управления, является «шкала» И. Ансоффа, приведенная на рис. 3.5.

При установлении уровня нестабильности вначале определяют, какие из условий деятельности будут наименее стабильными в ближайшие годы (пять-семь лет). По мнению большинства исследователей, такими факторами и условиями для российских предприятий являются политические и экономические условия. Согласно параметрам Ансоффа, эти условия можно оценить на уровне 3,5—4 баллов, т.е. как неожиданные, совершенно новые, происходящие быстрее, чем фирмы успевают адаптироваться, часто совершенно непредсказуемые, но, наверное, все же при использовании элементов стратегического управления их можно оценить как частично предсказуемые по слабым сигналам. Нет необходимости в проведении большого объема исследований, чтобы определить, что именно такие условия внешней среды характерны для экономической ситуации в России начала XXI в. Большинство специалистов (в различных публикациях, освещающих экономическую ситуацию в Российской Федерации) отмечают, что высокий уровень нестабильности — характерная примета сегодняшнего переломного времени.

Ансофф выделяет следующие виды стратегического управления, используемые в зависимости от степени нестабильности внешней среды:

- 1) управление на основе экстраполяции тенденций (долгосрочное планирование), применяющееся в условиях сравнительно невысокой степени нестабильности (оценка нестабильности — 2,5—3,0);
- 2) управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций), применяющееся при средних значениях степени нестабильности (оценка — 3,0—3,5);
- 3) управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач; управление по слабым сигналам; управление в условиях стратегических неожиданностей), применяющееся для условий существенной нестабильности внешней среды (оценка выше 3,5) [5].



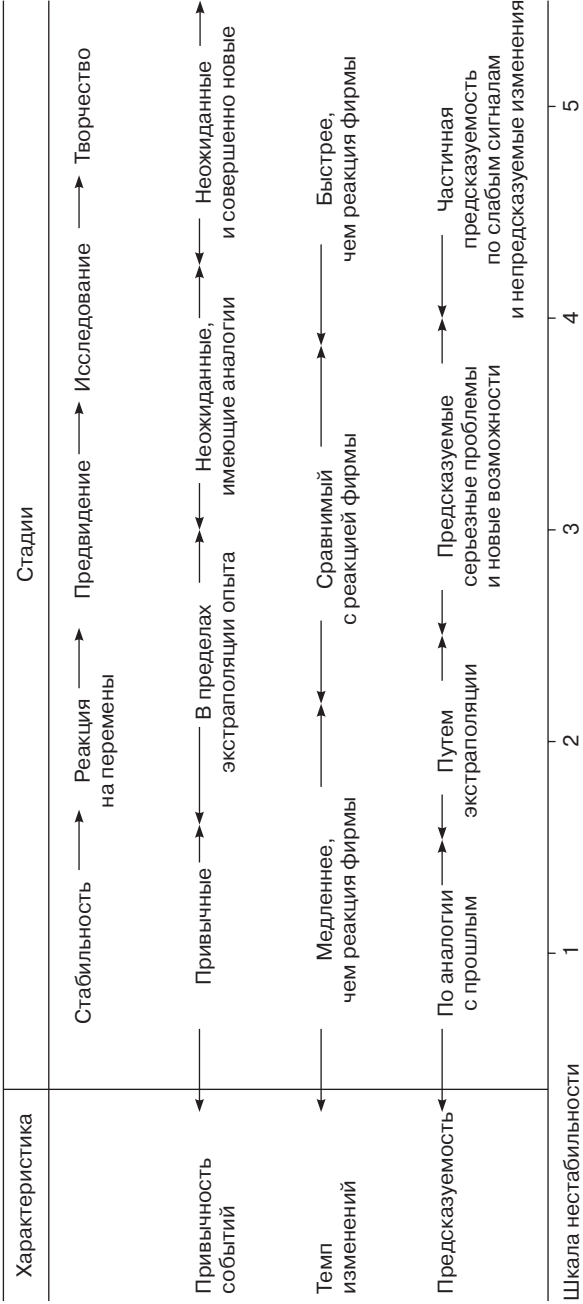


Рис. 3.5. Шкала для оценки уровня нестабильности внешней среды

Таким образом, для более или менее крупных социально-экономических систем, работающих в условиях рынка в РФ, возможен выбор вида стратегического управления на основе слабых сигналов и гибких экспертных решений. Именно этот способ управления организацией позволяет своевременно предотвратить негативные последствия до того, как они стали необратимыми, и направить организацию по более приемлемому и рациональному пути развития.

*Анализ внешней среды* предполагает интерпретацию статистических показателей и данных различных внешних или внутренних исследований. Обычно информация рассматривается на двух уровнях. Во-первых, анализируются данные, характеризующие состояние «макросреды» (факторы внешней среды косвенного воздействия, находящиеся вне контроля организации, но оказывающие серьезное влияние на ее деятельность). Во-вторых, исследуется информация о микросреде предприятия (операционной внешней среде прямого воздействия, о потребителях, поставщиках и конкурентах). Организации имеют возможность в определенной степени контролировать факторы микросреды. Анализ информации о микросреде и данных на макроуровне призван ответить на следующие вопросы: Как изменяется внешняя среда? Как эти перемены влияют на организацию, ее потребителей и рынки? Какие коррективы, учитывающие возможности и угрозы внешней среды, следуют внести в стратегию организации?

Весьма популярным методом исследования происходящих в макросреде событий является политический (правовой), экономический, социокультурный и технологический анализ (*PEST-анализ*<sup>1</sup>). Первый шаг — идентификация основных внешних, воздействующих на деятельность организации факторов. Примеры некоторых из них представлены на рис. 3.6.

Факторы макросреды оказывают различное, изменяющееся со временем (в зависимости от размера, формы и стадии роста организации) влияние на стратегию бизнеса. Причины и следствия этих перемен необходимо рассматривать в связи с их влиянием на конкурентное позиционирование.

Цель *PEST-анализа* заключается не просто в составлении перечня факторов внешней среды, но и в использовании схемы:

■ для выявления изменений или тенденций развития факторов внешней среды;

---

<sup>1</sup> *PEST-анализ* (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (*Political*), экономических (*Economic*), социальных (*Social*) и технологических (*Technological*) аспектов внешней среды.

- концентрации внимания на тенденциях, которые имеют наибольшее значение для организации;
- учета происходящих перемен при разработке стратегий организации.



**Рис. 3.6.** Идентификация факторов макросреды — *PEST*-анализ [11]

*PEST*-анализ призван облегчить оценку менеджментом влияния факторов внешней среды на стратегию, он привлекает внимание к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходимость периодического пересмотра планов. Статический анализ факторов внешней среды необходимо дополнять динамическим, что позволяет выявить тенденции ее развития и определить уровень возможных изменений.

Изучение социоэкономических и политических, формирующих операционную среду организации факторов, — первый шаг в анализе окружающей среды. Особое внимание следует обращать на факторы конкурентной среды (микросреды), влияющие на способность организации к эффективному соперничеству на целевых рынках.

М. Портер предлагает несколько инструментов анализа конкурентной среды, и, в частности, пятифакторную модель исследования структуры отрасли [34].

1. *Барьеры на входе.* Препятствуют проникновению на рынок новых организаций. К ним относятся высокие издержки вхождения (значительные инвестиции в основной капитал, обычно в строительство предприятий и оборудование), трудности доступа к каналам распределения, существенное влияние кривой опыта, законодательство или государственное регулирование (например, монополия в сфере коммунальных услуг, дотации для поддержания сталелитейной промышленности), уникальные характеристики товаров (услуг).

2. *Относительная власть покупателей.* Она невелика, когда рынок характеризуется относительно небольшим числом и покупателей, и альтернативных источников предложения; когда стоимость приобретаемых товаров составляет незначительную величину в общих издержках производства продукта; когда отсутствует угроза объединения покупателей перед лицом высоких, с их точки зрения, цен товаров компаний-поставщиков.

3. *Относительная власть поставщиков.* Незначительна в тех случаях, когда предложение носит фрагментированный характер; когда издержки переключения покупателей на других поставщиков невелики; когда угроза объединения не получающих желаемой цены поставщиков мала; если организация-покупатель приобретает значительную часть продукции поставщика, который в данном случае заинтересован в установлении долгосрочных отношений с клиентом, а не в сиюминутной выгоде.

4. *Угроза субститутов.* Может подорвать привлекательность отрасли, в частности за счет ограничения таких ключевых переменных, как цена товара. В некоторых случаях речь идет о прямых имитациях товаров или услуг компании. Методы противодействия угрозе товаров-заменителей состоят в дифференцировании (например, известность торговой марки) или снижении издержек. С другой стороны, появление альтернативных товаров и услуг обуславливается непрерывностью технологического развития (например, телекоммуникации). Следовательно, риск морального износа товара или услуг неустраним. Существует и вероятность того, что организация-покупатель найдет заменители товаров или услуг поставщиков на новых рынках.

5. *Уровень отраслевой конкуренции.* Высокий уровень конкуренции обычно наблюдается в отраслях, в которых силы соперников примерно равны; на медленно растущих рынках (разворачивается острая борьба за долю рынка компании); в отраслях, характеризующихся вы-

сокими постоянными издержками или издержками входа (во многих отраслях промышленности); незначительными возможностями дифференцирования (а следовательно, высокой вероятностью переключения потребителей с одного поставщика на другого). М. Портер считал степень конкурентного соперничества основной силой, определяющей прибыльность компании, поскольку неизменный спутник интенсивной конкуренции — низкая прибыль.

Итак, анализ структуры отрасли существенно важен во многих отношениях. Определяя природу и направление действия основных сил конкурентной среды, организации получают возможность воспользоваться конкурентными преимуществами, противостоять угрозам и разрабатывать адекватные внешней среде стратегии.

Сочетание *PEST*-анализа и исследования отрасли должно гарантировать идентификацию основных факторов внешней среды и изучение их влияния на деятельность организации, привлечь внимание к тому, как корректировка стратегии компании отразится на ситуации в отрасли и, возможно, на внешней среде [11].

### 3.3. КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Концепция жизненного цикла, основанная на биологической аналогии жизненного цикла живого организма, развивается на протяжении последних нескольких десятилетий и широко применяется в современных организационных и управленческих исследованиях. Так, существуют несколько концепций жизненного цикла в теории управления, с разными объектами исследования, каждый из которых является системой: отрасль, организация, продукт, торговая марка, работник, некоторые внутриорганизационные характеристики. Но, несмотря на различие объектов исследования, можно выделить следующие основные характеристики понятия «жизненный цикл»:

- 1) протяженность во времени;
- 2) наличие нескольких взаимосвязанных последовательных стадий;
- 3) переход от одной стадии к другой характеризуется количественными и качественными изменениями.

Основное назначение концепции жизненного цикла организации (ЖЦО) — объяснение изменений, которые происходят в организации с течением времени. Организационный подход к вопросам управления и развития предусматривает рассмотрение функционирования организации с точки зрения определенных периодов, характерных для любой структуры.

**Жизненный цикл организации** — совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни.

Согласно концепции жизненного цикла, вся деятельность организаций проходит ряд стадий, начиная с рождения, расцвета вплоть до прекращения существования или коренной модернизации. Хотя концепция жизненного цикла заимствована из биологии, следует учитывать, что применение этого понятия к организации имеет некоторую ограниченность. Если для живого организма смерть — это неизбежное будущее, то жизнь организации может продолжаться неограниченно долго.

В зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится компания, появляются определенные проблемы и задачи, требуются соответствующие методы и инструменты для их решения.

Ученые разработали и представили довольно большое количество моделей ЖЦО. Предлагались модели из трех и четырех стадий, есть модели, содержащие пять и более стадий. Например, модель Л. Грейнера содержит пять стадий, модель И. Адизеса — десять, а у Д. Липпита и В. Шмидта их три.

Рассмотрим, некоторые модели ЖЦО более подробно.

Модель жизненного цикла организаций, предложенная Д. Миллером и П. Фризенем, содержит пять ключевых стадий [63].

1. *В фазе рождения* фирмы пытаются выработать жизнеспособную товарно-рыночную стратегию, что достигается в основном путем проб и ошибок, как результат усилий, прилагаемых для создания и развития продукта. Организация на этом этапе имеет простую централизованную структуру.

2. *На фазе роста* это уже большая, быстро растущая компания, которая расширяет свою нишу и развивает более формальную организационную структуру.

3. *В фазе зрелости* организации уже более консервативны, менее инновационны, предпринимают незначительные попытки диверсификации или поглощений.

4. *Фаза возрождения* характеризуется изменениями в продуктовой стратегии, возрастает инновационная активность. Фирмы становятся более диверсифицированными, выходят на новые рынки, увеличивается ассортимент продукции, услуг.

5. *На стадии упадка* организации становятся инертными, стараются экономить ресурсы, воздерживаются от нововведений, так как их производственные линии уже устарели.

Б.З. Мильнер представляет большее число стадий жизненного цикла организации (табл. 3.2) [26].

Таблица 3.2

## Характеристики стадий жизненного цикла организации

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

Рассмотрим характеристики стадий жизненного цикла организации по Мильнеру.

1. *Детство*. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Задачей этого этапа является достижение быстрого успеха, а его целями — здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

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

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

4. *Расцвет сил*. Имея в правлении акционеров, предприятие ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей организации и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделений, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала — более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими этапами организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.



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

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

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

Основная ценность моделирования жизненных циклов — простота применения как для познавательных целей, так и для практических целей. Так, модели Л. Грейнера и И. Адизеса широко применяют в управленческом консультировании (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру

Грейнер выделяет пять этапов организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Каждый этап следует за «революцией», или переходной фазой, являющейся результатом основной проблемы или кризиса организации. Только преодолевая этот кризис или решая проблему, свойственную каждой стадии развития, фирма успешно движется к более зрелой стадии. Кризис, как правило, характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и возможностью гибели организации.

В модели, разработанной Адизесом, представлено десять этапов жизненного цикла организации, которые в свою очередь делятся на две группы: рост и старение (рис. 3.8). Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, после чего наступает старение, идущее от стабилизации к смерти организации.

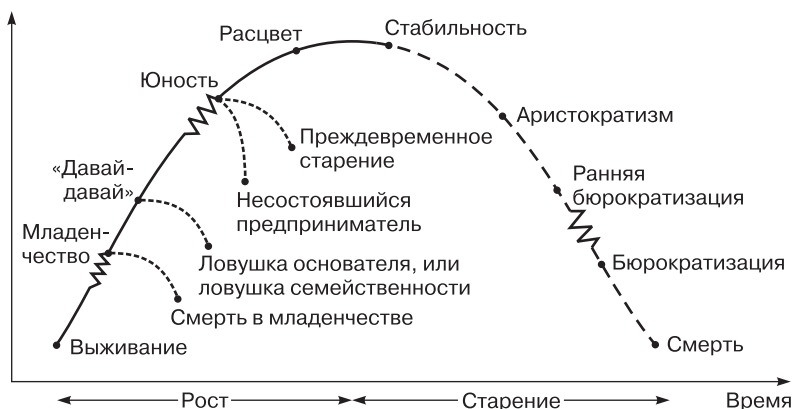


Рис. 3.8. Стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу

В соответствии с концепцией жизненных циклов Адизеса траектория ЖЦО проходит через несколько критических точек. Стандартизированные проблемы компании делятся на болезни роста и организационные патологии, с которыми в отличие от первой категории недугов самостоятельно организация справиться не может. Все проблемные точки отражают предпринимательские и управленческие ловушки. На каждой стадии ЖЦО имеются свои наборы инструментов разрешения кризисных ситуаций.

Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контро-

лируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется: контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

Задача руководства заключается в постоянном осуществлении мониторинга среды с целью прогнозирования позиции предприятия на кривой жизненного цикла и осуществления эволюционных организационных изменений. Ключ успеха в управлении организацией — это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии ЖЦО, и недопущение возникновения патологий.

Несмотря на различие количества этапов в моделях ЖЦО, в выводах исследователей есть и общее. Все авторы сходятся в том, что существует определенная последовательность стадий, каждая стадия является следствием предшествующей и вернуться назад сложно, и все модели рассматривают широкий спектр организационных характеристик (табл. 3.3) [2, 26, 63].

Таблица 3.3

**Сравнительный анализ некоторых моделей  
жизненного цикла организаций**

Авторы	Организационная характеристика	Название стадий
И. Адизес	Возраст, размер, нормальные и аномальные (патологические) проблемы	Ухаживание Младенчество «Давай-давай» Юность Расцвет Поздний расцвет Аристократизм Салем Сити (Ранняя бюрократизация) Бюрократизация Смерть
Л. Грейнер	Возраст, размер, темп роста отрасли, этапы эволюции, этапы революции	Креативность Директивное руководство Делегирование Координация Сотрудничество
Д. Линпит, В. Шмидт	Возраст, фокус управления, приоритеты разных групп интересов, кризисы и наличие конфронтации	Рождение Юность Зрелость
Д. Миллер, П. Фризен	Возраст, число сотрудников, рост продаж, размер, концентрация собственности, влияние стейхолдеров, динамика окружающей среды, стратегия	Рождение Рост Зрелость Возрождение Упадок

*Окончание*

Авторы	Организационная характеристика	Название стадий
Б.З. Мильнер	Возраст, размер, конкуренция, рост продаж	Детство Отрочество Ранняя зрелость Расцвет сил Полная зрелость Старение Обновление
У. Торберт	Возраст, размер, структура	Стадия фантазий Стадия инвестиций Стадия определений Стадия экспериментов Стадия предопределения производительности Стадия свободного выбора структуры Стадия базовой общности Стадия либеральных порядков
Н. Черчилл, В. Левис	Возраст, размер, темп роста, главные стратегии	Существование Выживание Успех-освобождение Успех-рост Взлет Ресурсная зрелость
Е. Шейн	Функции культуры, поколение управления, сложность, размер	Рождение или ранний рост Середина жизни организации Организационная зрелость

Используя несколько моделей одновременно и определив стадию ЖЦО и ее отдельных направлений, бизнес-единиц, можно прийти к более четкому пониманию стадии жизненного цикла как самой организации в целом, так и ее отдельных направлений. Это позволит выявить существующие проблемы сегодня и найти возможные пути их разрешения, а также определить возможные тенденции дальнейшего развития организации и заблаговременно принять меры, чтобы сгладить проблемы в будущем.

Важную роль в эффективном развитии организаций имеет *принцип стабилизации*, основанный на потребности человека, коллектива и общества в стабильности: компания стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла [42]. За время существования организации эффективность ее деятельности претерпевает значительные изменения, а на этапе «крах» (ликвидация) уменьшается до нуля. Улучшение работы и временное расширение этапов роста и зрелости должно про-

водиться профессионально за счет ряда факторов, в том числе — подключения новых ресурсов на каждом этапе развития компании или ее продукции (рис. 3.9).



**Рис. 3.9.** Динамика формирования стабильной области компании [42]

Для простоты использованы только три этапа ЖЦО: рост (Э1), зрелость (Э2) и спад (Э3). Стабилизация может осуществляться путем выпуска новой продукции на каждом этапе деятельности компании. При этом каждое новое изделие будет иметь свой жизненный цикл, сдвинутый по времени относительно других изделий (ЭФ — эффективная деятельность организации).

Так, не дожидаясь спада продукции А, необходимо начать производство новой продукции Б, а затем — продукции В и т.д. При этом образуется область стабилизации деятельности компании. Соблюдение принципа стабилизации очень важно во всех процессах, происходящих в организации. Например, для стабилизации высокого профессионального уровня персонала компании необходимо создать систему периодического обучения (повышения квалификации) сотрудников.

Оценка развития организации на основе модели ее жизненного цикла позволят установить приоритеты, которые важны для ее функционирования. На каждой фазе цикла происходят определенные обратимые и необратимые изменения параметров внутренней и внешней среды, которые по-разному воздействуют на организацию и требуют различных

стратегий ее поведения. В практической деятельности возникает потребность компании в определении стадии развития и выработки дальнейшей стратегии. Изучение динамических характеристик организаций должно стать основной функцией менеджмента, помогающей выявить приоритеты наиболее эффективных направлений, обеспечивающих продление ЖЦО и переход на новый уровень развития.

Исследования показывают, что установление этапа развития организации при ее диагностике позволяет избежать ряда ошибок при определении как нынешнего состояния организации, так и планирования ее дальнейшего развития. В настоящее время управление по стадиям ЖЦО является действенным инструментом для менеджмента организаций.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
2. Дайте определение понятию «цели». Какие цели бывают у организации?
3. Какова взаимосвязь структуры организации и разделения труда в ней?
4. Почему сфера контроля оказывает существенное влияние на структуру организации?
5. Почему задачи разрабатываются в соответствии с разделением труда в организации?
6. Какое влияние специализация задач оказывает на производительность?
7. Какие крупные перевороты в технологии оказали существенное влияние на управление?
8. Определите такие понятия, как потребности, способности, восприятие и их влияние на поведение людей.
9. Охарактеризуйте «алмаз» Г. Ливитта.
10. Какие внутренние переменные выделяют в подходе «7С»?
11. Из каких компонентов состоит социотехническая подсистема организации?
12. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на современную организацию?
13. Назовите характеристики состояния внешней среды.
14. Какие подходы используют при анализе внешней среды?
15. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних и внешних переменных?
16. Охарактеризуйте основные модели жизненного цикла организаций.
17. Какие общие стадии жизненного цикла организации выделяют?
18. Поясните значение принципа стабилизации для эффективного развития организации.

## **РАЗДЕЛ II**

---

# **РАЗНОВИДНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

## Глава 4

# СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

## 4.1. СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА: ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ И УРОВНИ

**Социальная система** — система, в набор которой входит человек или система, предназначенная для человека.

Пример социальной системы — коллектив отдела материально-технического снабжения, автомобиль и др.

Общие системообразующие факторы социальных систем:

- общая цель всей совокупности компонентов;
- подчинение целей каждого компонента общей цели системы и осознание каждым элементом своих задач и понимание общей цели;
- выполнение каждым элементом своих функций, обусловленных поставленной задачей;
- отношения субординации и координации между компонентами системы;
- наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Первый компонент социальных систем — человек — существо прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячами разнообразных отношений и форм взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, артели, социальные слои, общности и организации. Наличие человеческого компонента — важнейшая черта социальной системы, отличающая ее от других целостных систем.

Вторая группа компонентов социальной системы — процессы (экономические, социальные, политические, духовные), совокупность которых представляет собой смену состояний системы в целом или какой-то части ее подсистем. Процессы могут быть прогрессивными и регрессивными. Они вызваны деятельностью людей, социальных и профессиональных групп.

Третья группа компонентов — вещи, т.е. предметы, вовлеченные в орбиту хозяйственной и общественной жизни, так называемые предметы второй природы (производственные здания, орудия и средства труда, техника, средства связи и управления, технологические устройства,



созданные человеком и используемые им в процессе производственной, управленческой и духовной деятельности).

Четвертая группа компонентов социальной системы имеет духовную природу — это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования, которые обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов (рис. 4.1).

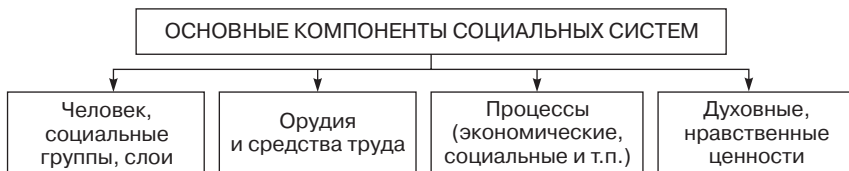


Рис. 4.1. Компоненты социальных систем

В зависимости от сущности, назначения, места в обществе, типа организации, функций, отношения со средой выделяют уровни социальных систем (рис. 4.2).

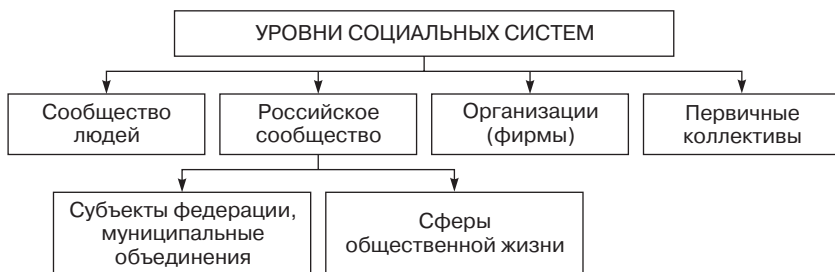


Рис. 4.2. Уровни социальных систем

Самый широкий и сложный уровень социальных систем — конкретно-историческое общество (российское, американское, китайское и др.), совокупность членов этого общества и весь комплекс общественных отношений — экономических, политических, собственно социальных, духовных и экономических. В самом широком понимании социального конкретное общество выступает как динамическая социальная система. Второй уровень — это сообщества, объединения людей меньшего порядка (нации, сословия, социальные и этнические группы, элиты, поселения). Третий уровень — это организации, действующие в реальном секторе экономики (кредитно-финансовые учреждения, научные и научно-образовательные фирмы, корпорации, обществен-

ные объединения и т.п.). Четвертый (первичный) уровень — это цеха, бригады, участки, профессиональные группы в рамках фирмы, предприятия. Их отличительная особенность — непосредственные контакты каждого с каждым.

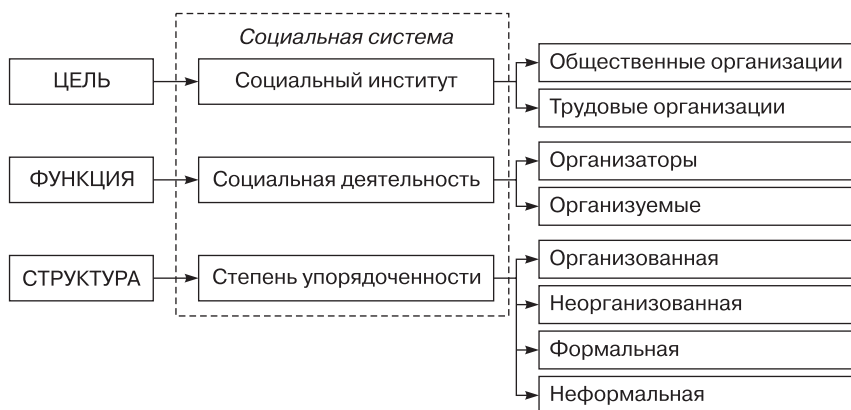
Обществу присущи и другие системные образования, например административно-территориальные, имеющие несколько уровней: федерация, субъекты федерации (республика, край, область, национальный округ, автономная область), муниципальные объединения (город, поселок, село, деревня, хутор). Каждый из уровней в свою очередь представляет собой сложную систему с множеством разных компонентов, специфической структурой, функциями, органами управления.

Другой вид образования систем — по сферам общественной жизни: экономическая, политическая, социальная и духовная. Например, экономика — это промышленность, сельское хозяйство, транспорт, связь, строительство, а промышленность, сельское хозяйство и т.д. в свою очередь разделяются на отрасли и подотрасли, которые также подразделяются на корпорации, финансово-промышленные группы, фирмы, предприятия (малые, средние, крупные), цехи, участки, отделы, бригады. Политическая сфера — это государство (законодательные органы, исполнительные органы, судебные органы), общественные объединения (политические партии, общественно-политические движения). Духовная сфера — средства массовой информации, культурные фонды, творческие союзы, научные профессиональные ассоциации и т.п.

## **4.2. СОЦИАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ И КЛАССИФИКАЦИИ**

Социальные организации объединяют деятельность людей в обществе. Взаимодействие людей через социализацию создает условия и предпосылки для совершенствования общественных и производственных отношений. Существуют различные подходы к понятию социальной организации (рис. 4.3).

*Во-первых*, понятие «социальная организация» может подразумевать искусственное объединение институционального характера, предназначенное для выполнения какой-либо определенной функции. В этом смысле социальная организация имеет свой социальный статус, она выступает как целевой объект, как целевая общность, в которой достижение общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей, и наоборот, достижение индивидуальных целей становится возможным только через выдвижение и достижение общих целей.



**Рис. 4.3.** Подходы к понятию социальной организации

*Во-вторых*, понятие «организация» может совпадать с понятием «управление». В данном случае «социальная организация» означает деятельность по распределению функций, координации и т.п., т.е. процесс целенаправленного воздействия на объект, предполагающий фигуры организатора и организуемых.

*В-третьих*, термин «социальная организация» используется для характеристики степени упорядоченности объекта, т.е. для выявления его структуры и типа связей целого и его частей. В данном смысле этот термин обычно употребляется для обозначения организованных и неорганизованных систем, формальных и неформальных организаций.

Социальной организации присущи социальные свойства — организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивация и стимулирование персонала и др. Организация формируется как социальная среда, включающая в себя социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства и т.д. Социальная организация является одним из наиболее развитых видов социальной системы.

Социальные организации имеют многообразные формы. В качестве примеров можно назвать предприятие, больницу, вуз, школу, политическую партию, спортивное общество и т.д. В их деятельности важную роль играют отношения между людьми.

Существует несколько подходов к классификации социальных организаций. Так, Этциани предложил классификацию по принципам объединения людей. Согласно его теории, выделяются три группы социальных организаций [49]:

- 1) добровольные — церкви, политические партии, клубы и т.д.;

2) принудительные — армии, начальная школа, места заключения и т.д.;

3) унитарные (создаются их членами для достижения общих и индивидуальных целей) — предприятия, банки, высшие учебные заведения и т.д.

Рассмотрим классификацию социальных организаций на искусственные и естественные (аналогично системам). Искусственные организации создаются искусственным путем, т.е. они проектируются, затем строятся и реализуются на практике (например, школы, больницы и др.). Естественные организации возникают без предварительного проектирования (например, стихийно возникающие поселения людей).

Классификация организаций по характеру деятельности:

1) технологические организации — реализуют технологию изготовления определенной продукции или предоставления услуг;

2) программно-целевые организации — осуществляют определенную программу работ по решению некоторой социальной проблемы;

3) непрограммные организации — реализуют гибкую и сложную программу действий, которую определить заранее невозможно.

К социальным организациям относится группа *производственных организаций* — совокупность людей, механизмов, материалов и других ресурсов, интегрированных в единую социальную систему, имеющую целью своей деятельности производство материальных благ.

Социальные системы реализуются в виде организаций, компаний, фирм и т.д. В теории организации выделяют различные виды социальных организаций: социально-экономические, социально-политические, социально-образовательные. Каждый из этих видов имеет приоритет собственных целей (табл. 4.1).

Таблица 4.1

**Цели социальных организаций**

№ п/п	Вид социальных организаций	Цели
1	Социально-экономические	Главная цель: получение максимальной прибыли в интересах учредителей
2	Социально-культурные	Основная цель: достижение эстетических целей. Вторичная цель: получение максимальной прибыли
3	Социально-образовательные	Главная цель: удовлетворение потребностей клиентов в информации и знаниях. Вторичная цель: получение прибыли

Социально-экономическая организация характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками. К *социальным связям* относятся межличностные, бытовые отношения; отношения по уровням управления; отношения к человеку общественных организаций. *Экономические связи* — это материальное стимулирование и ответственность, прожиточный уровень, льготы и привилегии. Соотношение связей играет решающую роль при создании или диагностике состояния организации.

При организации или реорганизации компании можно воспользоваться таблицей влияния уровней вышеназванных связей на состояние организации (табл. 4.2).

Таблица 4.2

#### Влияние уровня связей на состояние организаций

Социальные связи	Экономические связи		
	слабые	средние	сильные
Слабые	Неустойчивая организация	Слабая организация	Конфликтная организация
Средние	Слабая организация	Средняя организация	Сильная организация
Сильные	Конфликтная формальная и сильная неформальная организация		

В организации происходят объективные (естественные — по экономическим, управленческим и организационным законам) и субъективные (искусственные — по воле человека или общества) процессы. К объективным относятся процессы спада и подъема в деятельности организации, баланс спроса и предложения, процессы, связанные с законами организаций. К субъективным причисляются процессы, связанные с реализацией технологических, экономических, управленческих и других решений субъектов управления.

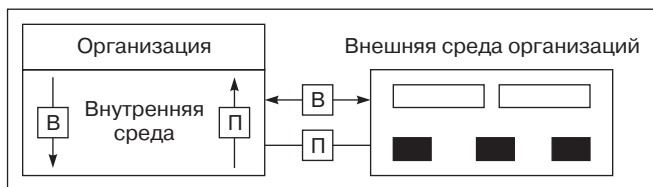
### 4.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ, ИХ ТИПОЛОГИЯ И СХЕМЫ

В основе деятельности любой организации лежат производственные отношения между работниками, возникающие в процессе общественного производства, обмена, распределения и потребления материальных ресурсов. Производственные отношения условно под-

разделяются на экономические, технологические, организационные, социальные и др. При этом организационные отношения связывают весь набор составляющих указанных отношений. Они складываются в процессе организации:

- производства в целом или его отраслей;
- труда на предприятии;
- сферы обращения;
- создания, реформирования, реорганизации, реструктуризации и ликвидации предприятия.

Схематично среда организационных отношений представлена на рис. 4.4.



**Рис. 4.4.** Среда организационных отношений:

В — взаимодействие; П — противодействие

**Элементы организации** — составные неделимые части, которые лежат в основе конкретной организации, или ее первичные компоненты, которые достаточны для появления организации как нового целостного явления.

Организационные отношения могут складываться на уровне: здравого смысла, взаимного уничтожения, заранее спроектированного взаимодействия.

Внешняя среда включает условия и организации, в том числе политические, экономические и экологические условия; конкурирующие организации, поставщиков и потребителей, социальную инфраструктуру и т.д. Так, для учебного института внешней средой будет город, где он расположен, отношение общества к образованию и т.д. Внешние организационные отношения возникают с чиновниками различных муниципальных и федеральных служб, спонсорами, поставщиками и потребителями и т.д. Внутренней средой для учебного института являются все его подразделения, в том числе кафедры, деканаты, хозяйственные службы, персонал, студенты. Создание благоприятной атмосферы взаимодействия организации с внешней средой и во внутренней среде — это задача профессионального управления.

Организационные отношения могут быть вертикальными (по уровням управления) и горизонтальными (по выполняемым функциям). Принята следующая классификация организационных отношений: структурные и процессорные. Общая типология организационных отношений приведена на рис. 4.5.

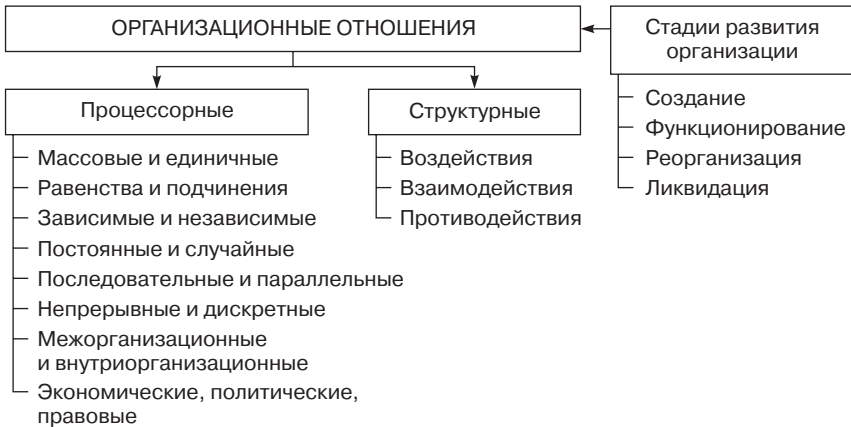


Рис. 4.5. Типология организационных отношений

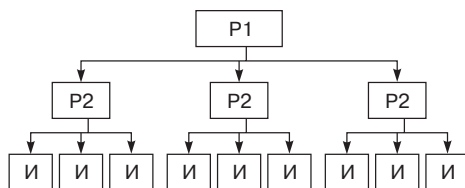
К структурным организационным отношениям относятся воздействия, взаимодействия и противодействия.

*Воздействие* определяется как однонаправленное действие по передаче приказа, распоряжения, совета, просьбы от одного объекта (субъекта) управления к другому. Например, руководитель выдает работу исполнителю — это воздействие от субъекта к объекту; или мастер цеха просит главного инженера организации помочь ему — это воздействие от объекта к субъекту. *Взаимодействие* — это положительное действие обратной связи (положительная реакция) со стороны человека (объекта управления) на воздействие. *Противодействие* — это отрицательное действие обратной связи со стороны человека на воздействие.

В основе организационных отношений лежит порядок — принятый или установленный свыше регламент нахождения объекта во времени и в пространстве. Порядки бывают алфавитными, номерными, должностными, сложившимися, ведомственными, особыми (при чрезвычайных ситуациях), уставными, по законодательству и др. Принятый порядок обычно входит в традицию организации и для его замены, если это требуется, необходимы большие усилия. Прежде чем формировать устойчивые связи, каждому потенциальному контрагенту необходимо выявить

ключевой набор порядков в данной организации. Соблюдение принятого порядка в чужой организации — это обязанность любого человека.

Организационные отношения между персоналом организации могут быть представлены в виде базовых, производных и смешанных схем. К базовым схемам относятся линейная и кольцевая, к производным — колесообразная, звездообразная, иерархическая, штабная и матричная. Из наборов базовых и производных схем формируются смешанные схемы. В рамках одной организации может существовать несколько типов отношений. *Линейная схема* представлена на рис. 4.6.



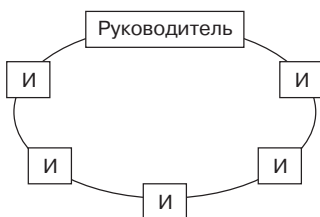
**Рис. 4.6.** Линейная схема отношений в организации:

P1 — линейный руководитель высшего звена;

P2 — линейный руководитель среднего уровня; И — исполнитель [32]

Линейная схема имеет много достоинств, поэтому достаточно широко применяется для организации небольших предприятий, для управления подразделениями (участками, филиалами) предприятий при высоком профессионализме и авторитете руководителя организации и большой заинтересованности подчиненного в успешной работе компании. В схеме делегируются линейные и функциональные связи, в ней нет обратных связей.

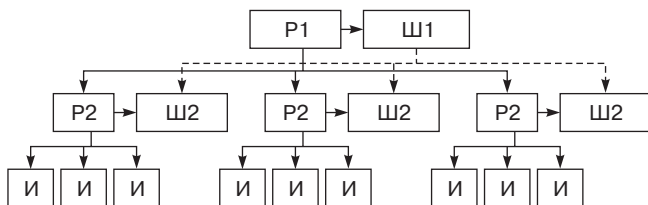
*Кольцевая схема* индивидов в организации (рис. 4.7) представляет собой замкнутую на руководителя линейную схему. Она эффективна в небольших фирмах или в подразделениях средних организаций со стабильной продукцией и стабильным рынком. Для этой схемы характерно разделение функциональных обязанностей среди профессиональных работников, а административные остаются у руководителя [42].



**Рис. 4.7.** Кольцевая схема отношений в организации



Организационные отношения между персоналом организации могут быть представлены также в виде различного сочетания базовых схем. На рисунке 4.8 показана схема «колесо».



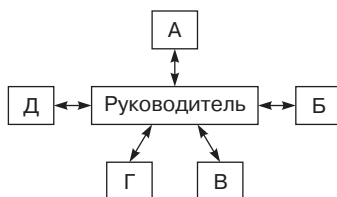
**Рис. 4.8.** Колесообразная схема отношений в организации:

Ш1, Ш2 — штабы специалистов при руководителях высшего и среднего уровней

Линейно-функциональные организационные структуры являются наиболее распространенными в настоящее время. Они удачно сочетают линейные (производственные) подразделения, выполняющие основную производственную деятельность, с отделами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей компании (планирование, финансы, бухгалтерия, маркетинг, кадры).

Оформленные по линейно-функциональному принципу организации, сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрели высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал. Освобождение линейных подразделений от решения общеорганизационных управленческих задач позволило резко увеличить масштабы их деятельности и тем самым реализовать полученный от этого положительный эффект. Эта схема отношений эффективна в небольших организациях или подразделениях, где требуется постоянная корректировка производства продукции, связанная с изменением спроса на продукцию. Она сочетает самостоятельность действия работников и профессионализм руководителя.

Схема «звезда» (рис. 4.9) представляет собой разветвленную систему линейных отношений [42].



**Рис. 4.9.** Звездообразная схема отношений в организации

Данная схема подходит для филиальной структуры компании и при необходимости соблюдения конфиденциальности в деятельности каждой составляющей организации. Между объектами управления отсутствуют внутренние связи. С каждым объектом только руководитель реализует линейные и функциональные связи.

Иерархическая схема (рис. 4.10) основана на схеме «колесо» и применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда.

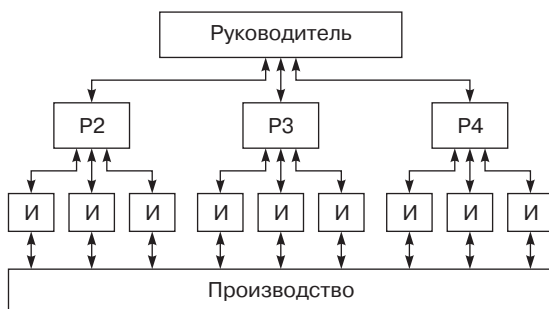


Рис. 4.10. Иерархическая схема отношений в организации [42]

Штабная схема (рис. 4.11) основана на базовой схеме «звезда».

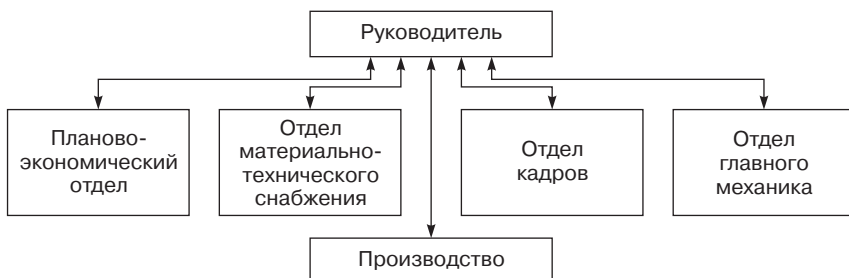
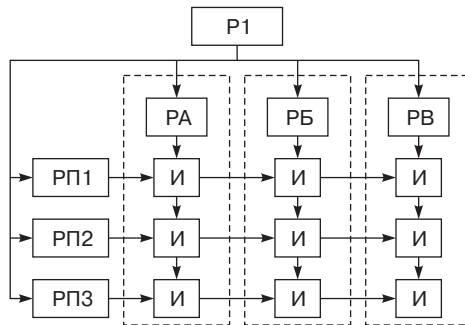


Рис. 4.11. Штабная схема отношений в организации [42]

Штабная схема предусматривает создание функциональных штабов при руководителе в форме отделов или групп. Эти штабы готовят руководителю проекты решений по соответствующим вопросам. Затем руководитель принимает решения и сам доводит его до соответствующего подразделения.

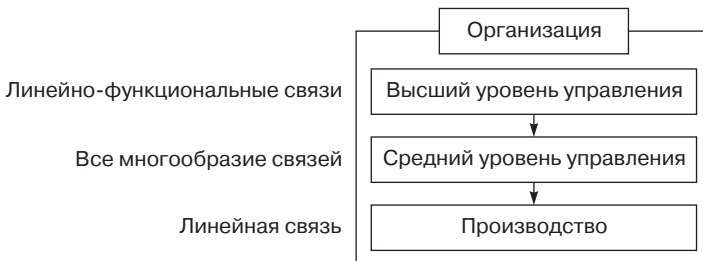
Матричная схема (рис. 4.12) предусматривает создание двух ветвей связей подчинения: административную — от непосредственного руководителя и функциональную — от специалистов, которые могут и не находиться в подчинении того же руководителя. Матричная схема применяется при сложном, наукоемком производстве товаров, информации, услуг и знаний.



**Рис. 4.12.** Матричная схема отношений в организации (линейные и функциональные связи):

РА, РБ, РВ — функциональные руководители по функциям А, Б, В;  
РП1, РП2, РП3 — руководители производств [32]

На рисунке 4.13 представлена смешанная схема отношений индивидов в организации. Средний уровень управления определяет гибкость организационной структуры компании — это наиболее активная ее часть. Высший и низовой уровни должны быть наиболее консервативны по структуре.



**Рис. 4.13.** Смешанная схема отношений в организации [42]

В рамках одной организации и даже в рамках одного типа организаций могут существовать несколько представленных типов отношений.

#### **4.4. КЛАССИФИКАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ПРАВОВОМУ СТАТУСУ**

Классификация организаций важна по трем причинам:

1) нахождение сходных организаций по каким-либо параметрам — это помогает создавать минимум методик для их анализа и совершенствования;

2) возможность определения их численного распределения по классификации для создания соответствующей инфраструктуры: подготовки кадров, контрольных служб и т.д.;

3) принадлежность организаций к той или иной группе — позволяет определить их отношение к налоговым и другим льготам.

Многообразие областей деятельности компаний сформировали и узаконили набор правовых форм и организационных структур. В теории выделяют организации: правительственные и неправительственные; бюджетные и небюджетные; общественные и хозяйственные; формальные и неформальные; коммерческие и некоммерческие [42].

Статус правительственной организации присваивается высшими официальными органами власти. К правительственным относятся организации, зафиксированные в Конституции Российской Федерации, указах Президента РФ и т.д. (например, министерства, администрация Президента РФ). К неправительственным относятся организации, не имеющие такого статуса.

Бюджетные организации планируют масштаб своей деятельности исходя из выделенных государством средств. Небюджетные организации сами изыскивают источники финансирования, заключая договора с другими компаниями, в том числе с бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг.

Формальные организации — зарегистрированные в установленном порядке общества, товарищества, которые выступают как юридические и неюридические лица, т.е. это объединение людей, связанных между собой договоренностями о правах и обязанностях. Неформальные организации — это объединение людей, не связанных между собой формальными договоренностями о правах и обязанностях. Они не зарегистрированы в государственном органе.

Коммерческие организации создаются физическими или юридическими лицами на свой страх и риск для производства продукции с целью получения максимальной прибыли в интересах учредителей. Некоммерческие организации ставят своей основной целью удовлетворение общественных потребностей. Они не имеют своей целью получение

ние прибыли, однако могут вести предпринимательскую деятельность. Прибыль, полученная такими организациями, не распределяется между ее участниками и учредителями, а используется для их уставных целей.

Общественные организации создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов своих обществ. В общественных организациях все поступившие членские взносы и другие средства расходуются на удовлетворение потребностей своих же членов.

Хозяйственные организации предназначены для удовлетворения потребностей и интересов человека и общества преимущественно во внешней для организации среде путем производства продукции (классификация хозяйственных организаций представлена в главе 5).

Кроме того, различают организации по отраслевой принадлежности: промышленные; сельскохозяйственные; транспортные; торговые и др. Также существует классификация организаций по параметру самостоятельности принятия решений: головные (материнские); дочерние; зависимые.

## 4.5. ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Любая организация может быть описана с помощью ряда параметров: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и др. В соответствии с этим все многообразие организаций подразделяется на классы и виды.

На основании критерия формализации выделяются:

- формальные организации, имеющие четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи;
- неформальные организации, работающие без четко определенных целей, правил и структур.

В группу *формальных организаций* входят все организации бизнеса, государственные и международные институты и органы. Они регистрируются в государственных органах в установленном законом порядке и могут иметь статус юридического или неюридического лица. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

К *неформальным организациям* относят институты семьи, дружбы, неформальных межличностных отношений. Они не регистрируются в государственном органе, создаются на базе общих интересов в области

культуры, быта, спорта и др. Они имеют лидера и не ведут финансово-хозяйственной деятельности, направленной на получение материальной прибыли. Неформальные группы, объединяющие людей разных отделов, цехов, групп часто образуются внутри формальных организаций. Это естественный процесс, возникающий тогда, когда в фирме штатное развитие коммуникаций отстает от развития технологий, профессионализма персонала. Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов.

Неформальные группы существуют в каждой компании. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и взаимосвязей, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому можно выделить следующие признаки, характеризующие неформальные организации.

1. *Социальный контроль*, который неформальные организации осуществляют за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение. Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации.

2. *Тенденция к сопротивлению переменам*. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации.

3. *Неформальные лидеры*. Отличие неформальных лидеров от формальных состоит в том, что последний имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера — признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Способы влияния неформальной группы на деятельность организации.

1. *Неофициальное общение* (так называемый «тайный» телеграф). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация).

2. *Способность действовать или бездействовать.* В практике управления имеется немало примеров, когда организации были поставлены «на колени» несанкционированным менеджментом.

3. *Несанкционированное установление производственных норм* — один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают негативное влияние на людей. Вместе с тем некоторые организации могут быть спасены, так как неформальные группы могут работать более усердно, чем установлено нормами. Суть состоит в том, что неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджера — минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.

Существует несколько причин, побуждающих людей вступать в неформальные отношения.

1. *Чувство принадлежности.* Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности к группе, в признании, уважении и любви, самоутверждении — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей.

2. *Взаимопомощь.* Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег.

3. *Защита.* Люди всегда знали, что сила — в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите.

4. *Общение.* Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной группе.

5. *Симпатия.* Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Таким образом, неформальная организация людей может работать на менеджера или против менеджера. Как заставить ее работать на менеджера? Следует соблюдать следующую последовательность действий:

1) менеджер должен принять тот факт, что неформальная организация существует;

2) нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь его целей;

3) выявить неформальных лидеров и управлять ими;

4) попытаться объединить цели неформальной и формальной организации;

5) менеджер должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Влияние неформальных отношений может контролироваться, но, чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует неформальная организация. Когда у менеджера возникает базовая мотивация функционирования неформальной группы, тогда у него появляется возможность разработки соответствующей стратегии поведения.

Существование неформальных групп в организации — вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать.

## 4.6. ЭВОЛЮЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Адаптация социально-экономической системы — это не просто приспособление, а всегда развитие, идущее по пути системной дифференциации, направленное на достижение максимальной устойчивости системы. Эволюция социально-экономических систем качественно отличается от эволюции природных систем [6].

*Во-первых*, основной эволюционный принцип — принцип целесообразности не проявляется в рамках общества столь же однозначно, как в природной системе. Как известно, при естественном отборе выживают наиболее приспособленные особи. Человек по сравнению с другими живыми существами располагает более скромными физическими возможностями приспособления.

*Во-вторых*, особенность социально-экономической эволюции — существование общепрогрессивной тенденции в ее развитии, что подтверждается всей историей человечества, в то время как эволюция чисто природных систем при достижении наибольшей целесообразности обнаруживает тенденцию к своеобразному повторению, цикличности, и нарушение этих долговременных естественных циклов в природной истории часто носило характер катастроф.

*В-третьих*, выделяется еще одна немаловажная особенность эволюции социально-экономических систем — передача исторического опыта будущим поколениям, что составляет важнейшее условие их дальнейшего развития. Благодаря этой особенности социальная эволюция



носит социокультурный характер, ибо происходит путем усвоения, наследования, использования полезных навыков, знаний, традиций, выработанных предыдущими поколениями людей, и поэтому развивается значительно более быстрыми темпами, чем эволюция природных систем.

*В-четвертых*, общество представляет собой открытую неравновесную систему. В обществе сознательное управление дополняется самоорганизацией, т.е. стихийным воздействием на процессы, протекающие в системе. Процесс самоорганизации в подобных системах начинается со случайных внешних воздействий (флуктуаций), которые в неравновесной системе не подавляются, а, наоборот, усиливаются и в конце концов приводят к образованию новой динамической структуры. В результате самоорганизации, осуществляемой по принципу отрицательной обратной связи, в системе устанавливается новый порядок, называемый спонтанным, поскольку он возникает не под влиянием внешних сил, как в обычной организации, а образуется самопроизвольно в силу внутренних причин. Поддержание нового равновесия в системе осуществляется уже на основе принципа положительной обратной связи.

Принцип отрицательной обратной связи показывает лишь, как поддерживается спонтанно возникающий порядок в системе, но не позволяет раскрыть механизм возникновения такого порядка, а также перехода от одного типа порядка или стадии развития к другим. Для этого нужно использовать принцип положительной обратной связи, согласно которому прогрессивные изменения, возникающие в системе, не подавляются, а, напротив, накапливаются и усиливаются.

Формирование и развитие новых структур непосредственно связано с действием случайных факторов. Началом любого развития являются случайные изменения, которые постепенно приводят к неустойчивости системы. В результате взаимодействия большого числа случайных факторов в открытых неравновесных системах происходит их взаимное согласование, и возникают кооперативные процессы, сопровождающиеся коллективным поведением элементов вновь образующейся структуры. По какому пути пойдет дальнейшая эволюция, какая альтернатива будет выбрана системой, во многом также зависит от случайных факторов.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что является социальной системой, каковы ее основные структурные элементы?
2. Дайте характеристику различным уровням социальных систем.
3. Приведите понятие организации как социальной системы.

4. Перечислите и раскройте сущность подходов к понятию социальной организации.
5. Какие виды связей характерны для социально-экономических организаций?
6. Приведите классификацию социальных организаций по правовому статусу.
7. Что такое формальные и неформальные организации?
8. Дайте характеристику государственных и муниципальных унитарных предприятий.
9. Дайте характеристику производственным кооперативам.
10. Каковы особенности эволюции социально-экономических систем?

## Глава 5

# ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

## 5.1. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ

Современный мир нередко рассматривается как мир самых разных организаций, создающихся для удовлетворения разнообразных потребностей людей и поэтому имеющих различное назначение, размеры, строение и другие характеристики. Большая часть из коммерческих организаций — хозяйственные.

**Хозяйственные организации** — организации, создающиеся для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества во внешней для организации среде, путем производства товаров или оказания необходимых услуг и получения прибыли.

К хозяйственным организациям относятся:

- 1) юридические лица всех форм (кроме общественных и религиозных организаций), в том числе общества с ограниченной ответственностью, акционерные общества, потребительские кооперативы и т.д.;
- 2) неюридические лица всех форм, в том числе подразделения организаций, организации на базе индивидуально-трудовой деятельности и т.д.

Юридическим лицом признается организация, которая:

- зарегистрирована в установленном порядке;
- имеет расчетный счет в банке;
- имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- отвечает по своим обязательствам этим имуществом;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- выполняет возложенные на нее обязанности;
- имеет самостоятельный баланс или смету;
- может быть истцом и ответчиком в суде.

Неюридическим лицом признается организация, которая в отличие от юридического лица не имеет или не выполняет каких-либо условий, перечисленных для юридического лица.

Хозяйственные организации могут быть классифицированы по следующим признакам:

- 1) по формам собственности:
  - государственные,
  - муниципальные,
  - общественные,
  - арендные,
  - частные,
  - групповые,
  - смешанные (например, акционерные общества, в которых государство имеет только часть ее акций, а остальные принадлежат частным лицам — юридическим или физическим);
- 2) по отношению к прибыли:
  - коммерческие,
  - некоммерческие;
- 3) по правовому положению:
  - полное товарищество,
  - товарищество на вере,
  - общество с ограниченной ответственностью,
  - общество с дополнительной ответственностью,
  - акционерное общество,
  - дочерние и зависимые общества;
- 4) по размерам<sup>1</sup>:
  - микропредприятия,
  - малые предприятия,
  - средние предприятия,
  - крупные предприятия;
- 5) по участию в различных секторах производства:
  - отрасли первичного цикла, занимающиеся добычей сырья (организации и предприятия сельского, лесного и рыбного хозяйств, угольной промышленности и т.д.),

---

<sup>1</sup> В соответствии с Федеральным законом от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О поддержке малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в России основными критериями отнесения к малому бизнесу служат численность персонала предприятия и выручка. Фирма, на которой занято менее 15 человек, считается микропредприятием, от 16 до 100 человек — малым предприятием, а фирмы с персоналом более 100 человек переходят в разряд среднего бизнеса. На крупных предприятиях зарегистрировано более 1000 человек. Согласно определенным законом финансовым критериям, фирма с годовым оборотом менее 60 млн руб. относится к микропредприятиям, от 60 до 400 млн руб. — к малым и более 400 млн руб. — к средним. Согласно указанному закону, данные критерии должны пересматриваться каждые пять лет.

- отрасли вторичного цикла (организации и предприятия обрабатывающей промышленности),
  - отрасли третичного цикла (организации и предприятия, оказывающие услуги необходимые для нормальной жизнедеятельности отраслей первых двух секторов, банки, страховые компании, образовательные учреждения и др.),
  - организации и институты, занимающиеся информационными технологиями;
- 6) по времени действия (в регистрационных документах указывается время деятельности организации):
- бессрочные организации,
  - временные организации;
- 7) по сезону активного действия (этот статус дает возможность организации набирать персонал на определенный циклический срок):
- летние организации,
  - зимние организации и т.д.;
- 8) по масштабу производства:
- единичное производство,
  - серийное производство,
  - массовое производство;
- 9) по специализации производства:
- специализированное производство,
  - универсальное производство;
- 10) по номенклатуре выпуска продукции:
- монономенклатурное производство,
  - многономенклатурное производство;
- 11) по функциональному назначению:
- факторинговые организации,
  - инжиниринговые организации,
  - лизинговые организации.

**Факторинг** — с экономической точки зрения посредническая операция, комплекс услуг для производителей и поставщиков, ведущих торговую деятельность на условиях отсрочки платежа.

Цель факторинга — устранение риска, являющегося неотъемлемой частью любой кредитной операции. Деятельность факторинговых организаций и банковских факторинговых отделов направлена на решение проблем рисков и сроков платежей в отношениях между поставщиками и покупателями и придание этим отношениям большей устойчивости.

**Инжиниринг** — услуги инженерно-консультационного плана или соответствующие работы, которые имеют исследовательский, проектно-конструкторский или расчетно-аналитический характер.

Как самостоятельный вид коммерческих операций инжиниринг предполагает предоставление на основе договора на инжиниринг одной стороной, именуемой консультантом, другой стороне, именуемой заказчиком, комплекса или отдельных видов инженерно-технических услуг, связанных с проектированием, строительством и вводом объекта в эксплуатацию, разработкой новых технологических процессов на предприятии заказчика, усовершенствованием имеющихся производственных процессов вплоть до внедрения изделия в производство и даже сбыта продукции.

Предоставление на основе договора на инжиниринг полного комплекса услуг и поставок, необходимых для строительства нового объекта, называется *комплексным инжинирингом*. Он включает три отдельных вида инженерно-технических услуг, каждый из которых может быть предметом самостоятельного договора:

- консультативный инжиниринг — связан с интеллектуальными услугами в целях проектирования объектов, разработки планов строительства и контроля за проведением работ;

- технологический инжиниринг состоит в предоставлении заказчику технологии или технологий, необходимых для строительства промышленного объекта и его эксплуатации, разработки проектов по энергоснабжению, водоснабжению и др.;

- строительный и (или) общий инжиниринг — это в основном поставки оборудования, техники, монтаж установок, включая при необходимости инженерные работы.

**Лизинг** — вид финансовых услуг, связанных с кредитованием, приобретением основных фондов, форма долгосрочного договора аренды.

Лизинг рассматривается как эффективный способ финансирования, который обычно выгоден предприятию, когда оно не располагает необходимыми средствами для капиталовложений в оснащение производства. Договор лизинга характеризуется определенными условиями арендованного имущества. По истечении срока арендатор может вернуть объект аренды арендодателю, заключить новый договор на аренду данного имущества или выкупить объект лизинга по остаточной стоимости.

Главное отличие лизинга от традиционной аренды состоит в том, что в нем принимают непосредственное участие три стороны:

- лизингодатель (арендодатель) — физическое или юридическое лицо, приобретающее имущество в собственность и передающее его во временное владение и пользование лизингополучателю за определенную плату и на согласованных в договоре условиях;

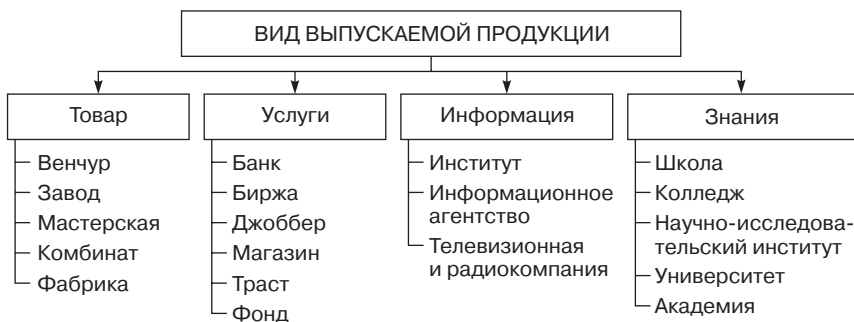
■ лизингополучатель (арендатор) — физическое или юридическое лицо, принимающее имущество в пользование в соответствии с договором лизинга;

■ продавец (поставщик) — физическое или юридическое лицо, продающее лизингодателю имущество, являющееся предметом договора лизинга.

Помимо указанных сторон в лизинговой сделке обычно принимают участие банки (или другие кредитные учреждения), предоставляющие кредиты лизингодателю для приобретения оборудования, и страховые компании, осуществляющие страхование имущества лизингодателя.

## 5.2. ОСНОВНЫЕ ЕДИНИЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

К единичным организационным формам относятся организации, представляющие одно юридическое лицо. Наименование организационной формы определяется видом выпускаемой продукции: товар, услуги, информация, знания. В зависимости от этого организации, относящиеся к единичным организационным формам, можно распределить следующим образом (рис. 5.1) [42].



**Рис. 5.1.** Классификация организаций, относящихся к единичным организационным формам

Рассмотрим некоторые единичные организационные формы предприятий.

**Банк** — финансово-кредитное учреждение, производящее разнообразные виды операций с деньгами и ценными бумагами, с помощью которого юридические и физические лица осуществляют финансовые операции.

Различают следующие категории банков:

- банки-эмитенты — выпускают в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы;

- банки-корреспонденты — выполняют на основе корреспондентских договоров поручения друг друга по платежам и расчетам через специальные открытые счета или через счета банков корреспондентов в третьем банке;

- ипотечные банки — выдают долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества (земли, строений), а также выпускают закладные листы, обеспечиваемые заложенной недвижимостью.

**Биржа** — юридическое лицо, обеспечивающее регулярное функционирование организованного рынка товаров, валют, ценных бумаг и производных финансовых инструментов.

Биржа (государственная или частная) предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю. *Товарная биржа* — это форма организации оптовой торговли массовыми товарами, имеющими устойчивые и четкие количественные и качественные параметры (вес, длину, полезную массу, октановое число и др.). *Фондовая биржа* — это форма организации систематических операций по купле-продаже ценных бумаг, золота, валюты.

**Венчур** — микро- или малое предприятие, создаваемое крупной компанией для разработки, отработки или опытного внедрения новых технологий, продукции или услуг.

Крупная компания в случае неудачи венчура может дистанцироваться от него, а в случае успеха — показать свое главенство. В общем смысле понятие «венчур» представляет собой рискованное мероприятие. Венчурное финансирование является специфической формой организации финансовых проектов, связанных с использованием передовых высокотехнологических, наукоемких технологий, имеющих высокую степень риска и связанных с высокими затратами. Целью венчурного финансирования является инвестирование развития новых, как правило инновационных, компаний. Риск финансирования новых видов деятельности и молодых компаний компенсируется получением сверхвысокой прибыли в случае успеха инвестиционного проекта.

**Джоббер** — фирма-посредник, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи.

**Завод** — промышленная компания, выпускающая серийную массовую продукцию, с длительным производственным циклом.



**Корпорация** — организация или союз организаций, созданных для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующих самостоятельное юридическое лицо.

**Фабрика** — промышленное предприятие, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др.

Любая форма собственности характеризуется отношениями субъекта и объекта договора к собственности. Различают следующие типы таких отношений:

- *владение* — фактическое обладание вещью. Оно может быть законным (титულным) или незаконным, т.е. не имеющим правового обоснования. Законным владельцем может быть и не собственник вещи (например, арендатор, залогодержатель);

- *пользование* — право определить юридическую судьбу вещи;

- лицо, наделенное правом *распоряжения*, может совершать сделки дарения, продажи, сдачи внаем. Лишение данного права означает лишение права собственности;

- *ответственность гражданская* (бремя собственности) — обязанность возмещения убытков, уплаты неустойки за причиненный собственнику ущерб. Она может быть долевой, солидарной и субсидиарной. Отношения субъекта и объекта к собственности должны быть обязательно отражены в договоре.

### 5.3. ОСНОВНЫЕ ГРУППОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ

К групповым организационным формам относятся организации, представляющие интересы нескольких юридических лиц. Они представляют собой объединения организаций посредством либо кооперации, либо концентрации производства [43]. К ним относятся: ассоциация, картель, конгломерат, корнер, консорциум, концерн, концессия, объединение, пул, синдикат, тендер, трест, финансово-промышленная группа, франчайз, транснациональные корпорации, финансово-промышленная группа, холдинг-компания, совместное предприятие, офшорная компания, особая экономическая зона и др.

Рассмотрим наиболее распространенные групповые организационные формы организаций.

**Ассоциация** — добровольное объединение организаций одного рода деятельности.

Входящие в ассоциацию организации не теряют юридической, финансовой и другой самостоятельности при решении своих уставных задач. Основными задачами ассоциации являются: координация деятельности входящих в нее организаций, информационная и технологическая поддержка.

Основные особенности ассоциаций:

- самая мягкая форма интеграции компаний;
- создается в целях кооперации деятельности рекомендательного характера;
- не отвечает по обязательствам своих членов;
- члены ассоциации сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и права юридического лица.

**Картель** — долговременное договорное объединение ряда компаний для выполнения функций, связанных с созданием благоприятной инфраструктуры их бизнеса.

Входящие в картель компании сохраняют свою юридическую и финансовую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач. Для картеля характерно наличие следующих признаков:

- договорной характер объединения;
- сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность;
- совместная деятельность по реализации продукции.

Основные направления деятельности картелей заключаются в согласовании политики цен, разграничении рынков сбыта, установке квот на куплю-продажу, лицензировании деятельности, соблюдении условий найма персонала и др.

В ряде стран соглашение об образовании картеля не всегда бывает оформлено договором: они могут существовать негласно в виде «джентльменских соглашений». В странах Западной Европы в соответствии со специальным законодательством картели делят на «желательные» и «вредные». В США картели запрещены законом и их функции выполняют торгово-промышленные ассоциации (союзы предпринимателей).

**Конгломерат** — организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разрозненных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.

Основными способами образования конгломератов являются слияния и поглощения фирм различной производственной и коммерче-

ской ориентации. Исторически основными мотивами конгломератных слияний и поглощений компаний были:

- получение синергетического эффекта (рассмотрен в главе 8);
- обеспечение более широкой экономической основы хозяйственной деятельности;
- прогнозирование изменения структуры рынков или отраслей;
- ориентация на доступ к новым важным ресурсам и технологиям и др.

Профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе. Объединенные компании, как правило, сохраняют юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность, но оказываются полностью финансово зависимыми от головной организации. Жизнедеятельность конгломерата во многом зависит от уровня квалификации высшего управленческого персонала.

**Консорциум** — долговременное договорное объединение ряда однородных компаний.

Он выступает как единое целое при заключении соглашений с другими партнерами. Каждая компания, входящая в консорциум, сохраняет свою фирменную независимость, систему управления и характер деятельности. Консорциумы могут быть национальными или международными. В них могут объединяться банки, организации по производству и реализации программного обеспечения и др. Они эффективны для размещения займов, проведения эмиссионных операций, осуществления единого капиталоемкого промышленного проекта. Могут быть оформлены как акционерные общества открытого или закрытого типа.

В мировой практике встречаются следующие виды консорциумов, большинство из которых можно отнести к консорциумам финансового типа: банковский консорциум, консорциум-гарант, гарантийный, подписной, финансовый и экспортный консорциумы.

**Концерн** — долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи: производство — сбыт — производство — сбыт.

Концерн является одной из наиболее распространенных и развитых организационных форм объединения предприятий. Компании, входящие в концерн, сохраняют свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих индивидуальных задач. В концерн могут входить заводы, транспортные компании, банки, рекламные агентства, компании по добыче сырья и др. Функции административного управления обычно берет на себя самая крупная компания такого объединения.

Основные особенности концерна:

- достаточно жесткая форма интеграции;
- входящие в концерн организации номинально остаются самостоятельными юридическими лицами, но фактически подчиняются единому хозяйственному руководителю;
- централизованно финансово-экономическое управление, проведение научно-технической политики, ценообразование, использование производственных мощностей, кадровая политика;
- головная компания, как правило, создается в форме холдинг-компании;
- головная компания является держателем контрольных пакетов акций дочерних предприятий.

**Корнер** — кратковременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса.

Входящие в корнер организации сохраняют юридическую, финансовую и другие виды самостоятельности при решении своих уставных задач. Они создаются для скупки какого-либо товара или акций для последующей перепродажи или для приобретения контрольного пакета акций какой-либо компании.

**Синдикат** — разновидность картельного соглашения, которое предполагает, сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества.

Входящие в синдикат компании сохраняют производственную и юридическую самостоятельность при решении индивидуальных задач. Однако они теряют коммерческую независимость при проведении общих операций. Форма синдиката наиболее распространена в отраслях с массовой однородной продукцией.

**Транснациональные корпорации (ТНК)** — особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества.

Транснациональная корпорация — это национальная компания с зарубежными активами. Ее характерной особенностью является производственная направленность филиалов и дочерних обществ. Исторически в основе развития ТНК лежит тенденция к интернационализации производства и капитала.

Существуют следующие разновидности ТНК:

- юридические лица с национальным капиталом, но международные по сфере деятельности (имеют дочерние предприятия и филиалы за рубежом);

- юридические лица, принадлежащие капиталу нескольких стран, и международные по сфере деятельности;

- международные объединения производственного и научно-технического характера, не являющиеся юридическими лицами.

Транснациональная корпорация, как правило, является экономически единой системой, состоящей из материнской компании, дочерних предприятий, филиалов, отделений. Она контролируется и управляется из одного центра посредством договора, акций, управленческого контроля.

**Трест** — долговременное договорное объединение ряда компаний для активной совместной деятельности и мощного вторжения на рынок продаж.

Все цели входящих в трест компаний должны быть подчинены главной цели треста. Входящие в него компании теряют свою производственную, финансовую и коммерческую самостоятельность. Общая прибыль треста распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий.

К особенностям треста можно отнести следующие:

- это самая жесткая форма интеграции организаций;
- при этой форме интеграции объединяются все стороны хозяйственной деятельности организаций, а не какая-либо сторона, как в картеле или синдикате;
- отличается от других видов объединений сравнительной производственной однородностью деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах деятельности;
- все объединяемые в трест организации подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное управление.

Форма треста удобна для организации комбинированного производства, т.е. объединения предприятий разных отраслей промышленности, представляющих собой либо последовательные ступени обработки сырья, либо являющихся вспомогательными по отношению к друг другу.

**Финансово-промышленная группа (ФПГ)** — долговременное договорное объединение ряда компаний, действующее как основное для технологической или экономической интеграции.

Обязательным условием для ФПГ является наличие в ее составе финансово-кредитного учреждения и компании по производству продукции. ФПГ включает в себя три структуры:

- 1) финансовая — банк, инвестиционная компания, консалтинговая компания, пенсионный фонд и др.;
- 2) производственная;

3) коммерческая — страховая компания, внешнеторговая компания, транспортная компания.

Финансово-промышленная группа представляет собой объединение типа концерна, взятое под опеку государства на определенный срок, чтобы обеспечить благоприятные условия для производства продукции стратегического назначения. Например, ФПГ для производства электронной или оборонной техники, товаров повышенного спроса.

Финансово-промышленные группы различаются:

- по способу формирования: по инициативе участников, по решению государственных органов, по межправительственным соглашениям;
- типу организационного построения — вертикальный, горизонтальный, конгломеративный;
- форме собственности — частная, государственная, смешанная;
- способу внутригруппового управления — холдинг, акционерное общество, трастовые компании;
- территориальной границе осуществления производственной деятельности — транснациональный, межрегиональный, региональный.

**Холдинг-компания (ХК)** — акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и небанковских компаний.

Благодаря финансовому механизму ХК может контролировать компании, суммарный капитал которых в несколько раз больше ее собственного.

Виды холдингов:

- чистые холдинги, функции которых — контролировать и управлять деятельностью дочерних компаний;
- смешанные холдинги, которые наряду с функциями чистых холдингов выполняют предпринимательские функции;
- диверсифицированные холдинги, в которых дочерние компании не имеют особых функциональных и технологических связей и относятся к разнообразным отраслям экономики.

Холдинг-компаниям законодательно запрещено создавать монополистические структуры. Поэтому не допускается создание ХК в следующих сферах деятельности:

- в сельскохозяйственном производстве и его технологическом обеспечении;
- в торговле товарами производственно-технического назначения;
- в сферах общественного питания, бытового обслуживания населения;
- в сфере транспорта (кроме железнодорожного и трубопроводного).

Все организационные формы интеграции компаний можно условно разделить на жесткие и мягкие. Сравнительный анализ интеграции сфер хозяйственной деятельности при некоторых формах объединения организаций представлен в табл. 5.1 [20].

Таблица 5.1

**Сравнительный анализ уровня централизации  
и децентрализации сфер хозяйственной деятельности  
при различных формах объединения организаций**

Сфера деятельности	Трест	Конгломерат	Синдикат	Консорциум	Ассоциация
Производство	+	–	–	–	–
Маркетинг, сбыт	+	–	+	–	–
Учет	+	+	–	–	–
Финансы	+	+	–	–	–
Бизнес-планирование	+	+	+	+	–

(+) — централизация данной сферы деятельности в рамках организационной формы интеграции;

(–) — децентрализация данной сферы деятельности в рамках организационной формы интеграции.

К жестким формам интеграции компаний можно отнести концерн, трест, к мягким — ассоциацию, консорциум, стратегический альянс. Мягкие формы особенно популярны для международных объединений: они позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности.

Говоря о международных объединениях, следует упомянуть о международных совместных предприятиях.

**Совместное предприятие (СП)** — международная фирма, созданная двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.

Во всех странах деятельность СП регулируется специальным законодательством, в том числе налоговым и хозяйственным. Отличительной особенностью структуры управления СП является равноправие сторон в процессе принятия решений, контроле за деятельностью фирмы, стратегическом планировании. Оперативно-тактическое руководство осуществляется высшим органом управления компаний. Совместные предприятия являются довольно гибкой организационной формой управления: они позволяют использовать опыт, финансовые и прочие ресурсы компаний разных стран.

При создании СП за границей следует решить многие проблемы управления, учесть особенности внешней среды, стимулировать рабочую силу. При этом важно не забывать о значительных различиях в культурной, коммерческой, экономической и других сферах стран, участвующих в создании СП (подробно эти вопросы рассмотрены в главах 3, 6, 10). Все это в той или иной степени влияет на формирование СП, так как можно столкнуться с различными подходами к целям, стратегиям, политике в области управления человеческими ресурсами, организационными взаимоотношениями, построении коммуникационного пространства.

**Офшорная компания** — организация, зарегистрированная на территории, где не требуется уплата налогов с доходов, полученных за пределами этой территории.

Учредители могут создавать всю офшорную компанию или ее часть в зонах льготного налогообложения. Офшорные компании могут быть инвестиционные, холдинговые, торговые, страховые, офшорные банки и др. Для них предусмотрены меры добровольной и принудительной ликвидации.

Если говорить о льготных экономических условиях для организаций, то следует рассмотреть понятие особые экономические зоны.

**Особая экономическая зона (ОЭЗ)** — ограниченная территория с льготными экономическими условиями для национальных и иностранных предпринимателей.

Особая экономическая зона обладает особым юридическим статусом по отношению к остальной территории. Основная цель создания зон с особым правовым режимом — активизация международной торговли и привлечение инвестиций путем освобождения товаров, помещаемых в данные зоны, от импортных таможенных пошлин и налогов. Они создаются для решения внешнеторговых, общеэкономических, социальных, региональных и научно-технических задач.

Условия образования ОЭЗ на территории России:

1) могут создаваться следующие типы ОЭЗ:

- промышленно-производственные,
- технико-внедренческие,
- туристско-рекреационные,
- портовые;

2) особая экономическая зона, за исключением туристско-рекреационной ОЭЗ и портовой ОЭЗ, не может располагаться на территориях нескольких муниципальных образований; она (за исключением двух указанных типов ОЭЗ) не должна включать в себя полностью территорию какого-либо административно-территориального образования;



3) в особой экономической зоне, за исключением туристско-рекреационной ОЭЗ, не допускается размещение объектов жилищного фонда;

4) на территории ОЭЗ не допускается:

— разработка месторождений полезных ископаемых, их добыча, за исключением разработки месторождений минеральных вод, лечебных грязей и других природных лечебных ресурсов, их добычи, и металлургическое производство в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности,

— переработка полезных ископаемых, за исключением промышленного розлива минеральных вод, иного использования природных лечебных ресурсов, и переработка лома цветных и черных металлов,

— производство и переработка подакцизных товаров (за исключением легковых автомобилей и мотоциклов).

Специальные условия направлены прежде всего на привлечение иностранных и отечественных инвестиций в целях развития экспортнопроизводящих отраслей промышленности путем установления льготного режима осуществления предпринимательской деятельности.

### Контрольные вопросы и задания

1. Приведите основную классификацию хозяйственных организаций.
2. Дайте характеристику хозяйственных товариществ и обществ.
3. Перечислите основные единичные организационные формы организаций.
4. Какие основные групповые организационные формы организаций вы знаете? Перечислите их.
5. Что такое совместное предприятие? Охарактеризуйте особенности функционирования международных СП.
6. Перечислите основные условия создания особых экономических зон на территории России.

## **РАЗДЕЛ III**

---

# **УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ**

## Глава 6

# ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

## 6.1. СОДЕРЖАНИЕ И ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ

Как процесс организация есть проявление общественной деятельности, основанной на общественном разделении труда. Функциональное назначение организации как процесса — создание новых и качественное совершенствование ранее образованных и функционирующих систем любого типа.

Организовать — значит:

- 1) создать систему вновь;
- 2) улучшить состояние функционирующей системы (ее организационную форму) в соответствии с внутренними и внешними условиями;
- 3) создать условия для эффективного функционирования системы.

Таким образом, процесс организации есть установление упорядоченности, согласованности частей в соответствии с объективными законами и принципами организации. Организация как форма общественной деятельности всегда конкретна, как и другие виды труда. Конкретность организации обусловлена ее объектом [61].

Организация реализуется в процессе управления как одна из его основных функций. Назначение этой функции — исполнение принципа самоорганизации системы и целенаправленного воздействия специального органа аппарата управления или непосредственно руководителя на производственно-хозяйственную систему. В силу этого самоорганизация также выступает в качестве организационного процесса. В таком виде организация сливается со всеми функциями управления, пронизывает их и весь процесс управления. Вместе с тем процесс организации выступает и как объект управления. Следовательно, можно сказать, что управление организуется, а организация управляется.

Организация как процесс имеет три аспекта:

- 1) структурирование (процессов или элементов);
- 2) установление связи между структурными элементами и закрепление их в организационно-нормативных актах;
- 3) создание условий для эффективного функционирования системы.

Эти аспекты в управленческой деятельности проявляются как постоянно решаемые организационные задачи.

**Процесс организации** — установление пространственно-временной структуры компонентов различной природы (рабочей силы, средств производства, материалов, информации) и их взаимодействия с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах ресурсов.

Процесс организации обладает следующими общими признаками:

1) организация всегда определяется кадрами и менеджером независимо от того, насколько существенно техническое оснащение сферы обработки информации:

— с помощью организации объединяются процессы, которые без этого взаимодействуют друг с другом нецеленаправленно или неэффективно,

— организация направлена как на сохранение предварительно запланированного порядка производственного и управленческого процессов, так и оперативно вмешивается в них;

2) организация (как правило) представляет собой часть целенаправленного процесса разделения труда;

3) каждая производственно-хозяйственная система существует только в единстве организации процессов продуктивной работы и управленческих процессов, поскольку на практике в организационной деятельности они не могут быть отделены друг от друга.

Являясь важной управленческой функцией, организация реализуется в единстве двух процессов — формирования структуры и организации процессов (производственно-хозяйственного и управленческого).

Формирование структуры — это создание, сохранение или развитие целесообразных организационных форм, вертикальное и горизонтальное разделение элементов производства и органов управления. Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также подчиненностью и директивным отношением. Уровень управления — совокупность звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена организационной структуры. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам.

Организация процесса — это создание условий для эффективной реализации целей, бесперебойного и непрерывного функционирования системы. Это значит:

■ согласование в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними;

■ формирование внутренней культуры производственно-хозяйственной системы, чувствительной к изменениям, новациям;

- создание условий, стимулирующих работников к результатам деятельности;

- распределение прав, ответственности и полномочий;

- подготовка и расстановка персонала по операциям, комплексам работ, функциям;

- распределение в соответствии с выполняемым объемом работ различного вида ресурсов.

Эффективность организационных действий достигается, если обеспечиваются:

- учет объективных законов организации, закономерностей, отношений, определяющих условия функционирования производственно-хозяйственных систем;

- закрепление в организационных документах структуры, дающей возможность оптимального достижения поставленных целей организации, и распределение функций между подразделениями, рационализирующими их работу;

- непротиворечивость организационных документов по подсистемам и соответствующих документов по системе в целом;

- однозначность восприятия организационных документов.

Одной из необходимых составляющих организации является организация исполнительской деятельности. Она включает:

- доведение управленческих решений до исполнителей;

- разъяснение целей, задач и значения планируемых мероприятий;

- декомпозицию команд, расчленение функций на подфункции;

- подбор, расстановку и обучение кадров, организацию рабочих мест;

- обеспечение рабочих мест и трудовых процессов необходимыми материалами, оборудованием и другими ресурсами;

- использование системы мер экономического и морального стимулирования, а при необходимости и административного принуждения;

- проверку исполнения.

Организация как процесс состоит из ряда стадий (подпроцессов), которые реализуются в организационной деятельности. На вопрос: «На какие элементы распределяется процесс организации?» Г. Эмерсон ответил так: «Для успешного выполнения какой-либо работы нужно иметь:

- 1) определенный план или идеал;

- 2) организацию такого характера, которая способна достигнуть и выполнить требования идеала;

- 3) наличие людей, материалов, машин и механизмов, которые дают возможность организации достигнуть и выполнить задания;

- 4) компетентных руководителей, которые заставят организацию при наличии указанных людей и средств достигнуть поставленного идеала» [64].

П. Керженцев в книге «Принципы организации» выделил и сформулировал семь элементов процесса организации [18]:

- 1) цель (в чем состоит цель или задание работы?);
- 2) тип организации (какая форма организации является наиболее подходящей для выполнения намеченной работы?);
- 3) методы (какими организационными методами можно добиться намеченной цели?);
- 4) люди (при помощи каких лиц и при использовании какой людской силы будет производиться работа?);
- 5) материальные средства (какие материалы нужны для выполнения работы? какие орудия нужно применять для обработки материала по намеченным методам?);
- 6) время (в течение какого времени работа может и должна быть выполнена? сколько времени потребуется на выполнение каждой отдельной операции? в какой последовательности должны быть проведены все операции, на которые можно расчленить данную работу?);
- 7) контроль (каким образом вести учет работы и организовать, действенный контроль над ее выполнением?).

## 6.2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Под «управлением» в широком смысле слова понимается элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

На основе данного определения в организациях различного уровня можно выделить управляющую (субъект) и управляемую (объект) части, а также систему связей между ними (рис. 6.1).

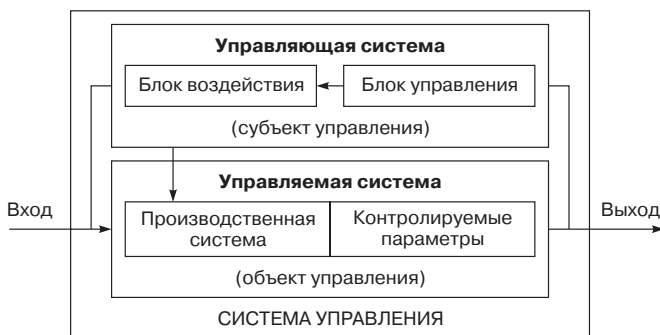


Рис. 6.1. Управляющая и управляемая системы организации

Управляющая часть включает дирекцию, менеджеров, информационные подразделения, обеспечивающие работу руководящего звена. Она называется административно-управленческим аппаратом. Входным воздействием и конечным продуктом управляющей части является информация. На этом уровне принимаются управленческие решения как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора из множества вариантов для достижения поставленной цели.

Управляемая часть — это различные производственные и функциональные подразделения, занятые обеспечением производственного процесса. То, что поступает на вход управляемой части, и то, что является ее выходом, зависит от типа организации. Например, организация по управлению финансами, банк, имеет на входе денежные средства или их заменители (векселя, акции, ценные бумаги), а на выходе — информацию по управлению финансовыми потоками и денежными средствами либо выплату наличных денежных средств.

Каждая из обозначенных частей имеет определенную самостоятельность и собственное предназначение. Объект управления есть не что иное, как система, выполняющая ролевую функцию организации, в то время как субъект управления поддерживает выходы этой системы на уровне, удовлетворяющем заданным условиям ее функционирования.

Связь в системе управления — это то, что объединяет субъект и объект управления в единое целое. Ее следует рассматривать как источник информации для выработки управляющего воздействия. Через каналы связи движутся потоки информации, запрашивающие все подсистемы организации и обеспечивающие достижение ее целей. Такова упрощенная модель системы управления.

Из рассмотрения рис. 6.1 можно установить, как соотносятся между собой понятия «организация» и «управление».

*Во-первых*, управление, а точнее управляющая система, уже сама по себе есть организация, некое единое, упорядоченное целое, состоящее из различных элементов, складывающихся определенным образом в сформировавшуюся структуру. Эта структура полностью обладает системными свойствами организации, описанными выше.

*Во-вторых*, управление можно рассматривать как необходимую и важнейшую часть большинства биологических, экономических, социальных и механических систем, т.е. как часть организации, выполняющую особую функцию по поддержанию в допустимых пределах отклонений системы от заданных целей.

*В-третьих*, организация как процесс по упорядочению в организованных системах выступает в виде функции управления и с этой точки зрения является составной частью управления.

В управлении отражается системное и функциональное единство организации как состояния и процесса. Таким образом, представление организации с системных и функциональных позиций весьма плодотворно, так как позволяет высветить ее новые черты и отношения различных сторон организованного целого с однопорядковыми категориями, каковыми являются «система» и «управление».

Под управлением организацией понимают непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели. Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. В любой организации выделяют управляющую и управляемую части.

Основной задачей системы управления считают формирование профессиональной управленческой деятельности, которую рассматривают как процесс (совокупность действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого) или как явление (объединение элементов для осуществления миссии организации).

Аппарат управления — это «фабрики информации» с выходом продукции двух типов: информации (данные, документы, устная информация) и решений (краткосрочных и долгосрочных). В отдельных случаях аппарат управления специализируется в одной из этих областей.

К звеньям аппарата, производящим продукцию первого типа (информацию), относятся:

- подразделения, которые занимаются подготовкой технических инструкций;
- бухгалтерия и финансовые подразделения;
- подразделения, подготавливающие информацию для общественности.

К звеньям аппарата, основной продукцией которых является производство решений, причисляются:

- подразделения по управлению производством;
- подразделения по управлению продажами;
- аппарат высшего руководства.

Организационная структура управления — понятие многостороннее. Оно прежде всего включает систему целей и их распределения между разными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся состав подразделений, связанных определенными отношениями, распределе-



ние задач и функций по всем звеньям, распределение ответственности, полномочий и прав внутри организаций, отражающее соотношение децентрализации и централизации управления. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборота в компании. Организационная структура — это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

В системе управления организацией наиболее важны две группы функций: управления производством и управления управленческой деятельностью. Они реализуются набором процедур управленческой деятельности, осуществляемых субъектом управления.

Любая организация реализует три процесса: получает ресурсы из внешнего окружения, осуществляет изготовление продукта и передает продукт во внешнюю среду. Для успешного существования организации необходимо поддерживать определенный баланс между этими тремя процессами. Ключевая роль в поддержании этого баланса принадлежит управлению.

При рассмотрении управления организацией следует сосредоточить внимание на следующих важных аспектах:

- 1) взаимосвязь управления и системы отношений в организации;
- 2) управление и внешняя среда организации;
- 3) процесс осуществления управления организацией;
- 4) субъекты осуществления управленческой деятельности.

Управление внутри организационной жизни играет роль координирующего начала, формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для достижения ею своих целей. Управление формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации. Внутренняя среда организации представляет собой органичное сочетание таких составляющих, как цели, задачи, структура, технология, кадры (данные понятия были рассмотрены в главе 3).

Внутренняя жизнь компании состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. Выделяют пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации: производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности). Они являются объектом управления со стороны менеджмента и выполняют следующие функции:

- 1) *управление производством* — предполагает, что соответствующие службы менеджмента, руководители определенного уровня осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов

и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который компания предлагает внешней среде;

2) *управление маркетингом* — призвано увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов предприятия и достижение целей организации;

3) *управление финансами* — заключается в управлении процессом движения финансовых средств в организации;

4) *управление персоналом* — связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации;

5) *управление эккаунтингом* — предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации.

Управление процессом взаимодействия организации с внешней средой направлено на поддержание необходимых с ней отношений (факторы прямого и косвенного воздействия) (см. главу 3). Выделяются организации, имеющие механистический и органический типы управления.

*Механистический тип управления* организацией характеризуется набором следующих характеристик:

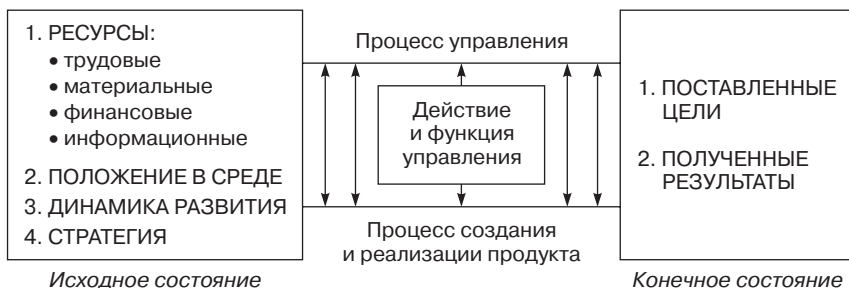
- негибкая структура;
- четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- сопротивление изменениям;
- иерархическая система контроля;
- командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз и др.

*Для органического типа управления* организацией характерны:

- гибкая структура;
- динамичные, не жестко определенные задачи;
- готовность к изменениям;
- самоконтроль и контроль коллег;
- многонаправленность коммуникаций и др.

В зависимости от характера окружения и уровня неопределенности предпочтение может быть отдано каждому из указанных типов управления.

Управление организацией можно представить в виде процесса осуществления определенного вида взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов компании для достижения ею своих целей. Управление включает в себя только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т.п. (рис. 6.2).



**Рис. 6.2.** Место процесса управления в организации

Содержание и набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от типа организации, ее размеров, сферы ее деятельности, уровня в управленческой иерархии, функции внутри организации и других факторов. Для всех процессов управления в организации характерно наличие однородных видов деятельности. Все виды управленческой деятельности можно сгруппировать в четыре основные функции управления: планирование, организация, руководство и контроль.

### 6.3. СУБЪЕКТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В теории организации под управленческой деятельностью понимается создание или усовершенствование механизма управления в соответствии с целями и задачами организационных систем [19]. Применительно к социальным организациям управленческая деятельность подразумевает объединение людей в группы, интеграцию членов коллектива для достижения цели.

Субъектами называют источник воздействия на подчиненных по функциям управленческой деятельности, а объектом — приемника или исполнителя управленческого воздействия со стороны субъекта управления. Обобщенным субъектом управленческой деятельности выступает административно-управленческий персонал, к которому относят сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, принимающих и утверждающих решения и организующих их исполнение (президент, генеральный директор, заместитель директора, руководитель филиала и т.д.). К субъектам осуществления управленческой деятельности относят менеджеров различных уровней управления.

**Менеджер** — член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи и занимающий ключевую позицию в управлении организацией.

Объект управленческой деятельности выполняет процедуры подготовки, согласования и исполнения решений и прочие виды деятельности, относящиеся к исполнительской. К объектам организаторской деятельности могут, например, относиться мастер отдела технического контроля, конструктор-дизайнер, инженер по охране окружающей среды и т.д.

Но понятия «субъект» и «объект» управленческой деятельности не являются абсолютными. В зависимости от роли, которую выполняют члены коллектива, они могут быть субъектами и объектами управления.

Менеджеры в организации играют ряд разнообразных ролей. Наиболее важными являются следующие три роли:

1) роль по принятию решения — менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п.;

2) информационная роль — менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок, разъясняет политику и основные цели организации;

3) руководящая роль — менеджер формирует отношения внутри и вне организации, мотивирует членов компании на достижение целей, координирует их усилия и выступает в качестве представителя организации.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей степени. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает в роли руководителя по отношению к определенной части организации.

## **6.4. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Информация является одним из важнейших элементов информационной среды управления. Под управленческой информацией понимают часть данных, которые несут в себе новизну и полезность для принятия менеджером обоснованного решения.

В теории организации выделяют пять основных характеристик информации.

*Объем информации.* Он обычно рассматривается с двух сторон:

1) как объем символической информации — определяется количеством букв и символов;

2) как объем воспринимаемой информации — характеризует полноту информации для принятия решения.

Воспринимаемая информация имеет три уровня:

1) информационная избыточность — повышает качество принимаемых решений, но одновременно увеличивает время, необходимое для принятия решения, и повышает стоимость информации;

2) субминимальная информация — оптимальный уровень информации;

3) информационная недостаточность — может возникнуть из-за недоступности источников информации или недостаточного профессионализма работника, который получает информацию.

*Достоверность информации* — это отношение набора истинной информации к общему объему полученной информации.

Различают три уровня достоверности информации:

1) абсолютная достоверность — 100%;

2) доверительная достоверность — более 80%;

3) негативная достоверность — менее 80%.

*Ценность информации* — определяется снижением затрат ресурсов на принятие правильного решения.

У ценности информации может быть четыре уровня:

1) нулевая ценность — снижение затрат не происходит, информация искаженная, неточная и т.п.;

2) средний уровень — затраты снижаются более чем на 10%. Этому уровню соответствует информация, полученная от высокопрофессиональных специалистов: доказательная, достоверная, качественная и лаконичная;

3) высокий уровень — снижение уровня затрат более чем в 2 раза. Это информация, созданная в научно-исследовательских учреждениях: изобретения, научные открытия, инновации и т.п.;

4) сверхвысокий уровень — снижение уровня затрат более чем в 10 раз. Это информация, полученная в исследовательских центрах и признанная мировым сообществом.

*Насыщенность информации* — характеризуется соотношением профессиональной и фоновой информации. Профессиональная информация содержит данные в виде текста, цифр, диаграмм, таблиц, звука и т.п. Она рассматривает суть изучаемого вопроса. Фоновая информация служит для улучшения восприятия профессиональной информации.

Различают три уровня насыщенности информации:

- 1) высокий уровень — соотношение дает величину от 80 до 100%;
- 2) нормативный уровень — соотношение дает величину от 50 до 80%;
- 3) низкий уровень — профессиональная информация составляет менее 50%.

*Открытость информации* — характеризует широту использования информации.

Различают три уровня открытости информации:

- 1) секретная информация — отражает потребности государства и имеет ограничения в использовании. Ее разделяют на секретную, совершенно секретную и особо секретную;
- 2) конфиденциальная информация — отражает интересы общества или корпоративные интересы. Эта информация определяется руководством организации (служебная информация);
- 3) публичная (открытая) информация — не имеет ограничения на использование и представляет всемирную открытость информации.

Основная задача информационной среды управления заключается в доведении до конкретного работника необходимой ему информации в нужное время.

### Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте содержание процесса организации.
2. Перечислите элементы процесса организации.
3. Какую роль играет управление внутри организации?
4. Какие выделяют организации в зависимости от того, как строится взаимодействие организации с внешним окружением?
5. Раскройте процесс управления организацией.
6. Кто является субъектом управленческой деятельности и какие роли он выполняет в организации?
7. Поясните содержание и значение основных характеристик управленческой информации.

## Глава 7

---

# СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ

## 7.1. ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Организация как система может быть представлена в виде совокупности определенным образом взаимосвязанных подсистем (элементов), образующих единое целое. Состав, расположение и характер отношений между ними определяют структуру организации. Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала и, следовательно, возможности его успешной деятельности.

Задача менеджеров при построении организации — выбрать структуру, наилучшим образом отвечающую целям и задачам компании, а также воздействующим на нее факторам. «Наилучшая» структура — это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Целью организационной структуры является обеспечение достижения стоящих перед организацией задач. Исходя из этого, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах компании, а сама структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Этот подход был предложен Альфредом Чандлером (на основе анализа изменений организационных структур фирм «Дюпон», «Дженерал Моторс» и др.) и сформулирован в виде знаменитого в США принципа: «Стратегия определяет структуру». Поскольку со временем стратегии меняются, то необходимы соответствующие изменения и в организационных структурах [32].

Структура является неотъемлемой подсистемой организации, ей придается большое значение при анализе организационной системы в целом. Она наравне с другими внутренними переменными играет существенную роль в адаптации компании к внешней среде, а следовательно, в ее способности выживать. Поэтому структура организации должна быть оптимальной по отношению к организации и к ее внешней среде и изменяться вместе с ними.

Существует множество определений структуры управления, наиболее полные из них исходят из следующих основных моментов:

- структура — это совокупность взаимосвязанных подразделений, или уровней управления и функциональных областей;
- структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение.

Таким образом, структура управления организацией дает представление об ее подразделениях, службах и отдельных должностных лицах, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи (по вертикали и горизонтали).

Важными моментами, вытекающими из определений структуры, наряду с перечисленными ранее, являются следующие:

- структура — это составляющая организационной системы;
- структура основывается на целях организации;
- структура должна соответствовать ценностям организации;
- структура соотносится со стратегией организации;
- структура определяется совокупностью реализуемых функций организации (первичность функций по отношению к структуре);
- в рамках структуры реализуется процесс управления;
- в рамках структуры выделяются звенья, ступени (уровни) управления, горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи;

■ для структуры характерны специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала ее называют департаментизацией); централизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется, — делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости [32].

Как важнейшая организационная характеристика структура представляет собой совокупность связей и отношений, сложившихся в системе между ее элементами. Столь краткое определение должно быть дополнено рядом существенных положений. Структуру организации составляют только системообразующие связи и отношения, формирующие согласованное единство элементов в рамках целостной системы. Их разрыв нарушает целостность и равновесие системы.

По своему содержанию и функциональному назначению указанные связи и отношения подразделяются на три группы:

- 1) связи непосредственного взаимодействия, обеспечивающие формирование у системы новых системных свойств, отсутствующих у отдельных составляющих ее элементов;
- 2) отношения соподчиненности, устанавливающие иерархическую зависимость в организации, определяющие этажность ее строения;



3) соотношения, устанавливающие пропорциональность строения организации и обеспечивающие соответствие количественных и качественных параметров отдельных составляющих системы между собой.

Структура — устойчивая характеристика системы, основа ее собственной стабильности и равновесия. Поэтому ее формируют только устойчивые связи и отношения. Случайные, эпизодические, одномоментные связи и отношения в состав структуры организации не входят.

Составляющие структуру связи должны быть четкими, достаточно выраженными и сильными, а отношения ясными, определенными и однозначными. Слабость взаимодействий, размытость, неясность и неопределенность отношений ведут к формированию диссипативных структур (с ослабленными связями). Многие организации, особенно саморегулирующиеся системы целенаправленного поведения (такие, как предприятия), не могут нормально функционировать, если у них сформировалась диссипативная структура. При ярко выраженном ослаблении связей происходит полное разрушение структуры, а следовательно, и организации в целом.

**Структура** — это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами [32].

## 7.2. ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Историческое развитие системы взглядов на управление в Российской Федерации характеризуется, в первую очередь, глобальным поворотом от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа. Этот процесс привел к переменам в подходах к формированию структур управления.

Наибольшее влияние раньше в нашей стране имела модель на основе подхода «единственно правильный путь», поскольку организации рассматривались в условиях полностью детерминированной государством внешней среды, в силу чего не учитывалось влияние ее изменений. Как следствие, не использовался ситуационный подход, и тем более не находил применения конфигурационный подход, для которого требуется определенный уровень развития рынка и конкуренции. Эти подходы стали находить применение только в последнее время.

Необходимо отметить, что в разных литературных источниках предлагаются различные подходы к классификации структур управления.

В качестве основных можно выделить следующие подходы [33]:

- выделение моделей как подвижных форм<sup>1</sup>;
- выделение различных структур в зависимости от используемого типа департаментализации или их сочетаний, т.е. в зависимости от способа объединения работ в рамках одного подразделения;
- бюрократические (иерархические, механистические) и органические (адаптивные) структуры — классификация структур исходя из способа их взаимодействия с внешней средой;
- конфигурационный подход — выделение структур в зависимости от сочетания внутренних и внешних факторов организации;
- выделение структур по взаимодействию подразделений;
- подход во взаимодействии на различных уровнях взаимодействия организации.

Можно выделить два основных подхода к классификации структур управления.

*Первый подход* — модель организации как объекта управления. Структура организации рассматривается как концептуальное понятие, предполагается существование определенной парадигмы в построении структур. Смена парадигм (подходов по отношению к организации, ее структуре) носит эволюционный характер и в той или иной мере отражается на используемой структуре, степени и способе ее понимания.

*Второй подход* — во взаимодействии на каждом уровне взаимодействия организации. Представление организации как сложной технико-экономической и социальной системы, имеющей несколько уровней взаимодействия: «организация — внешняя среда», «подразделение — подразделение», «индивид — организация» [32].

В зависимости от используемого подхода выделяют следующие структуры:

1) типы организационных структур по взаимодействию с внешней средой:

— механистический (например, линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная структуры управления),

---

<sup>1</sup> По мнению авторов, модели сочетаются с определенными структурами или наблюдаются соответствие структур и моделей, хотя и не указывается, каким моделям какие структуры соответствуют. Модели — это своего рода концепции, отражающие эволюцию представлений об организации и ее структуре. С появлением новых концепций происходили коренные изменения в структурах управления, проявляющиеся не столько в трансформации самой структуры, сколько в изменениях отношения к ней и (или) способов управления.

- органический (например, матричная структура управления);
- 2) типы организационных структур по взаимодействию подразделений (взаимодействие на уровне «подразделение — подразделение» реализуется посредством департаментизации):
  - традиционная организационная структура (линейная, функциональная, линейно-функциональная),
  - дивизиональная структура (взаимодействие по продукту, по потребителю, по рынку),
  - матричная структура (ее разновидности — инновационная, бесструктурная);
- 3) типы организационных структур по взаимодействию с человеком:
  - корпоративная,
  - индивидуалистская.

Авторы классифицируют модели управления следующим образом:

- 1) организация рассматривается как закрытая система (механистическая модель);
- 2) основная роль отводится человеческому фактору (ориентация на работника и его знания, развитие персонала), управлению персоналом и стилю управления руководителя;
- 3) организация рассматривается как открытая система (системный подход);
- 4) предприятие рассматривается как общественная организация, реализующая интересы различных заинтересованных групп.

Представляется возможным сочетание предложенных моделей. И это можно обозначить как пятую модель, т.е. выбор модели или сочетания моделей в зависимости от ситуации — ситуационный подход.

Авторы выделяют следующие модели:

- 1) подход «единственно правильный путь»;
- 2) подход «это от многого зависит» или «ситуационная теория»;
- 3) «сочетание всех факторов» или «конфигурационный» подход;
- 4) подход, включающий в состав конфигураций не только параметры конструирования, но и случайные факторы [32].

### **7.3. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ**

По одной из предложенных в предыдущем параграфе точек зрения существующие типы организационных структур управления отличаются друг от друга способом реализации и преобладанием линейных или функциональных взаимосвязей. Выделяют следующие типы структур:

линейные; функциональные; линейно-функциональные; дивизиональные; целевые.

В линейных структурах преобладает линейная форма связей. Графически такой тип структур отображен выше на рис. 4.6 [33].

Сущность линейной формы связей в структуре управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжение только своего непосредственного начальника. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

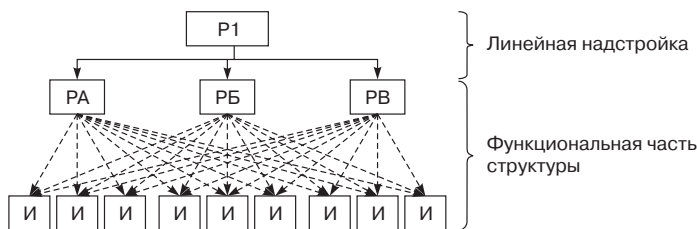
Достоинства линейного типа структур управления:

- установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры;
- получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства распорядительства сверху донизу.

Недостатком линейной структуры является то, что для руководства организацией руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости.

Линейный тип структур имеет много достоинств, поэтому достаточно широко применяется для организации небольших предприятий, для управления подразделениями (участками, филиалами) предприятий.

В функциональных структурах (рис. 7.1) преобладает функциональная форма связей, которые характеризуются выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области производства и управления и принимающих в этих областях обоснованные решения [33].



**Рис. 7.1.** Функциональный тип структуры управления:  
РА, РБ, РВ — функциональные руководители по функциям

Достоинства структур функционального типа:

- повышение компетентности руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- гибкость структуры, которая легко реагирует на потребности практики путем создания новых функциональных служб.

Вместе с тем функциональная форма связи нарушает единство распорядительства, снижает ответственность за работу, нарушает принцип единоначалия, так как исполнитель может получать указания от нескольких функциональных руководителей. Например, начальник цеха, управляя производством, получает в такой структуре указания из различных отделов заводоуправления — технологического, производственного, планового и т.п. Возможны случаи противоречивых указаний и вынужденного бездействия исполнителя.

Говоря о недостатках функциональной структуры, необходимо отметить, что она может найти и находит эффективное применение в организациях, где существует достаточно четкое разграничение прав и ответственности руководителей. В этих организациях функциональная структура дополняется на высшем уровне управления линейными связями. К функциональному типу относятся структуры научно-исследовательских и проектных организаций.

Если вы сравните достоинства и недостатки линейной и функциональной структур, то несомненно придете к выводу, что эти структуры являются антиподами: достоинства одной структуры являются недостатками другой и наоборот. Не случайно линейное управление в процессе развития органически сочетается с функциональным, образуя линейно-функциональную структуру, свободную от недостатков, присущих каждой из указанных структур. В линейно-функциональной структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из управленческих подразделений (отделов, бюро, групп, служб, специалистов), которые специализируются на выполнении какого-то одного вида управленческой деятельности (функции управления). Принципиальная схема линейно-функциональной структуры управления, связанной с колесообразной схемой отношений в организации, была представлена на рис. 4.8 [33].

Линейно-функциональная структура имеет достоинства и линейной, и функциональной структур. Среди ее недостатков можно выделить:

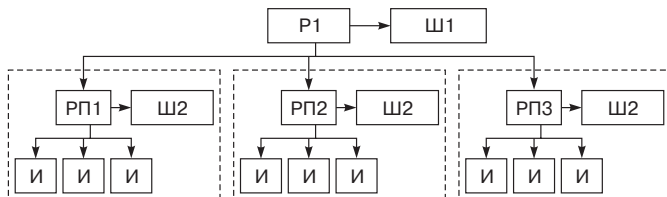
- тенденцию к искусственному расширению аппарата управления, его отрыв от производства;
- бюрократизм и волокита в принятии решений из-за высокой загрузки линейного руководителя согласованием разного рода решений.

Линейно-функциональные структуры в настоящее время являются основным базовым типом структур. Не существует функциональных структур, не дополненных линейными связями. Также редко применение в чистом виде линейной структуры (только в управлении участком, бригадой). Руководители даже малых предприятий предпочитают иметь помощников по таким функциям управления, как бухгалтерский учет, управление технологическим процессом, планирование.

Линейно-функциональные структуры особенно эффективны при решении повторяющихся, неизменных в течение длительного времени задач. Они обеспечивают максимальную стабильность организации, создают наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Однако они не всегда обладают необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивают координацию деятельности по внедрению новых программ.

Чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, изменением внешней среды и выпускаемой продукцией, предприятия-корпорации разработали и использовали дивизиональную организационную структуру управления, в соответствии с которой сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки. Выделение блоков происходит по видам товаров и услуг, географическим регионам, потребителям. При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом определенного продукта передаются одному руководителю, ответственному, например, за данный тип продукции. Таким образом формируется дивизиональная продуктовая структура, которая позволяет крупной фирме использовать преимущества малого бизнеса и уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему посвящает небольшая фирма, выпускающая один—два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее и более гибко, чем при использовании линейно-функциональной структуры, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии покупательского спроса.

Схема дивизиональной структуры показана на рис. 7.2 [33].



**Рис. 7.2.** Дивизиональный тип структуры управления:  
РП1, РП2, РП3 — руководители производств

Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной дивизиональная структура организации по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. В этом случае выпускается одинаковая продукция или услуги, а отделения формируются в разных регионах.

Некоторые организации производят большой ассортимент товаров и услуг, которые должны отвечать запросам определенных групп потребителей или рынков. Если несколько групп клиентов особенно важны для фирмы, то она может использовать дивизиональную структуру, ориентированную на потребителя, при которой отделения формируются вокруг потребителей, для удовлетворения их определенных нужд. Например, швейная фабрика может иметь филиалы по пошиву женской, детской, юношеской, молодежной, спортивной одежды.

Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки. Среди преимуществ — быстрое реагирование на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса, лучшая координация работ. Недостатки: увеличение управленческих затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, регионов; а также замедленность решения перспективных, крупных задач, особенно в области научно-технического прогресса. Эти недостатки дивизиональной структуры управления вызвали объективную необходимость поиска путей ее улучшения. Основное внимание должно быть уделено созданию условий для более эффективного использования имеющихся специалистов в целях ускорения технического развития при одновременном сокращении затрат на содержание управленческого аппарата.

Внимательный анализ и сравнение рассмотренных типов структур приводит к одному логическому выводу: тип применяемой структуры зависит в определенной степени от размеров производства и сбыта. Малые предприятия могут с успехом использовать или взять за основу линейную или функциональную структуру, средние и большие фирмы со стабильным производством — линейно-функциональную; крупные фирмы, концерны и объединения — дивизиональную структуру.

В динамичных, быстро меняющихся сложных производствах необходимы не только названные выше связи, но и развитый координационный механизм, т.е. связи по координации. Повышение эффективности линейно-функциональной и дивизиональной структур достигается при этом за счет наделения их новыми высокодинамичными элементами целевого управления.

К целевым структурам управления относятся программно-целевые, проблемно-целевые, проектные и матричные структуры. Схема матричной структуры представлена выше на рис. 4.12 [33]. Она представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой — руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности — целевые программы. В организации могут сосуществовать и проекты, и целевые программы.

Эта структура была предложена Каори Ишикава в 1970-х гг. для компании «Тойота» и с небольшими изменениями функционирует по настоящее время на многих других фирмах по всему миру. Управление по целевым программам осуществляется на «Тойоте» через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. Из практики фирмы «Тойота», количество членов комитета не должно превышать пяти. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и один-два сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества, и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структур для улучшения деятельности всей организации.



Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов, которая способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессионализма;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо — «хозяин» процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, так как созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям, программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников (например, во многих отраслях промышленности, банковском деле, страховании, в больницах, учебных заведениях и др.), в противном случае возможна дезорганизация управления (на фирме Тойота внедрение матричной структуры заняло около 10 лет). Эффективность воплощения в жизнь идей современной философии качества в такой структуре доказана практикой фирмы Тойота.

Поскольку все рассмотренные структуры имеют определенные достоинства и недостатки, нельзя назвать ни одну из них наилучшей, приемлемой в любой организации. Выбор типа структуры зависит

от самой организации (ее размеров, типа производства, номенклатуры выпускаемых изделий, ее устойчивости, территориального расположения) и быстроты изменений во внешней среде. Чаще всего крупная организация выбирает структуру, которая лучше всего подходит для конкретной ситуации.

Итак, не существует одной оптимальной структуры. В проектировании организаций может быть выбрана только наиболее подходящая для данной ситуации структура.

## 7.4. КОНФИГУРАЦИОННЫЙ ПОДХОД К КЛАССИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Принимая во внимание высказанные в предыдущем параграфе предположения, целесообразно проанализировать и группировку отдельных конфигураций структур, предложенную Г. Минцбергом (табл. 7.1—7.3) [33].

Таблица 7.1

### Отличительные особенности различных типов структур (простая структура и машинная бюрократия)

Отличительные параметры	Тип конфигураций структур	
	простая структура	машинная бюрократия
Ключевые механизмы координации	Непосредственное управление	Стандартизация рабочего процесса
Ключевые составные организации	Стратегическая вершина	Техноструктура
<i>Параметры конструирования</i>		
Специализация работ	Низкая специализация	Высокая горизонтальная и вертикальная специализация
Обучение	В малом объеме	В малом объеме
Идеологическая обработка (индоктринация)	В малом объеме	В малом объеме
Формализация норм поведения	Низкая степень формализации, Органичная структура.	Высокая степень формализации. Бюрократичная структура
Формирование структурных подразделений	Обычно по функциям	Обычно по функциям
Размер структурных единиц	Широкий	Широкий внизу, узкий во всех остальных частях

*Окончание*

Отличительные параметры	Тип конфигураций структур	
	простая структура	машинная бюрократия
<i>Параметры конструирования</i>		
Системы планирования и контроля	Низкая степень планирования и контроля	Планирование деятельности
Механизмы связи	Немногочисленны	Немногочисленны
Децентрализация	Централизация	Ограниченная горизонтальная децентрализация
<i>Ситуационные факторы</i>		
Возраст и размер	Молодые и небольшие	Старые и большие
Техническая система	Простая, не регулятивная	Регулятивная, но не автоматизированная, высоко техническая
Внешняя среда	Простая и динамичная	Простая и стабильная
Власть	Контроль осуществляет управляющий высшего ранга, часто владелец. Система власти не подвержена моде	Контроль осуществляется техноструктурой и извне. Система власти не подвержена моде

Таблица 7.2

**Отличительные особенности различных типов структур  
(профессиональная бюрократия и дивизиональная форма)**

Отличительные параметры	Тип конфигураций структур	
	профессиональная бюрократия	дивизиональная форма
Ключевые механизмы координации	Стандартизация умений	Стандартизация конечного результата
Ключевые составные организации	Операционное ядро	Среднее звено
<i>Параметры конструирования</i>		
Специализация работ	Высокая горизонтальная специализация	Невысокая горизонтальная и вертикальная
Обучение	В большом объеме	В малом объеме
Идеологическая обработка (индокринация)	В малом объеме	Некоторых руководителей подразделений
Формализация норм поведения	Низкая формализация. Система бюрократична	Высокая формализация (внутри подразделений). Система бюрократична

*Окончание*

Отличительные параметры	Тип конфигураций структур	
	профессиональная бюрократия	дивизиональная форма
<i>Параметры конструирования</i>		
Формирование структурных подразделений	По функциям и рынкам	По рынкам
Размер структурных единиц	Широкий внизу, узкий во всех остальных частях	Широкий (сверху)
Системы планирования и контроля	Низкая степень планирования и контроля	Высокая степень контроля деятельности
Механизмы связи	Использование механизмов связи в аппарате	Используемые механизмы связи немногочисленны
Децентрализация	Горизонтальная децентрализация	Ограниченная вертикальная централизация
<i>Ситуационные факторы</i>		
Возраст и размер	Различные типы	Как правило, старые и очень крупные фирмы
Техническая система	Не регулятивная или высокотехническая	Разделяемая по подразделениям, в остальном подобна машинной бюрократии
Внешняя среда	Сложная и стабильная	Относительно простая и стабильная. Диверсифицированные рынки (по товарам и услугам)
Власть	Контроль осуществляют профессиональные операторы. Система власти подвержена моде	Контроль осуществляют эксперты. Система власти очень подвержена моде

Представленные в табл. 7.1 и 7.2 группировки помогают понять, чем отличаются структуры различных типов, а следовательно, где они могут применяться и где их целесообразно применять.

*Простая структура* по сущности отвечает своему названию. Она представляет собой одно большое подразделение, во главе которого стоит один или несколько руководителей высшего звена. Это достаточно гибкие, быстро перестраивающиеся организации, чаще всего вновь образованные. Со временем они становятся более бюрократичными, аппарат управления с ростом компании и выполняемых ею функций становится все более разветвленным. Все управление держится на личном контроле директора. По своей сути это организационные структуры линейного типа.

*Машинная бюрократия* появилась после промышленной революции, когда работа стала стандартизированной, а рабочие места высоко специализированными. Для существования организаций такого типа необходимы специалисты, разрабатывающие стандарты на различные виды работ и осуществляющие контроль за их исполнением — техноструктура или штаб специалистов технического профиля, которые получают значительную долю неформальной власти. Формальная власть остается в руках руководителей высшего звена. Этот тип структур можно отнести к линейно-штабному типу, а при некоторой децентрализации власти к линейно-функциональному.

*Профессиональная бюрократия* предусматривает стандартизацию умений, а не рабочего процесса или конечной продукции, как в машинной бюрократии. Преобладающей силой является стремление к профессионализации. Для достижения поставленных задач организации приходится отдавать свою власть в руки профессионалов — специалистов высокого класса в своей области, по своей функции, что приводит к горизонтальной децентрализации. Эта структура близка к описываемой в нашей управленческой литературе структуре функционального типа.

*Дивизиональная форма* организационной структуры представляет собой не цельную организацию, а скорее ряд относительно независимых объединений, связанных между собой путем нежесткой административной структуры. Каждое подразделение имеет свою структуру, они достаточно независимы, чтобы развиваться по своему усмотрению с учетом общих тенденций всего объединения. Главным признаком и интегрирующим элементом является не контроль и стандартизация деятельности, а стандартизация конечного результата. Для этого центральный аппарат управления должен иметь небольшую техноструктуру. (Опережая последние выводы и разработки структурно-функционального механизма, можно сказать, что система городского пассажирского транспорта может иметь структуру именно такого типа.) Эта техноструктура должна предоставлять всем входящим в состав объединения предприятиям услуги, одинаковые в качественном аспекте. Это могут быть юридические консультации, связь с общественностью, разработка общих стандартов качества продукции, услуги по согласованию деятельности и т.п.

*Адхократия* применяется в организациях, которым необходимо использовать нововведения достаточно быстро и сложным образом. Это структуры, работающие на внедряемый проект, позволяющие собирать экспертов — специалистов в различных областях — в слаженно функционирующие творческие команды. Адхократия — органичная структура, в целях координации деятельности она использует приспособление между высококвалифицированными и узкоспециализированными

экспертами через разветвленные механизмы связи по координации деятельности, отличные от линейных и функциональных связей основной структуры (табл. 7.3).

Таблица 7.3

**Отличительные особенности различных типов структур  
(Адхократия и Миссионеры)**

Отличительные параметры	Тип конфигураций структур	
	Адхократия	Миссионеры
Ключевые механизмы координации	Взаимное приспособление	Стандартизация норм поведения
Ключевые составные организации	Вспомогательные службы	Идеология
<i>Параметры конструирования</i>		
Специализация работ	Высокая горизонтальная специализация	Низкая специализация
Обучение	В большом объеме	В малом объеме
Идеологическая обработка (индокринация)	В определенном объеме	В большом объеме
Формализация норм поведения	Низкая формализация. Структура органична	Низкая формализация. Структура бюрократична
Формирование структурных подразделений	По функциям и рынкам	По рынкам
Размер структурных единиц	Узкий (везде)	Широкий (в анклавах ограниченного размера)
Системы планирования и контроля	Ограниченное планирование деятельности	Низкая степень планирования и контроля
Механизмы связи	Широкое использование многочисленных механизмов связи	Используемые механизмы связи немногочисленны
Децентрализация	Избирательная децентрализация	Децентрализация
<i>Ситуационные факторы</i>		
Возраст и размер	Чаще всего молодые фирмы	Как правило, не слишком молодые и не слишком старые компании. Крупные организации, состоящие из многочисленных небольших анклавов
Техническая система	Очень сложная, часто автоматизированная в остальном не регулятивная и высокотехническая	
Внешняя среда	Сложная и динамичная	Простая и обычно стабильная
Власть	Контроль осуществляют эксперты. Система власти очень подвержена моде	Идеологический контроль. Система власти сама формирует моду

Структура становится децентрализованной избирательно в вертикальном и горизонтальном направлениях, власть таким образом распределяется неодинаково в соответствии с компетенцией и потребностями и в зависимости от делегирования полномочий от основных линейных руководителей.

Шестая конфигурация — *миссионеры* — довольно четко отличается от других тем, что в ней практически отсутствуют жесткие линейные связи. То, что не дает организации распасться, при помощи чего осуществляется координация деятельности, — это убеждения, разделяемые всеми членами организации. Главный инструмент создания и удержания членов организации — это их идеологическая обработка. Как только человек начинает отождествлять себя с общими убеждениями, ему предоставляется значительная свобода в принятии решений. Результатом является полная децентрализация, полное отсутствие техноструктуры, отсутствие внешнего профессионального обучения. По сути в производственно-экономических системах такой вид структуры малопримемлем, он применяется в религиозных организациях. Может быть в определенной степени выявлен также в семейных фермерских хозяйствах и небольших кооперативах.

Система конфигураций в целом составляет стройную концепцию структурирования организаций, которая позволяет учесть как составные части организации, так и механизмы координирования, параметры конструирования и ситуационные факторы.

### Контрольные вопросы и задания

1. Каковы основные характеристики организационной структуры?
2. Охарактеризуйте основные подходы к классификации организационных структур.
3. Какие факторы определяют ситуационный характер организационной структуры?
4. Какие основные типы организационных структур выделяются и чем они отличаются друг от друга?
5. Какова область применения различных типов структур? Назовите их достоинства и недостатки.
6. Дайте краткие определения линейного, функционального и линейно-функционального типов структур.
7. Сформулируйте отличия дивизионального типа структуры от линейно-функционального.
8. В чем основной недостаток матричного типа структуры?

## Глава 8

# ЗАКОНЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 8.1. ПОНЯТИЯ «ЗАВИСИМОСТЬ», «ЗАКОН», «ЗАКОНОМЕРНОСТЬ» КАК ОБЩЕНАУЧНЫЕ КАТЕГОРИИ

Для изучения законов организации необходимо рассмотреть такие общие научные категории, как «зависимость», «закон», «закономерность». До сих пор нет единого подхода к определению сущности этих понятий среди ученых различных философских воззрений: материалистической диалектики, объективного и субъективного идеализма. Материалистическая диалектика трактует закон как необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями. С позиций объективного идеализма закон понимается как выражение мирового разума, воплощенного в природе и обществе. Приверженцами субъективного идеализма закон привносится познающим субъектом в реальный мир: разум дает законы природе [49]. Мы будем придерживаться следующего определения.

**Закон** — устойчивая объективная связь каких-то явлений или событий, присущая большому числу организаций и обладающая обязательной повторяемостью в похожих условиях.

Законы носят всеобщий, частный, специфический характер, отражают строго количественные и качественные связи, могут относиться к законам: функционирования и развития, динамическим и статическим. Общие законы изучаются философскими науками, частные (специфические) — отдельными конкретными науками.

Законы имеют большое значение для деятельности организации, так как они формируют теоретический фундамент и позволяют оценивать возникающие ситуации. Законы можно разделить на объективные (законы организации) и субъективные (законы для организаций). В законах выделяют различные сочетания ситуаций и способов их разрешения, которые можно сгруппировать по разным признакам и создать тем самым набор закономерностей в пределах законов.

Близкой к понятию «закон» является категория **«закономерность»**. В большинстве случаев они выступают как однопорядковые категории. В целом и закономерность, и закон отражают объективно



существующие связи между явлениями, их причинами и следствиями. Однако эти связи в законе более устойчивы. Закономерность же отражает правильность, последовательность в явлениях, относящихся к определенному месту и времени. Закон богаче закономерности, он всегда вписывается в строгую, устойчивую систему, закономерность входит в весьма непостоянные текущие системы, меняющиеся в зависимости от круга обобщенных ею фактов изменения внешних условий. Закономерность обязательно выявляется в результате обобщения фактов, закон — в ходе теоретического анализа [49]. Закономерность можно рассматривать как ступеньку к открытию закона. Закономерности подразделяются на статические и динамические. При расширении границ времени и пространства закономерность перерастает в закон.

У законов и у закономерностей один механизм действия — формирование зависимости выходных параметров от входных и механизм использования, т.е. набор правил и норм для работника, который реализует механизм действия. Для того чтобы деятельность была эффективной, необходимо согласование между механизмом действия и механизмом использования.

В основе открытия закономерностей лежат факты, количественные и качественные зависимости между ними.

**Зависимость** — отношение одного явления к другому как следствия к причине.

Выделяют следующие виды зависимостей:

1) объективные (формируются независимо от воли и желания людей) и субъективные (вырабатываются руководителем или специалистом на ограниченное время для реализации целей организации);

2) кратковременные (зависимость сверхурочной производительности труда) и долговременные (зависимость заработной платы работника от его личной производительности);

3) моральные (связаны с соблюдением в обществе норм поведения) и аморальные (связаны с обычаями, которые нарушают международные права человека);

4) общие и частные;

5) детерминированные и вероятностные.

Зависимость — основа формирования закона. Основные условия перехода зависимости в закон:

- фиксация зависимости в законодательных документах;
- приобретение зависимостью статуса общепринятой для большой группы людей или организационной нормы;
- признание и поддержка учеными.

Таким образом, между анализируемыми категориями «закон», «закономерность» и «зависимость» прослеживается явная взаимосвязь.

Все вышесказанное непосредственно относится к законам организации и характеризует их как выявление устойчивых организационных связей мирового целого. В этом смысле законы организации присущи целостным образованиям в природе и обществе.

## 8.2. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Любая система подчинена действию законов природы и общества, законов управления. Законы в обществе понимают в двух смыслах:

- 1) как нормативные акты, принятые и утвержденные в установленном порядке высшими органами государственной власти;
- 2) как необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения между явлениями в природе и обществе (носят объективный характер).

Законы являются высшей ступенью познания и имеют форму всеобщности, т.е. выражают общие отношения, связи, присущие всем явлениям данного рода, класса. В научной литературе существуют различные категории законов: законы науки, законы природы, законы предписания, законы мышления.

**Законы науки** — знание, формулируемое людьми в понятиях, которые отражают объективные процессы, происходящие в природе и общественной жизни на микро- и макроуровнях.

**Законы природы** — математическое выражение какого-либо природного явления, которое совершается при известных обстоятельствах с одинаковой необходимостью.

**Законы-предписания** — нормы, принципы поведения, которые человек должен соблюдать в организации, общественных объединениях (правовые, нравственные законы).

**Законы мышления** — правила, применение которых способствует достижению оптимальной мыслительной деятельности (законы логики).

В процессе изучения особенностей функционирования и развития сложных систем, к числу которых относятся и организации, выявлен ряд законов, помогающих глубже понять процессы, протекающие в компании, формировать адекватные модели принятия решений. Законы организации имеют в своем составе общее, частное и особенное. Общая часть закона универсальна — не зависит от страны, географического расположения. Частное действует в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности. Особенное — это часть закона, отражающая специфику организации.

Законы организации образуют теоретический фундамент теории организации, способствуют переходу эмпирического подхода к профессиональному, позволяют правильно оценить возникающую ситуацию, помогают объективно анализировать накопленный опыт, повышают управленческую культуру в компаниях. Законы организации имеют существенные особенности, а именно:

- 1) характеризуют всеобщие связи и отношения в социальной среде;
- 2) выступают в роли катализатора общественного процесса;
- 3) усиливают свое влияние на деятельность компании с развитием общественных отношений.

Существуют различные точки зрения на классификацию законов организации. Э.А. Смирнов [42] выделяет две группы объективных законов (рис. 8.1).

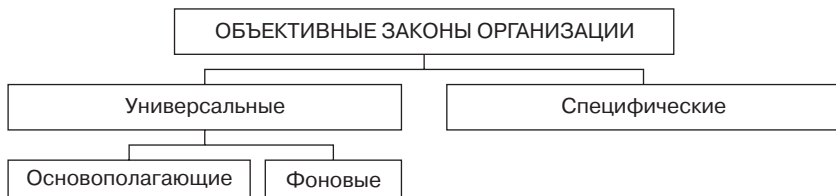


Рис. 8.1. Типология объективных законов организации

Действие универсальных законов распространяется на социальную, биологическую и частично техническую системы. К этой группе относятся основополагающие (закон синергии, закон самосохранения и закон развития) и фоновые законы (закон информированности-упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон композиции-пропорциональности). Специфические законы объединяют ряд законов, касающихся только социальных организаций.

В учебнике А.А. Беляева, Э.М. Короткова [6] отмечается, что теория организации изучает общие, частные и специфические законы (рис. 8.2), которые находят свое проявление в организациях.

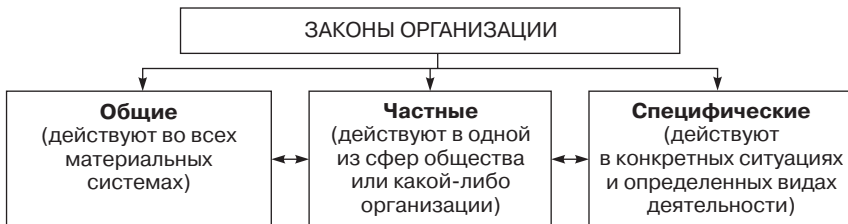


Рис. 8.2. Законы организации и их взаимодействие

Две указанные классификации близки по своему содержанию, но имеют разночтения в названиях. Частные законы второй классификации равнозначны специфическим законам первой, а специфические законы второй близки по своему смыслу к фоновым законам в первой. На наш взгляд, целесообразно соединение этих подходов и выделение общих законов, частных законов как действующих в определенной ситуации и специфических законов, реализующихся в какой-либо одной, специфической сфере.

### 8.3. ОБЩИЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Общие законы организации действуют во всех материальных системах. К основным из них можно отнести: закон синергии, закон самосохранения, закон развития, закон единства анализа и синтеза, закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта, объективный закон приоритета целого над частью, общий закон учета системы потребностей и др. [6, 49].

Любая организация обладает организационным, производственным, социальным, технологическим, экономическим, правовым, политическим и этическим потенциалом. Потенциал организации зависит от квалификации работников, технологической оснащенности и профессионализма руководителей. Он определяется рядом элементов: производительность, научный потенциал, перспективы развития, технический потенциал, кадровый потенциал, имидж организации и др. Сочетание этих элементов в различных комбинациях формируют разные потенциалы — от очень низкого до очень высокого. Изменение потенциала компании может происходить пропорционально привлечению ресурсов либо скачкообразно.

В реальной деятельности организации важен потенциал совокупности ресурсов. Синергия — это процесс существенного изменения потенциала. Основной смысл эффекта синергии заключается в том, что привлекаемые ресурсы либо существенно усиливают, либо существенно ослабляют друг друга (в 2 или более раз) и в связи с этим общий потенциал компании становится заметно больше или заметно меньше суммы потенциалов всех используемых в деятельности ресурсов.

Эффект синергии аналогичен резонансу, т.е. резкому росту или снижению производительности. Таким образом, синергия может вызывать как резко положительные, так и резко отрицательные последствия. Положительная синергия реализуется за счет совпадения набора ресурсов и оптимального сочетания их характеристик. Отрицательная

синергия получается в результате абсолютно непрофессионального подхода к порученной деятельности. Руководителей организаций в большей степени интересует эффект синергии. Механизмом его действия является объективный закон теории организации — закон синергии.

Повышение потенциала компании можно сопоставить с формальным приобретением новых ресурсов, а его понижение — с фактическим выводом из процесса производства части ресурсов. Повышенный потенциал компании определяется по формуле

$$P_1 = P_k - (P_1 + P_2 + P_3),$$

где  $P_k$  — общий потенциал компании;

$P_1, P_2, P_3$  — потенциалы первого, второго и третьего ресурсов.

Пониженный потенциал компании определяется по формуле

$$P_2 = (P_1 + P_2 + P_3) - P_k.$$

**Закон синергии** — для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше [42].

Особое значение имеют социальные системы в виде компаний, фирм, товариществ или обществ. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор, при котором ресурсы оптимально взаимодействовали бы между собой, создавая эффект положительной синергии. На практике эффект положительной и отрицательной синергии проявляется нечасто. Это объясняется очень редким сочетанием высочайшего управленческого профессионализма руководителя и длительного периода везения (удачи). Однако знание закона синергии может активизировать деятельность руководителя по поиску наилучшего набора ресурсов [43].

Закон синергии действует независимо от воли и сознания руководителя, однако результаты действия закона зависят от состояния трех сред: руководителя, подчиненных и внешней среды по отношению к закону синергии.

А.А. Богданов аргументирует важность и значимость тектологического закона синергии: «Полный расцвет ее будет выражать сознательное господство людей как над природой внешней, так и над природой социальной. Ибо всякая задача практики и теории сводится к тектологическому вопросу, каким способом наиболее целесообразно организовать некоторую совокупность элементов — реальных или идеальных» [9]. Богданов был весьма близок к открытию и обоснованию данного закона, указывая, что «организационное целое больше простой

суммы своих частей». Его заслуги в разработке организационной науки были рассмотрены в главе 2.

Действие закона синергии будет положительным в том случае, когда руководитель и подчиненные знают об этом законе. Признаками достижения положительной синергии в организации могут быть:

- благоприятный климат в коллективе;
- сокращение технологического цикла;
- активное приобретение сотрудниками акций своей компании;
- пониженная усталость работников;
- постоянный спрос на производимую продукцию;
- поддержка коллективной оплаты труда;
- отказ от услуг сторонних организаций;
- лояльность к своей организации и вышестоящему руководству;
- выполнение бизнес-плана;
- благотворительная деятельность.

В настоящее время отсутствуют прямые методы оценки синергетического эффекта. Для успешной реализации закона синергии необходимо использовать методы организации и самоорганизации, управления и самоуправления. Среди них: вопросы-ответы, конференция идей или мозговая атака, метод эвристического прогнозирования.

Как уже было описано в главе 2, организация представляет собой некоторую самостоятельно существующую открытую систему, подобную живому организму, который появляется на свет, растет, развивается, совершенствуется, болеет, стареет и умирает. Организации присуще стремление к самосохранению. В жизни многих компаний бывали ситуации, когда они оказывались на грани ликвидации или вступали в процедуру банкротства. Одни из них при этом были ликвидированы, другие, реорганизовав предприятие, сумели найти ресурсы и выжили. Решению проблем выживания организаций способствует закон самосохранения.

**Закон самосохранения** — каждая материальная система стремится сохранить себя и для этого использует весь свой потенциал.

Особое значение закон самосохранения имеет для социальных систем (компаний, фирм, товариществ, обществ). Данный закон может быть представлен в виде следующего соотношения [42]:

$$\underbrace{\sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i})}_C > \underbrace{\sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i})}_P,$$

где  $R_{1i}$  и  $R_{2i}$  — внутренние и внешние созидательные факторы соответственно;  
 $V_{1i}$  и  $V_{2i}$  — внутренние и внешние разрушительные факторы соответственно;  
 $i$  — область, в которой расположен определенный фактор.

Левая часть формулы носит название «потенциал созидания» (С), а правая — «потенциал разрушения» (Р). Сумма созидательных ресурсов организации всегда стремится быть больше суммы разрушительных ресурсов. Формулу можно представить в виде:  $C > P$ . Если это соотношение длительное время не может быть выполнено, то организация прекращает свое существование либо добровольно, либо принудительно.

Закон самосохранения служит основой для оценки способности организации к выживанию в изменяющихся условиях существования. Полученная оценка используется для определения времени существования компании и при прогнозировании ее дальнейшего развития. В ходе построения оценки необходимо составить максимально полное описание факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на деятельность организации, разбить эти факторы на две группы: позитивные и негативные.

Позитивные факторы относятся к ресурсам, повышающим возможности предприятия в борьбе за выживание. Организация способна к выживанию и устойчивому поступательному развитию в том случае, если энергетический потенциал позитивных (созидательных) факторов превышает соответствующий показатель негативных (разрушительных) факторов.

Основная сложность составления баланса созидательного и разрушительного потенциала заключается в том, что, оценивая способности организации к самосохранению, необходимо учитывать не только внутренние факторы материализованного характера (наличие денежных средств, технологии работы и т.д.), но и социально-психологические параметры. Из закона самосохранения следует, что прибыль не может быть главной целью организации, потому что прибыль является сугубо внутренней проблемой [50].

Для анализа положения организации предлагается применение показателя «уровня самосохранения» ( $C_c$ ), определяющегося как разность между потенциалами созидания и разрушения, деленная на суммарный объем ресурсов созидания [20, 43]:

$$C_c = \frac{(C - P)}{C} \times 100\%.$$

Различают семь уровней самосохранения (табл. 8.1).

Таблица 8.1

#### Уровни самосохранения организации

Уровень	Диапазон значений, %	Характеристика
1	–1000 — –100	Разрушительный потенциал значительно превосходит потенциал созидания. Организацию следует ликвидировать

*Окончание*

Уровень	Диапазон значений, %	Характеристика
2	–40 – –10	Для старых организаций — период спада; компанию следует реорганизовать или ликвидировать. Для новых организаций следует найти новые ресурсы созидания либо ликвидировать организацию
3	0	Ситуация кратковременная — это эпизод конкурентной борьбы. Ситуация затягивается — следует принять кардинальные меры
4	10–50	Нормальная ситуация
5	100–200	Благоприятная ситуация
6	300–400	Организация работает в незаконных льготных условиях
7	600–1000	Обычно незаконные финансовые операции. Организацию следует ликвидировать

Основная сложность составления баланса созидательного и разрушительного потенциала заключается в определении запаса прочности организации.

На изменение уровня самосохранения организации существенно влияют три закона организации: единства анализа и синтеза, развития и самосохранения. Закон единства анализа и синтеза стремится уменьшить потенциал компании и привести ее к первому, второму или третьему уровню. Закон самосохранения удерживает организацию на четвертом или пятом уровне. Закон развития выталкивает фирму на шестой или седьмой уровни. Таким образом, действуя сами по себе, эти законы могут мешать друг другу и создавать дополнительные трудности.

Текущее состояние организации зависит от внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам относятся: принципы деятельности организации, уровень квалификации персонала, использование ресурсов и технологии, степень сочетания функций и структуры управления и др. К внешним факторам причисляют экономическую и политическую ситуацию, покупательную способность населения, уровень культуры, состояние развития науки и технологии и др. Руководитель, профессионально формирующий внутренние факторы деятельности организации и усиливающий ее устойчивость к внешним воздействиям, существенно повышает созидательный потенциал компании.

Для реализации закона самосохранения большое значение (по мнению одного из ведущих теоретиков в области менеджмента М. Портера) имеет следование трем стратегиям поведения фирмы на рынке [6]:



1) *достижение лидерства в минимизации издержек производства* — фирма может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Фирмы, использующие такой тип стратегии, должны добиваться хорошей организации производства и снабжения, высокого уровня профессионализма сотрудников и внедрять передовую технологию;

2) *специализация в производстве продукции* — фирма должна осуществлять курс на особо специализированное производство и добиваться лидерства в избранном виде продукции. Фирмы, предпочитающие этот тип стратегии, должны иметь развитую структуру научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), а также маркетологов и дизайнеров высокого класса;

3) *концентрация усилий фирмы в выбранном рыночном сегменте*. В этом случае фирма может объединить две первые стратегии, однако свою деятельность она должна строить прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. конкретных клиентов.

Основой борьбы за самосохранение является способность организации не только приспосабливаться к внешней среде, но и уметь использовать происходящие в ней изменения в своих интересах. Полный и исчерпывающий анализ внешней среды позволяет руководителям как вновь создаваемых, так и уже существующих компаний предвидеть потенциальные угрозы выживаемости, а также предугадать новые возможности развития. Грамотное прогнозирование помогает разработать модель ситуационного поведения организации и избежать ее гибели.

В результате организационных процессов в системах различной природы происходят постоянные изменения; системы находятся в динамическом режиме — развитии.

**Развитие** — это необратимое и направленное изменение материи.

Цикл развития вносит элементы новизны в очередной виток создания технических устройств, зарождения жизни, создания научной теории. Механизм развития обусловлен самоорганизацией и механизмом отбора, условия которого не остаются постоянными. В обыденном сознании понятие «развитие» ассоциируется с улучшением состояния системы. Однако направления развития могут быть прямо противоположными. Различают прогрессивное развитие систем — переход от низшего к высшему уровню, от простого к сложному, от менее совершенного к более совершенному и регрессивное — как обратное движение. Прогресс и регресс — это составные части процесса достижения гармонии. Без прогресса нет регресса, а без регресса нет прогресса. Они сопутствуют развитию любой организации.

Развитие организаций обуславливают *изменения*: на рынке спроса и предложения; внешней и внутренней среды; экологии и др.

**Закон развития** — каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла [42].

Математическая интерпретация закона развития:

$$R_j = \sum_{i=1}^n (R_{ij}) R_{\max},$$

где  $R_j$  — потенциал системы на  $j$ -ом этапе жизненного цикла;  
 $R_{ij}$  — потенциал системы в  $i$ -й области (экономика, техника, политика, финансы) на  $j$ -ом этапе;  
 $R_{\max}$  — запланированные результаты по конкретным видам деятельности.

Величина  $R_{\max}$  является величиной субъективной и зависит от представлений руководителей об устойчивости организации. Эта величина выражается в запасах и резервах организации.

Суть закона развития — непрерывные изменения систем, обуславливающие их переход с одного уровня иерархии на другой, и появление новых эмерджентных свойств. Профессиональная реализация закона развития основана на выполнении ряда принципов: инерции, самозависимости, эластичности, непрерывности и стабилизации.

Принцип инерции реализуется в двух направлениях:

- изменение потенциала  $R_j$  должно начинаться спустя некоторое время после начала функционирования новых ресурсов организации и продолжаться некоторое время после их выбытия;
- внедрение нового ресурса должно начинаться спустя некоторое время после его создания или приобретения, а устаревший ресурс должен изыматься из использования через некоторое время после внедрения нового.

Принцип самозависимости подразумевает, что на ход развития организации влияет потенциал самой организации.

Принцип эластичности: каждая организация пытается сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий, высокая эластичность — быстрое и плавное реагирование на возмущающие воздействия, низкая эластичность — принимаются неадекватные решения в течение длительного срока.

Принцип непрерывности состоит в том, что процесс изменения потенциала организации идет непрерывно, меняются только скорость и знак изменения.

Принцип стабилизации: компания стремится к стабилизации эффективных этапов жизненного цикла.

Изучение организаций как социально-экономических объектов предусматривает обязательное использование операций анализа и синтеза. Анализ и синтез при исследовании процессов функционирования организации настолько переплетаются, что не могут существовать друг без друга. Поэтому, говоря о законе единстве анализа и синтеза, следует подразумевать их неразрывность и постоянное взаимодействие, осуществляемое в рамках диалектического принципа единства и борьбы противоположностей. Анализ и синтез в своем единении составляют основу системного подхода к изучению деятельности организации.

**Анализ, или декомпозиция,** — это разделение целого на части, представление сложного объекта в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или ликвидация некоторых из них для более эффективной деятельности или удобства исследования.

Анализ причинно-следственных связей между выделенными частями сводится к нахождению необходимых и достаточных условий для поддержания требуемого взаимодействия между этими частями целого.

**Синтез** — соединение, объединение (мысленное или реальное) обновленного набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их деятельности для более эффективной деятельности или удобства исследования.

Объединение в рамках синтеза осуществляется на основе взаимной необходимости и взаимосвязи. Здесь могут помочь опыт и интуиция, причем опыт «работает» при повторяющихся ситуациях, а интуиция — при новых обстоятельствах. Важно, чтобы в процессе декомпозиции не были потеряны основные свойства составных частей целого. Не менее важно, чтобы исполнители не забывали о том, что каждое подразделение в организации является лишь частью единой системы, управление любой целенаправленной динамической организационной системой предусматривает выработку и реализацию конкретных решений. Решение, принимаемое по управлению социально-экономической организацией или какой-либо ее частью, является связующим элементом между звеньями управления и звеньями, выполняющими конкретные функции. Кроме того, с помощью управляющих решений реализуется связь между отдельными звеньями системы управления. С этой точки зрения решение — это средство коммуникации между звеньями и элементами организации, в том числе и между людьми.

Как правило, решения принимаются в соответствии с иерархией распределения властных полномочий, определяемой организационной структурой. Звенья верхних ступеней иерархии принимают решения по управлению подчиненными им звеньями нижних ступеней иерархии.

Эффективность принимаемых управленческих решений определяет выживаемость организации в условиях острой конкурентной борьбы.

**Закон единства анализа и синтеза** — каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций [42].

Математическая интерпретация данного закона:

$$\left\{ \sum_{i=1}^n (R_{1i} + R_{2i}) - \sum_{i=1}^n (V_{1i} + V_{2i}) \right\} \geq 0,$$

где  $R_{1i}$  и  $R_{2i}$  — внутренние и внешние созидательные факторы соответственно;  
 $V_{1i}$  и  $V_{2i}$  — внутренние и внешние разрушительные факторы соответственно;  
 $i$  — область, в которой расположен определенный фактор.

Изменения  $R_{1i}$ ,  $R_{2i}$  и  $V_{1i}$ ,  $V_{2i}$  достигаются за счет преобразований внутренней и внешней среды. Если эти преобразования дают положительный эффект, то материальная система функционирует успешно, а если нет — то время деятельности данной системы ограничено.

Благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижения поставленной цели.

Следствия закона единства анализа и синтеза:

1)  $V_{1i} + V_{2i}$  существенно меньше, чем  $R_{1i} + R_{2i}$ , т.е. практически отсутствуют внешние и внутренние возмущающие воздействия — организация идет к полному истощению ресурсов. Такая ситуация показывает, что потребности в продукции (услугах) организации не существует, либо внешняя среда не информирована о деятельности компании;

2)  $R_{1i} + R_{2i}$  меньше, чем  $V_{1i} + V_{2i}$  — практически отсутствуют внешние и внутренние созидательные ресурсы, что ведет к банкротству организации;

3)  $R_{1i}$  существенно больше, чем  $R_{2i}$ , т.е. практически отсутствует внешний созидательный потенциал, — организация не занимается общественно полезной деятельностью;

4)  $R_{2i}$  существенно больше, чем  $R_{1i}$ , т.е. внутренние созидательные ресурсы недостаточны, — организации требуются внешние субсидии или дотации;

5)  $V_{1i}$  существенно больше, чем  $V_{2i}$  — созидательные ресурсы организации тратятся на преодоление внутренних возмущающих воздействий;

6)  $V_{2i}$  существенно больше, чем  $V_{1i}$  — созидательные ресурсы организации тратятся на преодоление внешних возмущающих воздействий.

Для реализации закона единства анализа и синтеза руководителю рекомендуется:

- составлять и реализовывать программы постоянного совершенствования компании, ее элементов и подразделений;
- проводить маркетинговые исследования в ключевых областях деятельности;
- использовать информационную технологию управления.

В литературе, посвященной теоретическим проблемам кибернетики, выявлена закономерная зависимость между уровнем разнообразия как объекта, так и субъекта управления. Применительно к социальным организациям разнообразие управляющей системы всегда меньше разнообразия объекта управления с точки зрения информационной «емкости». Управляющая система беднее того реального объекта, который она призвана упорядочивать. Существует необходимый минимум разнообразия органа управления относительно своего объекта.

**Закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта** — разнообразие системы управления организацией должно превышать разнообразие управляемого процесса или объекта (или, по крайней мере, быть ему равным) [50].

Проектируя любую подсистему организации, следует обеспечить возможность принятия разнообразных решений. Она должна быть больше, чем разнообразие проблем, с которыми сталкивается фирма. Организация должна обладать необходимым разнообразием действий или быть способной создавать в себе это разнообразие.

Использование закона необходимого разнообразия при совершенствовании систем управления предприятием помогает увидеть причины проявляющихся в них недостатков и пути повышения эффективности управления. Разработано несколько путей совершенствования организации управления, приводящих к ограничению разнообразия управляемой системы (процесса производства):

- 1) увеличение мощности механизмов регулирования и управления за счет роста численности аппарата управления, механизации и автоматизации управленческих работ;
- 2) сокращение постоянно контролируемых и регулируемых параметров управления системы (что не всегда желательно с точки зрения качества выпускаемой продукции);
- 3) ограничение разнообразия (сложности) управляемой системы, т.е. установление более четких и определенных правил поведения ее компонентов (унификация, стандартизация, введение принципов поточного производства, сокращение номенклатуры деталей и узлов, унификация технологических процессов и т.д.).

Наибольшее распространение получил третий путь. Однако перечисленные формы его реализации не всегда желательны, поскольку сдерживают развитие фирмы.

Повышение эффективности функционирования организаций при одновременном уменьшении разнообразия управляемой системы достигается за счет создания регулируемых механизмов внутри организации (подразделений с замкнутым циклом производства с относительной самостоятельностью и ограниченным вмешательством централизованных органов управления).

Для того чтобы социальная система стабильно функционировала, она должна иметь единую цель, ведущий субъект управления, направляющие ее развитие как целостного образования. При отсутствии или несоблюдении любого из этих параметров социальная система (организация) не в состоянии сохранять свою целостность. Вначале она испытывает разбалансированность, дезинтеграцию, хаотическое взаимодействие между составляющими ее компонентами, а впоследствии распадается. При взаимодействии компонентов системы необходимо соблюдать *объективный закон приоритета целого над частью* [6]. Это требование обусловлено самой природой целого, его возникновением и развитием. Целое (система) и части (компоненты) едины, они не существуют друг без друга. В то же время их влияние на функционирование социальной системы неодинаково. Во взаимодействии целого и части ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части (компоненты). Части подчинены целому, движутся, развиваются в его границах и соотносятся с ним в реализации своих функций. Отношения между целым и частью — это отношения равноправных партнеров, одинаково заинтересованных в стабилизации и сохранении организации как системы.

В организационных социальных системах действует *общий закон учета системы потребностей* — индивидуальных, групповых, общечерно-фирменных и общественных [6]. Действиями людей всегда движут потребности и интересы, ведущие из которых — экономические и социальные, что обусловлено их природой и ролью в социально-экономической структуре мотивов жизнедеятельности человека.

Американский исследователь А. Маслоу всю совокупность потребностей разделил на две группы: первичные и вторичные. В свою очередь первичные потребности он подразделил на физиологические, потребность в безопасности и защищенности. Вторичные потребности включают в себя социальные потребности, потребности в уважении и самоуважении, уважении со стороны окружающих, самовыражении, реализации потенциальных возможностей и роста как личности.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения отдельной личности и социальной группы посредством потребности бесконечен. Для того чтобы следующий, более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение людей, не обязательно полностью удовлетворять потребность более низкого уровня.

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом рынка, что объективно порождает у его коллектива свои экономические, социальные и иные потребности и интересы. Отдельные группы фирмы исходя из функциональных видов деятельности решают разнообразные задачи с разной степенью сложности, трудоемкости и интенсивности. Все это создает различные потребности и интересы у разных групп трудового коллектива. Система интересов и потребностей должна составлять основу механизма управления. Управление, учитывающее многообразие совокупности индивидуальных, групповых и фирменных интересов, будет эффективным.

#### **8.4. ЧАСТНЫЕ И СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Частные законы организации — это законы, действующие в отдельной сфере или отрасли. К частным законам управления производством относят: непрерывность и ритмичность в движении производственных фондов, закон состязательности кадров управления и др. [6].

*Непрерывность, ритмичность в движении производственных фондов* — это непрерывность и ритмичность и процесса производства, и материально-технического снабжения, и реализации изготовленной продукции, обновление основных производственных фондов фирмы. Соблюдение этих условий позволяет достичь оптимальной скорости оборота производственных фондов, является основой их рационального использования, источником повышения эффективности производства. Ритмичность работы предприятия должна находиться под контролем хозяйственных руководителей.

Причин неритмичности работы много: неоптимальное внутрифирменное планирование, недостатки ремонтного и энергетического обслуживания, несвоевременная и некачественная подготовка производства, слабая координация деятельности поставщиков и т.п. Неритмичная работа фирмы отрицательно сказывается на работе предприятий-смежников. В силу социально-экономического разделения труда

предприятия органически взаимосвязаны. Нарушение ритма на одном хозяйствующем объекте вызывает трудности в работе других объектов и даже целой отрасли экономики. Поэтому обеспечение ритмичности работы фирмы — важная функция хозяйственного руководителя (менеджера).

**Закон состязательности кадров управления** — каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями.

Действие такого механизма неразрывно связано с конкурсным выбором и выдвижением самой хозяйственной системой наиболее профессионально подготовленных сотрудников на замещение руководящих должностей.

В организационном обеспечении профессионального роста персонала управления необходимо учитывать подходы, существенно влияющие на стимулирование его профессионализма. На повышении профессионализма работников управления положительно сказывается использование двух основных подходов:

- 1) динамичной карьеры, связанной с вертикальным должностным продвижением, со сменой должностей;
- 2) статичной карьеры в рамках одного аппарата, одного уровня управления, одной должности — осуществляется путем профессионального роста со сменой функций, более глубокого и качественного овладения профессией, умениями и навыками, повышения профессиональной компетентности.

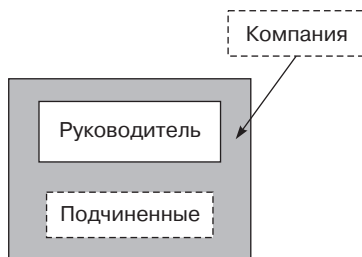
Возможно соединение этих подходов в развитии профессионализма персонала управления. При этом важно учитывать индивидуальные мотивы различных работников аппарата управления: реализация творческого потенциала, овладение профессиональной компетентностью, завоевание авторитета среди коллег, упрочение своего положения в статусной организационной структуре управления и т.п.

В разработке стратегии роста профессионализма и выдвижения сотрудников с учетом действия закона состязательности кадров управления необходимо определить критерий профессионально-квалификационного уровня на всех этапах движения карьеры для того, чтобы профессиональные требования побуждали человека к овладению своей профессией, укрепляли его перспективу.

Новые информационные технологии, сетевые коммуникации и автоматизация управленческого труда способствуют усилению позитивного действия объективных законов организации и совершенствованию принципов управления.



Специфические законы базируются на эффективном использовании составляющих их законов в области функционирования организаций и людей. В рамках компании имеются две группы законов организации: для руководителя и индивидуума (рис. 8.3) [42]. Отношения между компанией, подчиненными и руководителями в большей степени стандартизированы в виде кодексов, правил и норм.



**Рис. 8.3.** Объекты законов социальной организации

Специфические законы отражают:

- неразрывную связь всех звеньев организации;
- пропорциональность производства и управления;
- переход от администрирования к стратегическому планированию;
- упреждающее управление;
- воздействие технологических новаций на развитие социально-экономических организационных систем;
- требования экономии времени и интеллектуального ресурса персонала.

Специфические законы действуют в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности. К специфическим законам организации можно отнести: закон пропорциональности и композиции, закон информированности и упорядоченности, закон единства анализа и синтеза, закон дифференциации и универсализации функций, закон своеобразия, закон социальной гармонии, закон оптимальной загрузки, закон эффективного восприятия и запоминания информации и др.

Информационная среда является объектом управления наряду с персоналом, финансами, производством и т.п. Она подчиняется действию закона информированности-упорядоченности. Под упорядоченностью понимается гармоничное развитие всех элементов организации: системы управления, персонала, подразделений, экономики и т.д., а также наличие между элементами установленного взаимодействия (взаимовлияния).

**Закон информированности-упорядоченности** — любая социальная организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной, достоверной, ценной и насыщенной информацией [42].

Математическая интерпретация закона имеет следующий вид:

$$\left[ \sum_{i=1}^n \frac{V_i}{n} \right] \xrightarrow{\max}; (1) \quad \left[ \sum_{i=1}^n \frac{D_i}{n} \right] \xrightarrow{\max}; (3)$$

$$\left[ \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{n} \right] \xrightarrow{\max}; (2) \quad \left[ \sum_{i=1}^n \frac{H_i}{n} \right] \xrightarrow{\max}; (4)$$

где  $V_i, D_i, C_i, H_i$  — уровни характеристик информации: объем, ценность, достоверность, насыщенность соответственно в  $i$ -й области (финансы, экономика, персонал и т.д.).

Основные характеристики управленческой информации были рассмотрены в главе 6. Каждая из приведенных формул обозначает стремление получить информацию с максимальными средними значениями соответствующих характеристик. Так, первая формула показывает необходимость для руководителей собирать максимальное количество информации в каждом направлении деятельности, вторая — наиболее достоверную информацию; третья — наиболее ценную и четвертая — наиболее насыщенную.

Полнота информации определяется возможностями доступа к ресурсам информационного пространства, в котором действует организация, а также состоянием внешних и внутренних коммуникационных связей. В современных условиях любой организации доступны очень большие объемы информации. Несмотря на разветвленную сеть и быстроедействие современных информационных систем, процесс поиска нужной информации требует значительных усилий. Кроме того, в условиях рынка и острой конкурентной борьбы часть информации о деятельности организаций переводится в разряд строго конфиденциальной, становясь при этом недоступной не только для членов других организаций, но и для большинства членов своей фирмы.

Достоверность информации — необходимое условие использования полученных данных в деятельности предприятия. Источники информации должны быть надежными и не вызывать сомнений. В ряде случаев в информационные базы данных вводится заведомо ложная информация, чтобы дезинформировать конкурентов или подорвать к ним доверие со стороны клиентов.

Упорядоченность информации подразумевает структурирование или распределение информации по степени ее важности для решения задач управления организацией. Сложной и ответственной задачей в формировании внутренней информационной системы является сбор и систематизация информации, полученной из различных подразделений компании. Рекомендуется разработать единую систему информационных запросов, которая обеспечила бы своевременную и оперативную передачу информации, накопившейся в подразделениях, в центральную базу данных. Основным потребителем информации является система управления организацией. Однако владение большими объемами информации еще не означает, что она будет эффективно использована в деятельности организации.

В наши дни человеку доступны огромные объемы информации, но далеко не все, что он может узнать, доходит до его сознания, а тем более используется в жизни. Из огромного количества информации мы стараемся выбрать те сведения, которые нам нужны или могут понадобиться в дальнейшем. Такой же подход справедлив и для организации. Из общего потока система управления воспринимает и отбирает только ту информацию, которая соответствует поставленным целям и может быть использована в процедурах управления. Поэтому вся доступная информация должна быть упорядочена по целевому признаку.

Согласно закону информированности-упорядоченности, «чем большей информацией о внутренней и внешней среде располагает организация, тем большую вероятность устойчивого функционирования она имеет». Закон требует от руководителей создания эффективной системы коммуникационных связей, внедрения передовых информационных технологий. Руководитель от 50 до 90% (по мнению многих исследователей) своего времени тратит на коммуникации. Обмен информацией пронизывает все основные виды управленческой деятельности, коммуникации являются связующими каналами. С помощью коммуникаций осуществляются координация, упорядочение и регулирование деятельности людей.

Закон информированности-упорядоченности имеет следующие следствия [43]:

- 1) достижение максимальных значений всех характеристик информации приводит к дезинформации (любая организация всегда стремится приобрести как можно больше достоверной и ценной информации, что приводит к большим затратам финансовых ресурсов, информационной избыточности, к перенасыщению информации цифрами, таблицами и графиками и т.д.; в результате создаются проблемы обработки, хранения и оценки полученной информации);

2) информированность работника после достижения ею верхнего критического уровня переходит в компетентность работника (каждый работник повышает свою квалификацию, при этом информация не сразу переходит на уровень теоретических или практических знаний; часть ее теряется, часть постепенно накапливается, объединяется с другой, создавая некоторый цельный набор в какой-либо области; достигнув необходимого объема и пропорций, эта информация становится полезной для решения конкретных задач, а ее носитель приобретает новый уровень компетентности).

Благоприятный результат возможен в том случае, если руководитель и подчиненные знают о законе информированности-упорядоченности. Для этого руководители должны:

- формировать для конкретного задания оптимальный набор требуемых характеристик информации;
- находить или создавать свои источники с требуемыми характеристиками информации;
- повышать квалификацию своих сотрудников;
- внедрять передовые информационные технологии.

Любой вид деятельности человека связан с использованием каких-либо ресурсов: компьютера, автомашины, одежды и т.д. Каждый набор ресурсов должен быть достаточно полным для успешного проведения той или иной работы. Увеличение количества одних ресурсов не может полностью компенсировать недостаток других. Любой человек стремится для осуществления своей деятельности иметь необходимые ресурсы (их композицию) в такой пропорции, которая обеспечила бы ему удобство и оперативность в работе. Следовательно, композиция и пропорциональность — это естественный процесс в жизни человека.

Между понятиями «композиция и пропорциональность» и «гармония» можно поставить знак тождества. Как естественный эволюционный процесс гармонизация происходит на всех уровнях мироздания. Основная задача разумного человека состоит в том, чтобы не тормозить этот процесс. Основная задача профессионального менеджера — помогать этому процессу. Гармония имеет системное начало, она объективна и не зависит от воли и желания человека.

Закон пропорциональности и композиции требует сохранения пропорциональности между организацией как целостным системным образованием и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет максимально реализовать потенциал, которым они обладают. Воплощение этого закона требует оптимального состояния и композиции общих, частных и индивидуальных целей.

**Закон пропорциональности и композиции** — каждая система стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, которые находятся в заданной пропорции [42].

Математическая интерпретация закона может быть представлена следующим соотношением:

$$R \leftrightarrow N \xrightarrow{\max} K_i = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^n R_i},$$

где  $R$  — набор ресурсов;

$N$  — пропорциональность (композиция);

$K_i$  — коэффициент пропорциональности;

$R_i$  — конкретный ресурс.

Профессиональная реализация закона композиции и пропорциональности основана на выполнении ряда принципов:

1) принцип координирования — подразумевает, что каждая компания должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в набор и пропорции ресурсов;

2) принцип стабилизации — изменение содержания набора ресурсов и их пропорций не должно выходить за пределы нормативного уровня;

3) принцип планирования — в каждой компании должен быть обоснованный план деятельности и развития;

4) принцип ограничения — набор ресурсов и их пропорции должны быть ограничены рациональными рамками для их эффективного использования;

5) принцип полноты — каждая компания должна выполнять весь набор функций на своем участке деятельности вне зависимости от количества постоянных работников;

6) принцип согласования — планируемые к использованию ресурсы должны подходить друг к другу по всем основным характеристикам.

Г. Эмерсон, разработчик принципов производительности, подчеркивал важность закона пропорциональности и композиции для достижения успеха в управленческой деятельности: «Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной» [64].

Из этого высказывания можно сделать вывод о необходимости в социальных системах осуществлять оптимальное сочетание и композицию общих, частных и индивидуальных целей.

Профессиональная реализация закона композиции и пропорциональности основана на выполнении ряда принципов: планирования, координирования, ограничения, стабилизации, согласования, полноты.

Любая организация — это общество, у которого есть своя экономика, которое стремится к достижению конкретных целей и обладает собственными ценностями и финансами. У каждой организации есть своя история и культура.

**Закон дифференциации и универсализации функций** — в организационных системах действуют противоположно направленные процессы: разделение, специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их интеграция, универсализация — с другой [42].

В итоге увеличиваются потенциальные возможности составляющих систему элементов и улучшаются результаты их взаимодействия в виде прироста потенциала организации в целом.

**Закон своеобразие** — для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления.

Любая организация имеет свои особенности использования технологического оборудования, профессионализма и личностных качеств персонала, порядков и традиций отношений между работниками по вертикали и горизонтали. Эти особенности в совокупности определяют компанию как маленькое общество со своим населением и территорией, экономикой и целями, материальными ценностями и финансами, коммуникациями и иерархией. Каждая фирма имеет свою историю, культуру, технологическую философию и персоналию. Для осуществления их гармонического взаимодействия и служит единственная, наиболее подходящая им организационная структура управления. Оригинальность конкретной организационной структуры управления достигается на базе использования существующих типовых структур — линейных, функциональных, штабных и др., путем включения в них или исключения из них каких-либо подразделений или связей [42].

**Закон социальной гармонии** — для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышается производительность труда).

В социальную сферу деятельности компании входит выполнение функции социального развития коллектива. Она включает:

- достижение социальной справедливости;
- создание приемлемого социально-психологического климата в каждой группе работников;
- улучшение условий труда и отдыха работников и членов их семей;
- заботу о здоровье и достойное пенсионное обеспечение.

В отличие от функций технологических функция социального развития коллектива играет большую объединяющую роль. Обычно управленческие и технологические функции компании ограничиваются рамками отдела, цеха и других формальных структур, а функция социального развития охватывает весь коллектив. Это позволяет улучшить общение работников разных подразделений, что часто приводит к появлению новых технологических идей, полезных для организации.

**Закон оптимальной загрузки** — для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности [42].

В организациях трудятся люди с разным образованием, опытом, здоровьем и темпераментом. Кто-то работает достаточно быстро, кто-то — более медленно. Область эффективной деятельности для каждого человека можно найти двумя способами: во-первых, методом упреждения (предупреждения), а во-вторых — методом определения квалификации по результатам работы.

**Закон эффективного восприятия и запоминания информации** — процессы восприятия и запоминания информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления [42].

Особенности мышления человека проявляются в двух типах: образности или алгоритмичности. Образное мышление — это представление каких-либо событий в виде изобразительных, ярких, а возможно, и одушевленных эквивалентов. Алгоритмическое мышление основано на логике представления и развития реальных событий. Каждый человек обладает преимущественно тем или другим типом мышления. Во всех случаях используется система индивидуальной «прочной памяти». Поэтому руководитель должен индивидуально подходить к каждому работнику и советовать ему использовать соответствующую методику для запоминания информации и разработки решений.

**Закон эффективного осмысления** — эффективное осмысление нового возможно при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике.

**Закон установки** — любой человек воспринимает наиболее полную ту информацию, на которую он настроился и к которой он приготовился.

**Закон устойчивости информации** — первая информация о каком-либо событии, поступившая человеку, является наиболее устойчивой, чем повторная информация об этом же событии.

**Закон доходчивости информации** — доходчивость сообщений для человека будет выше при одновременном использовании нескольких форм их подачи.

Специфические законы способствуют установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой частями системы. Они являются составной частью теории организации и определяют правила организации управленческого труда.

## 8.5. ВЗАИМОСВЯЗЬ ЗАКОНОВ И СТЕПЕНЬ ИХ ВЛИЯНИЯ

Приведенное выше разделение законов на группы является условным. Законы имеют особенности реализации в зависимости от жизненного цикла организации. Они оказывают как положительное, так и отрицательное взаимовлияние и действуют не изолированно друг от друга, а в диалектическом взаимодействии, в определенной системе горизонтальных и вертикальных связей. Познание системы законов организации, выявление механизма их действия позволяет руководителям, менеджерам, предпринимателям определять объективные тенденции в развитии производства и рынка, находить оптимальные соотношения между фондом потребления и фондом развития, основным и вспомогательным производством, линейными и функциональными структурами в системе управления, по возможности создавать благоприятные условия для механизма действия этих законов.

Закон информированности-упорядоченности является вспомогательным для всех остальных процессов. Закон пропорциональности и композиции связан с законом оптимальной загрузки.

Интересно, что каждому этапу жизненного цикла организации соответствует максимальное или минимальное влияние законов. Так, закон синергии имеет наибольшее значение на этапе нечувствительности, на этапе внедрения организации на рынок и на стадии роста и развития, в то время как на стадиях спада и ликвидации его влияние оказывается минимальным. Напротив, закон самосохранения важен как раз на стадиях спада и ликвидации, а на этапе нечувствительности практически не оказывает никакого воздействия. Закон развития име-



ет максимальное значение на этапе внедрения организации на рынок и на этапе роста и минимальное значение — на стадии ликвидации. Закон информированности-упорядоченности оказывает одинаковое влияние на всех этапах жизненного цикла организации.

Законы организации и законы для организаций будут эффективно работать на компанию в том случае, если руководитель сумеет найти их разумное сочетание, выделить главный на текущий момент закон и обеспечит подчинение ему всех других для достижения глобальной цели организации.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Укажите классификацию законов организации.
2. Как формулируется закон синергии? Назовите варианты его реализации.
3. Как проявляется закон самосохранения в различных системах: социальной и биологической?
4. Какие параметры влияют на уровень самосохранения организации?
5. Приведите формулировку закона развития.
6. В чем суть и содержание частных законов организации?
7. В чем суть и содержание специфических законов организации?
8. Какова взаимосвязь законов организации?

## Глава 9

---

# ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## 9.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ПРИНЦИП». КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Принципы организации непосредственно вытекают из законов и закономерностей управления. В специальной литературе не выработано единого подхода к формулированию принципов организации. Некоторые исследователи истолковывают отдельные законы как принципы, а принципы возводят в ранг законов. Однако большинство авторов придерживаются следующих определений.

**Принцип** — это исходное положение, оптимальное правило действия, вытекающее из закона, нормы, которые сформулированы людьми и носят объективный характер.

**Принципы организации** — общие правила (положения) формирования (самоформирования) систем в природе и обществе, обеспечивающие их упорядоченность и целесообразность функционирования.

Принципы и законы отражают один и тот же фрагмент действительности, но в разной форме: закон — в виде образа (положительного знания), принцип — в виде определенного требования. Отличие принципа от закона выражается тем, что он может быть сформулирован на основе не одного, а нескольких законов, той или иной всеобщей формы бытия, того или иного свойства материальных и идеальных образований [47].

Принципы организации являются отражением объективных закономерностей практики управления. Они определяют требования к конкретной системе, структуре и организации. В соответствии с этими требованиями образуются органы управления, устанавливаются взаимоотношения между его уровнями, между организациями и государством, применяются те или иные методы управления.

Не следует полагать, что принципы организации есть некая догма. Экономическая жизнь общества не стоит на месте, вместе с изменением реалий хозяйствования меняются и принципы организации. Так, на ру-

беже XIX—XX вв. основатель школы научного менеджмента Ф.У. Тейлор сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в книге «Общее и промышленное управление», опубликованной в 1916 г., разработал систему общих принципов, состоящую из 14-ти принципов управления. Принципы управления 1990-х гг. нацеливают внимание на социальный аспект управления. К концу XX в. практика выработала свои принципы.

В литературе существует большое разнообразие подходов к классификации принципов организации. Так, В.Г. Алиев все многообразие принципов организации классифицирует по ряду признаков, приведенных на рис. 9.1 [47]. Поскольку организация рассматривается в статике, в динамике и в прогрессивном развитии, то Алиев выделил три группы принципов: структуризации, процессуализации и рационализации (рис. 9.2).

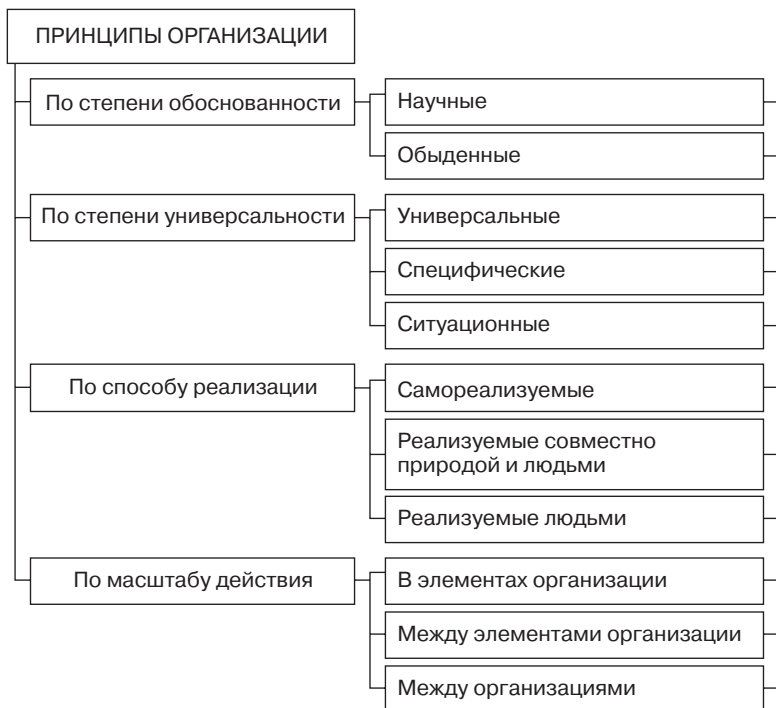


Рис. 9.1. Классификация принципов организации по В.Г. Алиеву



**Рис. 9.2.** Классификация принципов организации по В.Г. Алиеву

Авторы А.А. Беляев и Э.М. Коротков подразделяют принципы организации на общие, частные и ситуационные (рис. 9.3) [6].



**Рис. 9.3.** Классификация принципов организации по А.А. Беляеву и Э.М. Короткову

Ряд других авторов, в том числе и Э.А. Смирнов, выделяют принципы статического состояния, динамического состояния организации и общие принципы организации (рис. 9.4) [42].

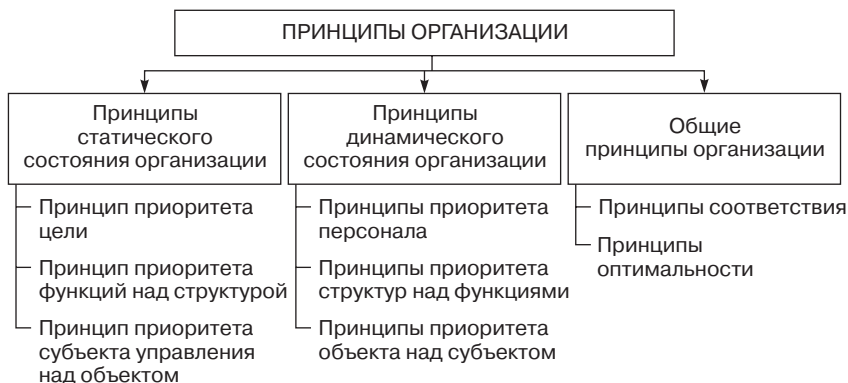


Рис. 9.4. Классификация принципов организации по Э.А. Смирнову

## 9.2. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Общие принципы организации характерны для всех организаций и ситуаций. Объединяя различные подходы, к общим принципам организации можно отнести: принцип обратной связи; принцип развития; принцип соревновательности, конкуренции; принцип дополнительности; три принципа соответствия — соответствие целей и ресурсов, соответствие распорядительства и подчинения, соответствие эффективности производства и экономичности; а также принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления, принцип прямооточности, принцип ритмичности, принцип пропорциональности, принцип синхронизации (системный принцип) и др. [6]. Рассмотрим некоторые из них.

*Принцип обратной связи.* Социально-экономические системы представляют в основном открытые и неравновесные системы. Нарушение равновесия в этих системах возможно вследствие самых разнообразных причин или случайных возмущений. Независимо от природы управляемых объектов (механических, биологических, социальных) их регулирование подобно принципу обратной связи.

Любая система управления состоит из двух ведущих подсистем — управляющей и управляемой. Между ними имеются разнообразные

коммуникационные связи, являющиеся соответствующими каналами передачи управленческой информации от субъекта к объекту, и наоборот. Циркуляция управленческой информации между двумя указанными подсистемами позволяет устанавливать соотношение между информацией на входе и выходе управляемой системы. Сопоставление уровней информации позволяет оценивать состояние как управляемой подсистемы в целом, так и отдельных ее элементов. Обратная связь может быть положительной, усиливающей действие сигнала рассогласования, и отрицательной, при которой действие нежелательного рассогласования должно быть нейтрализовано.

Принцип обратной связи нельзя понимать однобоко, как результат функционирования системы в одном режиме (либо положительная, либо отрицательная обратная связь). Оценка информации субъектом управления должна быть оперативной и достоверной — только в этом случае не произойдет потери качества управления.

*Принцип развития.* Один из ведущих общих принципов организационных систем (вообще всех материальных систем). Развитие — это необратимое направленное изменение системы.

Существуют следующие этапы жизненного цикла организации: внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, крах. Любой из этих этапов сопровождается случайными отклонениями мгновенных значений величин от их средних значений. Именно благодаря им обеспечивается движение неравновесной системы к притягательной устойчивости. Синергетика определяет притягателя как относительно устойчивое состояние системы, притягивающее к себе множество ее «траекторий», определяемых разными начальными условиями. Притягивающие факторы оказывают корректирующее воздействие на социально-экономическую систему, возможные траектории ее движения в направлении относительной устойчивости. Благодаря этому указанные факторы обеспечивают целеполагающую направленность развития и функционирования системы.

*Принцип соревновательности, конкуренции.* Практика подтверждает, что жизнеспособность социальной системы зависит от степени развития соревновательных, конкурентных начал. Конкуренция выявляет наиболее результативные, эффективные пути социально-экономического развития. Это выражается в сравнении, отборе и внедрении наиболее эффективных методов хозяйствования и управления.

Командно-административная система управления не позволяла развиваться конкуренции, тормозила проявление частной инициативы, монополизировала производство различных товаров и услуг. Данная система перешла на «вялый бег», а затем пришла к деградации и застою.

В советской экономической науке принцип конкуренции всячески шельмовался. Утверждалось, что в условиях социалистической системы хозяйства ее проявление наносит большой вред экономике.

Конкурентные отношения противоречивы: механизм конкуренции формирует социальные приоритеты свободы выбора, активного воздействия на принятие смелых, продуктивных управленческих решений. Одновременно конкуренция может оказать и негативное влияние на работу некоторых организаций, привести к их банкротству и разорению. Особенно опасна так называемая недобросовестная конкуренция, т.е. применение в процессе борьбы с конкурентами недозволенных экономических приемов или даже силовых акций. Принцип здоровой конкуренции — это двигатель социально-экономической системы, развитие которой необходимо стимулировать.

*Принцип дополнительности.* В организационных системах сочетаются, с одной стороны, объективные, устойчивые тенденции, запрограммированные, равновесные, организованные, прогнозируемые начала, с другой стороны — случайные, неустойчивые, неравновесные, стихийные, самопроизвольные, вероятностные, непрогнозируемые. Оба начала дополняют друг друга. Их диалектическое взаимодействие определяется как принцип дополнительности, суть которого — амбивалентный подход к раскрытию функционирования и развития организационных систем.

**Принципы соответствия** [42]. *Принцип соответствия целей и ресурсов:* ключевые цели, принятые в организации, должны своевременно обеспечиваться ресурсами.

С данным принципом согласовывается программно-целевая технология процесса производства и разработки решений. Она состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их реализации, с организацией внешнего или внутреннего контроля промежуточных состояний этого выполнения. Профессионализм реализации задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль. Программно-целевая технология обычно гарантирует достижение поставленных целей. Использование данной технологии обычно приводит к достижению цели в заданный срок при приемлемых отклонениях в обеспечении ресурсами. Программно-целевая технология формирует управление по упреждению, а не по результатам.

Основные условия эффективного использования данной технологии:

- штат работников, реализующих конкретное задание цели, должен состоять из 100—2000 человек;
- время выполнения задания не должно превышать один год с момента его выдачи;

- определенность и доступность управленческих и производственных ресурсов должна обеспечиваться в заданные сроки;
- разделение управленческого и производственного труда должно быть явно выраженным;
- выпуск серийной и массовой продукции должен осуществляться в течение длительного времени.

*Принцип соответствия распорядительства и подчинения:* у каждого работника должен быть один линейный руководитель и любое количество функциональных при выполнении конкретной порученной работы.

Линейный руководитель может выполнять административные, технологические и патронажные функции. Функция считается административной, если среди процедур, ее составляющих, приоритетной является процедура «Принятие решения» или «Утверждение решения». Для технологической функции — это наличие среди процедур, ее составляющих, приоритетных процедур: «Подготовка решения», «Согласование» или «Организация выполнения решения». Если в наборе нет приоритетных процедур, то это патронажная функция. Наличие административной общей или конкретной функции управления также придает ей этот статус.

*Принцип соответствия эффективности производства и экономичности:* для каждой организации должно быть найдено соответствие между эффективностью и затратами. Приоритет должен принадлежать эффективности.

В основе понятия «эффективность» лежит слово «эффект», означающее впечатление, производимое кем-либо на кого-либо. Эффект может быть организационным, экономическим, психологическим, правовым, этическим, технологическим и социальным. Обычно эффект (результат) сравнивают с затратами в сопоставимых понятиях.

Разность между текущими и предыдущими затратами характеризует экономичность. Если затраты уменьшились — это положительная экономичность, а если увеличились, то это отрицательная экономичность. В результате эффективность может быть определена как степень влияния разности затрат на разность результата, т.е. экономичности на разность результата.

*Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления:* в каждой компании должно быть найдено наилучшее сочетание объемов административных, технологических и патронажных функций производства и управления.

Потребность человека во власти, самовыражении и самопроявлении побуждает многих руководителей усиливать централизацию производства и управления. Это свидетельствует о наличии «синдрома большого бизнеса», при котором существенно нарастают трудности как в производстве, так и в управлении. Данный принцип требует вовремя



производить объединение или разъединение организаций или подразделений. Внешними сигналами для проведения этой работы являются снижение спроса на товары, увеличение затрат на управленческий аппарат, рост незапланированных увольнений персонала.

*Принцип прямоточности:* производственные и информационные процессы должны идти по кратчайшему пути во избежание дополнительных затрат и искажений.

Если в качестве примера взять информацию, то ее достоверность и ценность также напрямую зависят от выбранного пути доставки. Так, изначально абсолютно достоверная и очень ценная информация, проделав долгий путь и поступив к пользователю слишком поздно, может к этому моменту оказаться недостоверной и дезориентирующей.

*Принцип ритмичности:* производственные и информационные процессы должны идти с заданным уровнем равномерности в течение заданных временных интервалов.

Ритмичность обеспечивает согласованность производительности труда на различных участках единого технологического процесса.

*Принцип пропорциональности:* производственные и информационные процессы должны идти по графику, чтобы не было простоев и заторов.

*Принцип синхронизации (системный принцип):* среди производственных и информационных процессов или подразделений необходимо выделить постоянный или временный центр синхронизации, под режим деятельности которой должны подстраиваться другие процессы или подразделения организации.

Динамика рыночных отношений требует достаточной гибкости в организации бизнес-процессов: что-то следует временно или постоянно усилить, что-то — ослабить, кого-то — выделить и оказывать ему наибольшую поддержку, а кого-то — такой поддержки лишить. Этот принцип способствует реализации другого принципа — *приоритета структур над функциями в действующих организациях*: вместо того чтобы менять состав структуры, можно ее переориентировать на новые подразделения или процессы.

### 9.3. ЧАСТНЫЕ И СИТУАЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Частные принципы характерны только для определенной сферы деятельности организации. Они имеют ограниченное распространение в социально-экономических системах.

Частные принципы подразделяют на следующие группы [6]:

1) принципы, применяемые в различных подсистемах общества (экономической, социальной, политической, семейно-бытовой и др.), например в экономической сфере используются принципы экономического планирования, распределения, прогнозирования, ценообразования и т.д.;

2) принципы, применяемые в процессе различных видов организационной деятельности: государственной службы, управления персоналом, построения системы управления персоналом в организации, планирования служебно-профессионального продвижения и др.;

3) принципы управления фирмой, корпорацией (например, в международной корпорации IBM придерживаются следующих принципов: уважение к личности, пожизненная занятость, равные возможности для всех и т.п.).

Известный специалист в области теории организации и управления Э.А. Смирнов разработал систему *принципов организационного аудита*: принцип выделения главного, принцип соответствия, принцип энциклопедичности, принцип полноты, принцип системности, принцип стандартизации, принцип своевременного использования учетных данных, принцип эластичности, принцип планирования, принцип координации, принцип включения [42].

Особенности действия *ситуационных принципов* обусловлены складывающейся ситуацией или особым характером деятельности [6]. Например, американский менеджер высокого класса Ли Якокка при формировании своей команды руководствовался следующими принципами: профессионализм, опыт, способность решать проблемы, умение взаимодействовать, работать в коллективе, готовность взяться за трудную проблему, личная преданность, предоставление полной самостоятельности, решительность и оперативность в подборе членов команды.

Известный американский специалист в области человеческих отношений Дейл Карнеги сформулировал шесть принципов общения, соблюдение которых позволяет людям понравиться окружающим:

- 1) искренне интересуйтесь другими людьми;
- 2) улыбайтесь;
- 3) помните, что имя человека — это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке;
- 4) будьте хорошим слушателем, поощряйте других говорить о самих себе;
- 5) внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне;
- 6) говорите о том, что интересует вашего собеседника.

К этой же группе правил-принципов можно отнести *правила-поучения*, которые сформулированы киевским князем Владимиром Мономахом и адресованы его многочисленным сыновьям [6]. Авторы данного пособия допускают, что при рассмотрении системы ситуационных принципов организации могут быть использованы и другие подходы.

## 9.4. ПРИНЦИПЫ СТАТИЧЕСКОЙ И ДИНАМИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие статики и динамики широко используется для характеристики социальных организаций.

**Статика** — уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится независимо от изменений, происходящих во внешней среде.

Все показатели деятельности организации остаются неизменными в течение длительного времени. Такие организации без изменений и перспектив развития не могут долго держаться «на плаву».

**Динамика** — развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил).

Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

Одной из основных задач при исследовании динамики и статики организации является выявление закономерностей ее поведения при различных воздействиях со стороны внешней и внутренней среды.

Элементы статики присущи любой организационной системе. Среди них: состояние финансовых показателей деятельности предприятия на фиксированный момент времени; структурная схема предприятия; распределение властных полномочий; штатные расписания и должностные обязанности; постоянный ассортимент выпускаемой продукции, устойчивые партнерские связи и др. Основная задача *статической организации* — достижение стабильности режима работы всех вышеперечисленных ее элементов.

Развитие организации в рамках выбранной стратегии происходит под воздействием принятых норм и правил поведения людей и групп, с предписанной им ролью в организации, строго регламентированной должностными инструкциями и функциональными обязанностями.

Установленные нормы поведения и традиции, распоряжение денежными и техническими ресурсами регламентируются системой служебных отношений. Структурные изменения в организации проводятся только в том случае, когда организация сталкивается с проблемами, представляющими реальную угрозу ее дальнейшему существованию. Основная цель — оптимизация прибыли путем сокращения издержек при сохранении стабильности организационной структуры.

Для статических организаций характерно отсутствие реакции вообще или запаздывание реакции системы на произошедшие изменения.

Итак, основными недостатками организации статического типа являются их низкие рефлексивные качества. Рефлекс — достаточно устойчивая реакция организации на конкретные изменения во внешней и внутренней среде. Это реакция системы на возмущающие воздействия.

Низкие рефлексивные качества статических организаций определяют неспособность их адаптироваться к часто меняющимся условиям. Организации статического типа стремятся ограничить и минимизировать возможные изменения их состояния. Изменения проводятся только в случае крайней необходимости, при этом сразу же принимается любое удовлетворительное решение.

Перейдя целиком в статическое состояние, организация приобретает инерционность, которую трудно преодолеть, и входит в состояние организационной стагнации. Стагнация применительно к экономике означает застой в производстве, торговле и т.д. Основной отличительной особенностью периода стагнации в работе деловых организаций является постоянство показателей работы, что в целом ряде случаев рассматривается не как положительное явление, а как отсутствие прогресса и ослабление реактивной способности.

Переход России к новым рыночным отношениям, связанный с экономической нестабильностью и отсутствием сформировавшейся рыночной структуры, привел к тому, что деловые организации статического типа оказались нежизнеспособными в силу их несоответствия объективным потребностям общественного развития, что привело к их гибели. В процессе перехода к новым рыночным отношениям на смену организациям статического типа пришли организации, действующие по принципу динамического развития.

Основными принципами функционирования *динамических организаций* являются:

- быстрая приспособляемость к любым изменениям во внешней и внутренней среде;
- систематический анализ внешней среды и постоянный контроль своего внутреннего состояния;

- попытка предвидеть грядущие изменения и заблаговременно подготовиться к ним;

- способность в преддверии изменений разработать многочисленные альтернативы возможного поведения и выбрать наиболее эффективный вариант.

Динамические организации достаточно легко осуществляют перестройку системы и быстро настраиваются на новый режим работы. Переход к работе в динамическом режиме — необходимое условие обеспечения жизнедеятельности организации.

Существует ряд объективных признаков организации, действующей по динамическому принципу:

- целевая установка, отвечающая объективным потребностям общества;

- гибкая организационная структура;

- работа системы управления по принципу перебора альтернативных решений и выбор наиболее эффективного варианта управления с точки зрения достижения поставленной цели.

Необходимые свойства, на которые должны ориентироваться динамически развивающиеся организации:

1) лидерство — строго формализованная деятельность руководителя, в обязанности которого входят:

- формулировка задачи,
- предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задач,
- поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за недостаточную производительность,
- вовлечение сотрудников в процесс формирования и достижения общей цели,
- разъяснение целей компании ее сотрудникам,
- предоставление сотрудникам возможности проявлять инициативу;

2) поступательное развитие организации — планирование динамики развития деловой организации на основе общего видения цели и распределения заданий и определения сроков их выполнения как «сверху — вниз», так и «снизу — вверх»;

3) ориентация на потребителя — вся деятельность организации должна быть направлена на удовлетворение постоянно меняющихся запросов потребителя;

4) использование новых технологий — постоянное совершенствование и улучшение всех этапов технологического процесса производства

продукции и процедур ведения бизнеса, внедрение новых рыночных технологий во все процессы, включая управление организацией;

5) наличие децентрализованной структуры управления — использование более гибких децентрализованных структур управления органического типа.

Существуют и другие точки зрения на данный вопрос. Так, Э.А. Смирнов [42] статическое и динамическое состояние организации определяет этапами жизненного цикла организации. Развитие основано на жизненном цикле любой материальной системы (рис. 9.5), который включает восемь взаимосвязанных этапов: порог нечувствительности (Э1), внедрение (Э2), рост (Э3), зрелость (Э4), насыщение (Э5), спад (Э6), крах (Э7) и ликвидация или утилизация (Э8). Этапы можно объединить в две группы: статическую и динамическую.

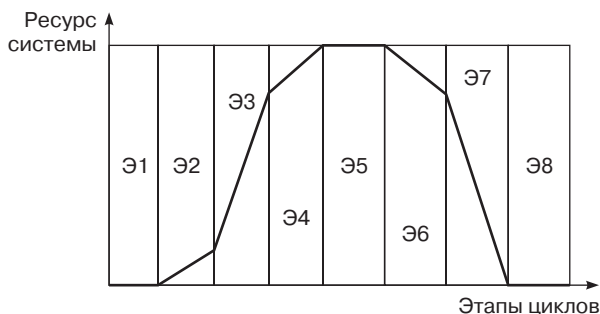


Рис. 9.5. Динамика развития материальной системы

Статическая группа включает в себя этапы нечувствительности (или рождения, вынашивания, уходаживания) и ликвидации (или утилизации, краха)<sup>1</sup>. Эти этапы характеризуются решением внутренних проблем в компании, причем внутренние и внешние отношения рассматриваются в отдельности.

Динамическая группа включает этапы внедрения, роста, зрелости, насыщения, спада и краха. Эти этапы характеризуются решением внешних и внутренних проблем компании во взаимосвязи.

Выйти в статическое состояние можно из любого этапа жизненного цикла организации двумя путями:

1) постепенным накоплением продукции на складе для компенсации временного свертывания производства, для сокращения, на-

<sup>1</sup> С учетом точек зрения других авторов на формулировку этапов жизненного цикла организации.

ращивания или реструктуризации производства — при этом не будет потери рынка продаж;

2) сворачиванием производства старой продукции и проведением сокращения, наращивания или реструктуризации производства с целью выпуска продукции, более полно удовлетворяющей потребности и интересы покупателей, или инновационной продукции.

К принципам статического состояния организации относятся: принцип приоритета цели, принцип приоритета функций над структурой и принцип приоритета субъекта управления над объектом [42].

*Принцип приоритета цели:* в системе: цель — задача — функция — структура — персонал наивысший приоритет должна иметь цель, затем задача и далее функция, структура и персонал.

При создании, сокращении, объединении, реструктуризации или ликвидации организации наиболее хорошо должна быть разработана общая цель. Она должна быть представлена более мелкими целями по областям деятельности (экономическими, организационными, технологическими и т.д.) или по видам выпускаемой продукции (услугам, товарам, информации). Каждая цель полученного набора должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов и т.п. Для решения набора задач формируются функции управления и производства с указанием трудоемкости, сложности и схожести. На их базе создается организационная структура наиболее приемлемого вида. Полученная структура служит основанием для формирования контингента работников организации.

*Принцип приоритета функций над структурой:* при создании организаций в системе «функция — структура» наивысший приоритет должны иметь функции.

Организацию можно создать двумя вариантами:

1) метод «бенчмаркинг» — руководитель может полностью скопировать структуру какой-либо однотипной образцовой, на его взгляд, организации с набором уже выполняемых функций;

2) руководитель должен сначала сформировать полный набор необходимых функций и затем по этому набору создавать организационную структуру.

Второй вариант может учитывать текущие потребности в наборе функций, отражающие реальный момент. Практика показывает, что 60—80% учредителей организаций предпочитают копировать существующие структуры.

*Принцип приоритета субъекта управления над объектом:* при создании организации или структурного подразделения приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников.

Обычно новое подразделение или организация создается с целью удовлетворения каких-то важных потребностей или интересов. Вначале подбирается руководитель или специалист, который может профессионально реализовать поставленную цель. А затем он подбирает команду, которая по профессиональным и личностным качествам способна вместе с ним эффективно работать над конкретными задачами.

К *принципам динамического состояния* организации относятся: принцип приоритета персонала, принцип приоритета структур над функциями и принцип приоритета объекта управления над субъектом [42].

*Принцип приоритета персонала:* в системе: цель — задача — функция — структура — персонал наивысший приоритет должен иметь персонал, затем структура, функция, задача и цели.

Любая организация создается людьми и для людей. Вспомним глобальную цель управления социальными процессами: «Максимальное удовлетворение потребностей и интересов личности и общества». При функционировании организации главное внимание должно уделяться вопросам, связанным с управлением персоналом, стимулированием деятельности сотрудников компании. Человек является основным производителем прибавочного продукта. Поэтому следует формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые именно для него. В случае возникновения проблем с персоналом необходимо корректировать цели организации, набор конкретных задач, набор функций с возможным изменением организационной структуры.

*Принцип приоритета структур над функциями:* для действующих организаций в системе «функция — структура» наивысший приоритет должна иметь структура.

В организациях со временем отлаживаются взаимосвязи между элементами структуры, лишние постепенно отмирают, а недостающие появляются. Таким образом, на каждый момент времени в любой организации имеются либо ненужные, либо недостающие в какой-то мере подразделения, которые через какое-то время будут или упразднены, или созданы без столкновений и антагонизмов. Для каждой компании создается уникальная организационная структура, благотворно влияющая на ее деятельность. Для сохранения этого благополучия имеется очень небольшой диапазон изменения структуры в виде ликвидации, расширения или создания отдельных звеньев. Изменения вызываются желанием ввести новые или сократить старые функции производства и управления.

*Принцип приоритета объекта управления над субъектом:* в действующей организации при замене руководителя или реорганизации



подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя.

Будущие руководители и специалисты подразделений организации должны подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом их совместимости с коллективом подчиненных. Руководство компании в первую очередь должно учитывать, что коллектив представляет собой интеллектуальную ценность, на формирование которой были затрачены деньги организации. Обычно суммарный технический потенциал сформировавшегося коллектива существенно выше потенциала руководителя. Поэтому новый руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива. Кроме того, подчиненные вправе рассчитывать на то, что новый руководитель будет не хуже прежнего. Таким образом, экономические, технологические и социальные мотивы достаточно существенны для реализации данного принципа.

Рассмотренные в данной главе принципы организации отражают подвластные природе и человеку механизмы формирования, регулирования, сохранения и совершенствования организованности различных форм окружающей нас действительности.

## 9.5. ПРИНЦИПЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Принципы рационализации — это общие правила совершенствования статике и динамики организации [47]. К ним относятся: концептуализация, алгоритмизация, нормализация, систематизация, классификация, концентрация, выравнивание потенциала, ассоциация, специализация, стандартизация, унификация, персонификация и регламентация.

*Концептуализация.* Исходная основа рационализации — это выбор концепции повышения организованности системы. Она формируется на основе базовых целей системы и включает концепцию рациональной организации и концепцию самой рационализации.

Концепция рационализации определяет:

- основную идею рационализации — каким образом в существующих условиях и при имеющихся возможностях обеспечить наиболее оперативный, эффективный и надежный переход к рациональной организации;
- характер изменений статической и динамической организации системы;
- основное направление рационализации с выделением отдельных этапов и постановкой частных этапных задач;

- ресурсы, в том числе и временные, необходимые для осуществления рационализации;

- критерии рациональности, которые могут свидетельствовать о достижении необходимого уровня организованности.

Концепция повышения организованности системы проявляется в ходе реализации всех основных принципов рационализации, в частности принципа алгоритмизации.

*Алгоритмизация.* Научно обоснованная рационализация системы, совершенствование ее статической и динамической организации предполагают использование определенного предварительно разработанного алгоритма — четкой, логически выстроенной и внутренне детерминированной программы действий. Алгоритм рационализации — это алгоритм решения задачи: создать более упорядоченную, более результативную и более эффективную организацию. В нем заключена многовариантная программа поэтапного преобразования организации. По мере перехода от одних этапов рационализации к другим происходит последовательное разветвление все новых вариантов решения задачи.

*Нормализация.* Формирование рациональной организации предполагает нормализацию условий, в которых существует и функционирует система. Эти условия должны обеспечивать возможность существования системы, сохранения ее целостности и поддержания равновесия во внешней и внутренней среде, реализации ее целей, эффективного выполнения основных функций и решения важнейших задач.

Основные направления нормализации:

- изменение внешней среды путем воздействия как на отдельные факторы, так и на среду в целом (если в качестве таковой выступает управляемая организация);

- переход в другую внешнюю среду (в другую организацию, на другой рынок, в другую сферу деятельности, в другой регион);

- изоляция от влияния внешней среды;

- изменение параметров внутренней среды, особенно тех, которые определяют функционирование системы.

*Систематизация.* Организация, сформированная в ходе рационализации, должна быть единой целостной системой, находящейся в состоянии динамического равновесия. Системным должен быть и сам процесс рационализации. Каждое изменение в организации должно быть согласовано с другими переменами. На каждом этапе должна формироваться определенная целостная, способная функционировать система, уровень организованности которой все в большей степени должен приближаться к намеченному в исходной концепции. Системность может быть обеспечена единым управлением процессом рационализации.

*Классификация.* Выработка концепции и определение направления рационализации основываются на использовании классификации систем, структур и процессов, которая позволяет:

- определить конкретный класс (тип) любого элемента организации и на основе этого установить его возможности, уровень рациональности, соответствие установленным целям и существующей ситуации;
- осуществить подразделение любой совокупности элементов организации на отдельные виды и на основе этого провести между ними соответствующее распределение ролей, функций, ресурсов и т.д.;
- выбрать конкретные классификационные типы различных элементов организации, которые должны быть включены в новую более рациональную систему.

*Концентрация.* Основные усилия при осуществлении рационализации должны быть сконцентрированы на главном объекте, главной сфере и главном направлении рационализации. Концентрация на главном объекте предполагает выделение именно того объекта, изменение организованности которого оказывает определяющее воздействие на уровень организованности всех объектов, включенных в данную систему (например, выделение одного из цехов как главного объекта рационализации). Если рационализацию удастся осуществить на главном объекте, то резко возрастает возможность осуществления ее и на всех остальных, если же не удастся, то все действия по совершенствованию организации на других объектах могут оказаться бесполезными. Концентрация на главной сфере рационализации предполагает выделение той области деятельности, которая является приоритетной в обеспечении организованности данной системы (например, область высшей нервной деятельности для человеческого организма).

*Выравнивание потенциала.* Концентрация на главном должна сочетаться с обеспечением устойчивого равномерного развития всей организации, что предполагает определенную выравненность потенциала разных составляющих системы. Выравнивание потенциала по отдельным подсистемам и структурным элементам является условием обеспечения рациональности статической и динамической организации системы. Оно позволяет предотвратить выпадение каких-либо звеньев организации из общего целостного процесса рационализации. Чтобы обеспечить выравнивание потенциала, надо четко и однозначно установить, что именно включает потенциал данного элемента данной системы в данной сфере деятельности (например, в спортивной команде — это, в первую очередь, уровень мастерства, физические данные и экипировка).

*Ассоциация.* Рационализации системы способствует формирование организационных ассоциаций, обеспечивающих интеграцию потенци-

алов, консолидацию условий и кооперацию действий членов организации. Формальные и неформальные ассоциации представляют собой объединения разных подсистем, структурных блоков и элементов, отдельных членов, имеющих общую цель, выполняющих общую функцию и решающих общую задачу. Выполнение этих функций и решение этих задач не объединенными, а разделенными силами разных подразделений и членов организации либо менее результативны и эффективны, либо просто невозможны. Так, осуществление рационализации деятельности крупного промышленного предприятия возможно только при совместных действиях объединенной команды менеджеров, технологов, психологов и других специалистов.

*Специализация.* Рациональность организации может быть обеспечена только при условии четкой и развитой специализации, сосредоточении на определенной области деятельности самой системы, ее подсистем и элементов. Специализация носит всеобщий характер. Все системы целенаправленной ориентации, как живые, так и неживые (например, технические), а также составляющие их элементы в той или иной степени специализированы. Так, органы биологических организмов специализированы на выполнении определенных функций жизнедеятельности, биологические виды — на осуществлении своей роли в экосистеме, машины и механизмы — на соответствующих технологических функциях, предприятия — на конкретных видах производства.

Специализация позволяет обеспечить:

- распределение функций и задач по отдельным исполнителям (исполнительным органам) и соответственно имеющимся у них возможностям;
- установление роли и места каждого структурного компонента в системе;
- четкую ориентацию исполнителей на осуществление определенной деятельности;
- большую оперативность и надежность реализации процессов.

Рациональная специализация должна быть установлена на всех уровнях системы. При этом, чем ниже уровень соответствующего структурного компонента, тем более специализированной должна быть его деятельность. Так, на уровне предприятия в целом устанавливается специализация в определенном виде производства, на уровне технологического отдела — специализация в области технологического обеспечения данного вида производства, а на уровне отдельного работника данного отдела — специализация на выполнении конкретных видов работ по определенному технологическому переходу.

**Стандартизация.** Научно обоснованная рационализация базируется на использовании системы стандартов, типовых видов организационных элементов. Стандартизация включает разработку стандартов и формирование на их основе конкретных элементов конкретных организаций. Стандарты устанавливаются субъектами управления и, как правило, на более высоком организационном уровне, чем осуществляется их использование конкретными исполнителями.

В ходе стандартизации обеспечивается:

- установление некоторых наиболее существенных и универсальных стандартов, определяющих общий уровень организованности;
- формирование системы постоянно действующей стандартизации, которая обеспечит возможность разработки и использования стандартов в процессе устойчивого функционирования организации.

**Унификация.** Научно обоснованная рационализация базируется в значительной мере на использовании унифицированных элементов. Унификация — это сведение многообразных конструктивных элементов к единообразию, к общему, используемому в разных системах виду. Тем самым унификация создает объективные условия и для развития стандартизации. Унификация обеспечивает:

- большую тесноту связи между системами, имеющими общие унифицированные элементы;
- повышенную надежность и оперативность функционирования систем в связи с возможной взаимозаменяемостью унифицированных элементов;
- улучшение характеристик функционирования систем за счет совершенствования унифицированных элементов и их меньшей ресурсоемкости.

**Персонификация.** Рациональная организация может быть сформирована только при условии персонификации полномочий и ответственности за функционирование структур и осуществление процессов. Рациональность обеспечивается, во-первых, персонификацией самого процесса рационализации; во-вторых, созданием устойчивой персонифицированной системы функционирования организации. Такая система предполагает персонификацию как управления организацией, так и исполнения важнейших процессов ее жизнедеятельности.

Персонификация полномочий и ответственности может быть обеспечена и в ситуации, когда субъектами управления и исполнения являются не отдельные лица, а группы, коллективы или организации. Для этого осуществляется распределение общих полномочий и ответственности с доведением их до отдельных членов группы (коллектива, организации). Таким образом, обеспечивается, например, персонифи-

кация полномочий и ответственности в производственных бригадах, исследовательских группах и общественных организациях.

Реализация принципа персонификации должна быть обеспечена во всех сферах осуществления основной деятельности, на всех структурных уровнях и во всех подразделениях компании. Отсутствие системы четких персональных полномочий и ответственности делает многие структуры неупорядоченными, а процессы функционирования организации нереализуемыми.

*Регламентация.* Научно обоснованная рационализация предполагает четкую регламентацию, т.е. установление определенного порядка функционирования организации. Во-первых, обеспечивается регламентация самого процесса рационализации. Во-вторых, осуществляется конкретная регламентация тех сторон жизнедеятельности компании, для которых это особенно необходимо. В-третьих, формируется постоянно действующая система регламентации, способная вырабатывать четкие и рациональные регламенты деятельности.

**Регламент** — предварительно разработанный порядок осуществления процессов и функционирования структур, устанавливается субъектом управления и предназначен для пользования исполнителем процесса (которым может быть и сам субъект управления).

Рациональность организации может быть достигнута при оптимальном уровне регламентации деятельности. Утрачивается возможность оперативного реагирования на непредвиденные изменения ситуации. Процесс становится менее гибким и надежным [47].

### Контрольные вопросы и задания

1. Приведите классификацию принципов.
2. Охарактеризуйте общие принципы организации и их роль в управлении организацией.
3. Дайте характеристику частных и ситуационных принципов организации.
4. Как определяется статическое и динамическое состояние организации?
5. Каковы принципы статического состояния организации?
6. Каков состав принципов динамического состояния организации?
7. Дайте характеристику принципам рационализации.

## Глава 10

---

# СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

### 10.1. ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ. КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Для нормальной эффективной организации труда и управления совместной координированной деятельностью большое значение имеют прием, переработка и передача информации. Здесь необходимы синхронизированность, правильное и точное понимание передаваемого. Поэтому многое зависит от организации, построения коммуникативной структуры, коммуникативной связи в социальной группе, организации, учреждении, фирме. Процессы коммуникации, в которых участвуют руководители и работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением.

Управление организационными отношениями входит в сферу деятельности руководителя любого уровня. Процессы коммуникаций позволяют руководителю эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей. Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей.

**Организационные коммуникации** — процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

Организационные коммуникации служат необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяют получать необходимую информацию. *Цель коммуникации* заключается в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Организации без коммуникации не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о деятельности коллег, менеджмент не получает первичных данных, руководители и лидеры не в состоянии отдавать

указания. Коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления — планирования, организации, мотивации и контроля. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формируют чувство сопричастности сотрудников к работе компании.

Организационные отношения включают внутренние и внешние связи — коммуникации. Они рассматриваются как явление и как процесс. Коммуникации как явление представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций, процедур и операций, а также систему документооборота. Коммуникации как процесс — это фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям, а также отношения между человеком и информационными отношениями.

Теория организации рассматривает коммуникации между организацией и внешней средой, между подразделениями компании, между работниками подразделений по уровням производства и управления, неформальные коммуникации.

Коммуникационный процесс (рис. 10.1) предполагает наличие отправителя информации, получателя информации и процесса обмена информацией [14, 16, 32].

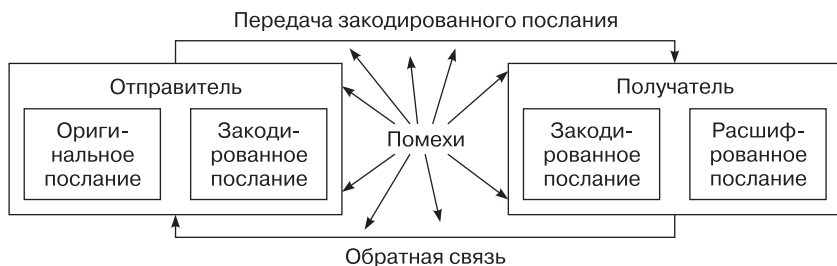


Рис. 10.1. Коммуникационный процесс

Отправитель, желающий передать собственные идеи или любую другую информацию, должен предварительно предать им форму, пригодную для передачи и восприятия получателем: превратить их в слова, математические символы, рисунки. Этот процесс называется кодированием, или зашифровкой послания. После того как информация закодирована, она может быть отправлена по одному или нескольким передаточным каналам: по почте, телефону, телеграфу и т.д. Выбор канала во многом зависит от метода кодирования. Устная информация может



быть передана по телефону, при встрече, с помощью видеозаписи, однако для этой цели не могут быть использованы почта, факс или посыльный.

После получения послания происходит его расшифровка — попытка получателя воспроизвести содержание оригинального сообщения. От того, насколько точно это будет сделано, зависят чистота интерпретации получателем идей и намерений отправителя и соответственно эффективность коммуникации.

Расшифровав послание, получатель вступает в процесс обратной связи с отправителем. Обратная связь является очень важным моментом коммуникационного процесса. Она позволяет отправителю определить, насколько адекватно было интерпретировано его послание, и возобновить коммуникацию в случае недопонимания или ошибки при его расшифровке. Отсутствие обратной связи также является своего рода обратной связью, часто приводящей к недопониманию и потерям.

Коммуникация не является процессом, происходящим исключительно между отправителем и получателем послания. Существует множество факторов, снижающих чистоту передачи информации и искажающих само послание. Они называются *коммуникационными помехами* или *шумом*. К их числу можно отнести технические характеристики теле- и радиосистем, незнание иностранного языка, недостаточный уровень владения навыками письменной речи, дефекты речи и слуха. Помехи могут возникать на любом из этапов коммуникационного процесса и значительно снижать его эффективность.

Коммуникационный процесс в организации или в группе приводит к выполнению и реализации следующих функций коммуникации:

- информативная функция — передача истинных или ложных сведений, играющая определенную роль в процессе принятия решений;
- мотивационная функция — побуждает работников к исполнению и улучшению работы, используя управление поведением, убеждение, внушение, просьбы, приказы и т.д.;
- контрольная функция — отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- экспрессивная функция — способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности.

■ Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации, поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

■ коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;

■ мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя.

## 10.2. ТИПЫ КОММУНИКАЦИЙ

В настоящее время выделяют следующие типы коммуникаций: внутриличностная, межличностная, коммуникация в малой группе, общественная, внутренне оперативная, внешне оперативная, личностная и др. [16].

**Внутриличностная коммуникация** — коммуникация, возникающая внутри самого индивидуума.

Индивид является и посылающей, и принимающей стороной, его мысли и чувства создают послание, а мозг действует как канал для обработки этих мыслей и чувств. Обратная связь — это то, что дополняет информацию или отвергает ее.

**Межличностная коммуникация** — это коммуникация с другим человеком.

В этом типе коммуникации индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи — взгляд или звук, а обратной связью — ответ каждого участника этой коммуникации.

**Коммуникация в малой группе** — коммуникация, возникающая, когда небольшое количество людей собирается вместе с какой-то целью.

В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же.

**Общественная коммуникация** — коммуникация, возникающая, когда выступающий передает послание аудитории.

Она появляется тогда, когда группа становится слишком большой. Каналы те же, что и при межличностном общении, или общении в малой группе. Однако возможны более громкий голос, более экспансивные жесты и т.п.

**Внутренне оперативная коммуникация** — структурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации.

Структура подразумевает, что коммуникация — часть деятельности организации.

**Внешне оперативная коммуникация** — коммуникация между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее.

Она связана с достижением организаций своих целей или межорганизационной деятельностью.

**Личностная коммуникация** — случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются.

### 10.3. ФОРМЫ И МЕТОДЫ КОММУНИКАЦИИ

Выделяют две формы коммуникации: вербальную и невербальную [32].

При *вербальной коммуникации* в качестве символа используют слова человеческого языка. *Невербальная коммуникация* предполагает передачу информации при помощи движений человеческого тела. Вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную (табл. 10.1).

Таблица 10.1

**Формы и методы коммуникации**

Форма коммуникации		Основные методы (средства) коммуникации
Вербальная	устная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы
	письменная	Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
Невербальная		Поведение человека, гримасы лица, взгляд, интонация, тембр голоса, поза человека

Для взаимодействия с сотрудниками руководитель выбирает различные коммуникационные методы. Это выбор зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации. Большинство руководителей предпочитают использовать несколько методов коммуникации, дополняющих и усиливающих друг друга.

*Устная коммуникация* является наиболее эффективной с точки зрения привлечения и сохранения внимания получателя информации, а также получения обратной связи. *Письменная коммуникация* обеспечивает более высокую степень чистоты передачи информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени.

Современные организации используют практически все доступные методы коммуникации для достижения стоящих перед ними целей. Наибольшее распространение получили следующие коммуникационные средства: внутриорганизационные правила и процедуры, меморандумы, справочник сотрудника, внутриорганизационные издания, электронная почта.

**Внутриорганизационные правила и процедуры** — письменный документ компании, устанавливающий порядок действий ее сотрудников в определенной сфере организационной жизни.

**Меморандум** — формальное письменное обращение одного сотрудника организации к другому (нескольким).

Меморандум содержит фамилии адресатов, сотрудников, которым направляются копии, дату написания, тему послания. В форме меморандумов сегодня осуществляется от 60 до 80% письменной коммуникации между руководителями и специалистами компаний в экономически развитых странах.

**Справочник сотрудника** — брошюра, содержащая основную информацию об организации, в которой работает сотрудник.

Сегодня справочники сотрудника являются неотъемлемым атрибутом коммуникационного процесса большинства организаций развитых стран. Они преследуют три основные цели:

- 1) изложить базисные ценности и философию компании, ее долгосрочные и краткосрочные цели;
- 2) объяснить сотрудникам, что руководство компании ожидает от них и какие обязательства оно берет на себя;
- 3) предоставить справочную информацию, облегчающую сотрудникам профессиональную и социальную жизнь в компании.

**Внутриорганизационные публикации** (многотиражки, газеты, журналы) — периодические издания, публикующие разнообразные материалы, связанные, а иногда и не связанные с организацией и ее деятельностью.

Электронная коммуникация является наиболее быстро развивающимся средством организационной коммуникации, позволяющим увеличить интенсивность информационного обмена в сотни раз. Электронная почта дополняет внутриорганизационные меморандумы такими важными характеристиками, как расширение адресатов, вы-

сокая скорость передачи и обратной связи, снижает организационные издержки на бумагу, почту, курьеров. Электронная коммуникация в определенной степени позволяет преодолеть проблему взаимодействия в географически разбросанной организации, объединять усилия сотрудников, которые находятся за тысячи километров друг от друга.

Однако использование электронных средств коммуникации порождает новые проблемы:

- 1) сокращение прямых контактов между сотрудниками приводит к исчезновению эмоционального аспекта в деловых отношениях;
- 2) объем информации создает угрозу перегруженности сотрудников и, в первую очередь, руководителей;
- 3) многие организации сталкиваются с проблемой сохранения конфиденциальности информации при использовании электронных сетей.

## **10.4. НАПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЙ. ЭЛЕМЕНТЫ КОММУНИКАЦИИ**

Информационный обмен в каждой организации осуществляется в соответствии с определенной внутренней логикой. Организационная структура и культура определяют, кто, с кем и в какой форме может общаться внутри предприятия. Для выполнения своих производственных функций сотрудники компании должны взаимодействовать, т.е. вступать в общение друг с другом. От того, насколько эффективно это общение, во многом зависит производственное поведение каждого из сотрудников и успех организации в целом.

В организации существуют три основных направления коммуникационных потоков: сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали. Каждое из них предполагает взаимодействие сотрудников, находящихся на разных уровнях организационной иерархии [15].

*Коммуникация сверху вниз* предполагает передачу информации от руководителя подчиненному. Главная цель — предоставление информации о том, что (как, когда, где) должны делать сотрудники организации. Этот вид коммуникации является наиболее распространенным в современных организациях. Коммуникация сверху вниз играет важнейшую роль в управлении организацией. Она непосредственно влияет на мотивацию и способность сотрудников выполнять свои производственные функции и обеспечивать достижение организационных целей. Основными формами коммуникации сверху вниз являются приказы, инструкции, предписания, правила

и процедуры. При коммуникации сверху вниз информация проходит через значительное число организационных уровней, поэтому риск ее искажения повышен.

*Коммуникация снизу вверх* предполагает передачу информации от более низкого к более высокому уровню. Используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью проинформировать о результатах работы и текущих проблемах. Она служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители также полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить сложившееся положение дел.

*Горизонтальная коммуникация* осуществляется между сотрудниками, находящимися на одном иерархическом уровне: заместителями генерального директора, руководителями отделов человеческих ресурсов и продаж, инженерами конструкторского бюро. Основной целью горизонтальной коммуникации является обмен информацией для координации действий подразделений и сотрудников, т.е. для оптимизации производственного поведения и реализации целей организации. Значение этого вида коммуникации возрастает по мере того, как сокращается количество иерархических уровней в организации.

Основными элементами коммуникации являются:

- 1) *источник* — сотрудники со своими идеями, намерениями, информацией и целью коммуникации;
- 2) *кодирование* — перевод идей источника в систематический набор символов на язык, выражающий цели источника;
- 3) *передача сигнала* — цель источника выражена в форме сигнала, это то, с чем источник собирается эффективно связываться с приемником, а форма, которую сигнал принимает, зависит от используемого канала;
- 4) *канал* — передаточный механизм от источника к приемнику (устное обращение друг к другу, телефон, групповые собрания и т.п.);
- 5) *расшифровка-прием* — каждый приемник расшифровывает сигнал в свете своего предыдущего опыта и формы рекомендации, чем ближе сигнал к цели, тем более эффективна коммуникация;
- 6) *обратная связь* — позволяет руководителю определить, насколько эффективно он осуществляет коммуникацию, а также повысить точность сигналов в будущих коммуникациях. Источник надеется, что его сигнал будет иметь высокую степень точности, а поскольку точность сигнала редко совершенна, желательно обеспечение обратной связи в коммуникационном процессе;
- 7) *помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала*, — отвлечения, неправильная интерпретация, статусное различие между руководите-

лями и подчиненными, свойство приемника слышать только то, что он хочет услышать и др.

## 10.5. КОММУНИКАТИВНЫЕ СЕТИ

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в так называемые коммуникативные сети, связывающие элементы управленческой структуры в единое целое, и столь же многоуровневые, как она сама. Они объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы как дублирующие, так и дополняющие друг друга.

**Коммуникативная сеть** — определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков.

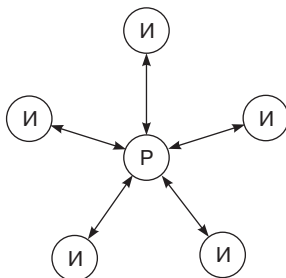
Структуры коммуникативных сетей могут быть различными. Наиболее распространенными являются следующие виды сетей: цепочная, звездная, иерархическая, многосвязная, веерная, круговая.

В *цепочной структуре* (рис. 10.2) решение известно всем субъектам, коммуникации одинаковы для всех, командный стиль отсутствует, присущи высокая скорость передачи и средняя степень организованности. Это наиболее простой вид открытой коммуникационной сети. Она характеризуется тем, что крайние элементы структуры, которые она соединяет, находятся в тупиках, а промежуточные выполняют роль не только посредника коммуникаций, но могут контролировать их.



Рис. 10.2. Цепочная структура: Р — руководитель; И — исполнитель

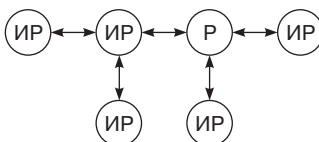
В *звездной структуре* (рис. 10.3) ярко выражены отношения командования, все связи замыкаются на руководителе, соответственно устойчивость и скорость передачи невысокие. Она позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене и в кратчайшие сроки направлять исполнителям. Командному звену легко поддерживать порядок в управлении, поскольку при коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, что делает невозможным появление различного рода «возмущений».



**Рис. 10.3.** Звездная структура

В сетях типа «звезда» число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и в конце концов превысит возможности отдельного человека их контролировать. Это обстоятельство ставит естественный предел развитию управленческих структур, а следовательно, препятствует расширению самих организаций из-за роста масштабов производства.

*Иерархическая структура* (рис. 10.4) характеризуется ярко выраженными командными отношениями, промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными, высокой степенью организованности и низкой точностью передачи. Они свойственны для крупных многопрофильных функциональных структур. Суть этих типов сетей и их модификаций, получивших название «палатка и дом», состоит в официальном допущении наряду с вертикальными горизонтальных коммуникационных каналов, посредством которых подчиненные могут напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, что позволяет руководству не отвлекаться на них и сосредоточиться на главном.



**Рис. 10.4.** Иерархическая структура

*Веерная структура* (рис. 10.5) выражает командные отношения, упорядочена и устойчиво организована, имеет высокую точность и скорость передачи и низкую удовлетворенность участников коммуникационного процесса. В целом открытые коммуникационные структуры присущи бюрократическим организациям, где имеет место жесткое



подчинение одних звеньев другим и преобладают формальные связи. Однако в рамках таких организаций могут существовать и гибкие структуры — консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы), которые основаны преимущественно на неформальных или полужформальных внутренних связях и принципах самоуправления.

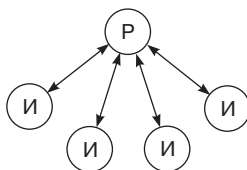


Рис. 10.5. Веерная структура

В *круговой структуре* (рис. 10.6) отсутствует система командных отношений, высокая степень удовлетворенности коммуникациями, активность, но замедленная скорость передачи и точность передачи информации, низкая степень устойчивости. Сеть такого типа является основой замкнутых сетей. В крупной организации она может быть сложной, включающей дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми. «Круг» характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом. Он помогает объединять людей, облегчать обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

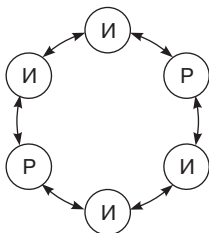


Рис. 10.6. Круговая структура

*Многосвязная структура* (рис. 10.7) устанавливает связи между всеми участниками коммуникаций друг с другом, характеризуется быстрой скоростью передачи, хорошей точностью, устойчивостью структуры, проявлением командных отношений. Координация обеспечивается с помощью многосвязной коммуникационной сети, в которой

имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако это не отдающий распоряжения администратор, а общепризнанный лидер, ведущий за собой остальных. В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид сот.

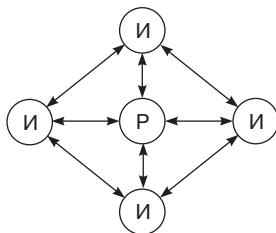


Рис. 10.7. Многосвязная структура

Различие коммуникативных сетей базируется на существующей организационной структуре управления, количестве и качестве информации, частоте информационных потоков. Очевидно, что структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворения членов группы, является потенциально важным компонентом в типах взаимодействия внутри организации, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач.

## 10.6. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ

Организационные коммуникации — совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения интеллектуального и эмоционального содержания внутри организации между ее сотрудниками. Эффективные организационные коммуникации быстрее приводят к индивидуальной удовлетворенности деятельностью группы, позволяют ее членам наиболее полно выразить себя. Качество организационной коммуникации оказывает непосредственное влияние на производственное поведение сотрудников. Значение коммуникации в управлении возрастает по мере увеличения уровня информатизации организаций и ускорения перемен во внешней среде их деятельности.

Эффективность внутриорганизационной коммуникации зависит от множества факторов. Они подразделяются на две группы: индивидуальные и организационные.

Под *индивидуальными факторами* понимается все то, что связано с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в информационном обмене.

Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем (коммуникационных барьеров), снижающих эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника. Есть несколько стратегий, позволяющих достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации.

Во-первых, организации должны обратить специальное внимание на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. К числу наиболее важных из них относятся: активное слушание и предоставление обратной связи. Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался. Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания.

Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации.

Под *организационными факторами* понимается организационная структура, информационная перегруженность, фильтрация и неадекватное техническое оснащение.

Чем больше иерархических уровней в организации, тем сложнее передача информации и выше вероятность ее искажения. Также негативно сказывается на эффективности внутриорганизационной коммуникации неравенство в статусе сотрудников, находящихся на различных организационных уровнях, добавляющее к чисто техническому фактору психологические барьеры для обмена информацией.

Информационная перегруженность может возникнуть в том случае, если организация представляет своим сотрудникам больше информации, чем требуется для выполнения производственных функций. Традиционными средствами минимизации эффекта перегруженности является фильтрация информации и определение приоритетов

в ее обработке. Фильтрация может стать и серьезным барьером внутриорганизационной коммуникации в том случае, когда информация просеивается и корректируется в интересах отдельных сотрудников, а не целей организации.

На современном этапе развития рыночных отношений наиболее актуальными проблемами организационной коммуникации становятся:

- обоснование сущности и функций организационной коммуникации;
- моделирование организационной коммуникации;
- эффективность организационной коммуникации;
- влияние организационной коммуникации на социально-экономическую эффективность деятельности;
- управление организационной коммуникацией.

Эффективность коммуникационных процессов зависит от многих факторов. Необходимо определить потребность в информации и обеспечить понимание работниками, как будет использоваться информация, правильное направление информационных запросов. Существует два основных подхода к поиску информации:

- 1) активный — определенный набор данных ищется либо непосредственно, либо опосредованно, например с помощью сотрудника библиотеки (*pull* — «вытягивание»);
- 2) пассивный — сотрудник оповещает свое подразделение или организацию в целом, какая ему требуется информация (*push* — «выталкивание»).

Персонал должен быть осведомлен о наличии информации, т.е. должны быть указатели, каталоги, телефонные справочники, навигаторы и т.д., а также возможность обращения к профессионалам для получения сведений о накопленных в организации знаниях. Содействие в поиске информации обеспечивается введением в организации новых должностей специально для помощи тем, кто занят этим поиском, а также привлечением экспертов для фильтрации информации.

Для получения информации методами *pull* и *push* необходимо обеспечить пользователю наиболее удобные средства и поддерживать баланс между этими методами (табл. 10.2).

Таблица 10.2

**Сравнительная характеристика методов поиска информации  
по принципу «вытягивания» и «выталкивания»**

	Метод вытягивания ( <i>pull</i> )	Метод выталкивания ( <i>push</i> )
Цель	Поиск информации (навигация)	Поглощение (захват) информации

Окончание

	Метод вытягивания ( <i>pull</i> )	Метод выталкивания ( <i>push</i> )
Пользователь	Активен: инициативно ищет информацию	Пассивен: некий источник посылает информацию
Пригоден для	Одноразовой потребности в знаниях. Проведения исследования. Получения детальной информации	Долговременного спроса на знания (получение) срочной или быстроустаревающей информации
Основное преимущество	Позволяет получить доступ к информации в нужное время	Привлекает внимание к важным материалам
Основной недостаток	Пользователь тратит много времени (на овладение технологией поиска)	Перегрузки пользователя, так как он не контролирует процесс поступления информации
Примеры	Каталоги, указатели, браузер (просмотровая система)	E-mail

Система коммуникаций в организации должна характеризоваться завершенностью и полнотой, что означает обеспеченность доступа как к централизованно управляемой, так и индивидуально создаваемой информации. Создаются структуры и методы повторного использования данных.

Для совершенствования организационных коммуникаций рекомендуется:

- обеспечить управление информационными потоками в организации, т.е. четко представлять потребности в информации всех уровней управления и организовать потоки информации в соответствии с этими потребностями;
- использовать при передаче сообщений параллельно несколько каналов связи (например, письменную и устную речь);
- проявлять постоянное внимание к процессам обмена информацией (встречи с подчиненными, обсуждение предстоящих перемен, отчеты по результатам контроля);
- организовать системы обратных связей (опрос работников, система сбора предложений от работников, ротация кадров);
- практиковать выпуск информационных бюллетеней;
- обеспечить повышение квалификации работников управления;
- использовать современные информационные технологии (например, видеоконференции).

Для успешного осуществления организационной коммуникации менеджеры должны руководствоваться следующими правилами:

1) четко определить идеи, вкладываемые в послания, учитывать цели и установки тех, кому направлено послание, и тех, кого оно касается;

2) проанализировать истинную цель каждой коммуникации — определить самую важную цель, а затем адаптировать язык, интонацию и подход в целом с тем, чтобы все они способствовали достижению поставленной цели; не следует добиваться слишком многого одной коммуникацией;

3) проанализировать все физическое и человеческое окружение при любой коммуникации — большое значение имеют выбор времени коммуникации, личная или иная форма коммуникации, социальный климат в организации, в подразделении и т.д.; коммуникация должна постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям среды;

4) при планировании коммуникации консультироваться с другими сотрудниками — важно добиваться участия других сотрудников, что может придать дополнительную убедительность и объективность сообщению (зачастую те, кто оказал помощь в планировании коммуникации, окажут ей активную поддержку);

5) обратить пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения — это сказывается на позиции людей, которым оно направлено;

6) воспользоваться возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя (подчиненные с большей готовностью откликаются на такие сообщения);

7) устанавливать коммуникацию не только на сегодняшний день, но и на будущее — хотя коммуникация направлена на решение в первую очередь непосредственных задач, она должна быть организована с учетом прошлого опыта и соответствовать долгосрочным интересам и целям организации.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что такое коммуникация? Какова роль коммуникации в управлении современной организацией?
2. Что представляет коммуникация как явление и как процесс?
3. Каковы основные элементы коммуникационного процесса? Приведите примеры каждого из элементов.
4. Дайте характеристику основных типов коммуникаций.
5. Какие коммуникационные методы существуют?
6. Чем характеризуется коммуникация сверху вниз? В чем ее основная организационная роль? Какие средства повышают ее эффективность?

7. Чем характеризуется коммуникация снизу вверх? В чем ее основная организационная роль? Какие средства повышают ее эффективность?
8. Чем характеризуется горизонтальная коммуникация? В чем ее основная организационная роль? Какие средства повышают ее эффективность?
9. Перечислите основные элементы коммуникации.
10. Охарактеризуйте структуры коммуникативных сетей в организации.
11. От каких факторов зависит эффективность внутриорганизационной коммуникации?

## Глава 11

# КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

### 11.1. ПОНЯТИЕ, ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура, которая не только отличает одну компанию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности. Можно сказать, что она является «душой» организации.

В узком смысле слова культура — это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций. Согласно «Краткому словарю по социологии», это «личностная система осознаваемых как ценности самим индивидом и ценимых в обществе качеств ума, характера, воображения, памяти, полученных в процессе воспитания и образования». В этом смысле говорят о нравственной, эстетической, политической, бытовой, профессиональной, гуманитарной и научно-технической культуре.

В широком смысле слова культура включает в себя результаты деятельности людей в виде зданий, техники, законодательных норм, общечеловеческих ценностей и социальных институтов. В словаре это понятие трактуется как «социальная система организованных при помощи норм и ценностей функционально полезных, закрепившихся в общественной практике и сознании общества форм деятельности». Культура в обществе представлена материальными предметами, социальными установлениями (институтами, традициями), духовными ценностями.

В специальной литературе существуют различные определения понятия организационной культуры. Концепция организационной культуры не имеет единственного толкования, организационная культура представляется как:

1) совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они не всегда



могут быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы;

2) совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам [6];

3) социально-экономическое пространство, являющееся частью социального пространства общества, расположенной внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления данной компанией.

Все приведенные определения не противоречат друг другу. Разница заключается в том, что одни из них даются в узком смысле понятия «организационная культура», другие — в широком. Мы будем придерживаться следующего определения.

**Организационная культура** — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [12].

Организационная культура имеет определенный набор элементов — символы, ценности, верования, предположения. Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням (рис. 11.1) [6].

Поверхностное изучение организационной культуры начинается с *первого*, «*поверхностного*», или «*символического*», *уровня*, включающего в себя такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги и т.п., т.е. все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней.



**Рис. 11.1.** Уровни изучения организационной культуры компании

Те, кто пытаются исследовать организационную культуру глубже, затрагивают ее *второй*, «*подповерхностный*», *уровень*, на котором изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Второй уровень организационной культуры получил у Шейна название «организационная идеология». Здесь особо подчеркивается роль жизненного кредо лидера компании. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

*Третий*, «*глубинный*», *уровень* включает в себя новые («*фундаментальные*») предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих, принимаемых на веру, скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Исследователи организационной культуры часто ограничиваются подповерхностным уровнем, так как на глубинном уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационной культуры на объективную и субъективную.

**Субъективная организационная культура** — разделяемые всеми работниками предположения, вера и ожидания, а также групповое восприятие организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности.

Она включает ряд элементов духовной части «символики» культуры: героев организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит базой для формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства, технологии принятия управленческих решений, характера взаимоотношений руководителя и коллектива сотрудников, профессионализма, четкости работы аппарата управления и т.п.

**Объективная организационная культура** — обычно материальное внешнее окружение: здание компании и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и объем пространства, удобства, оснащение рабочих мест и т.п.

Оба указанных аспекта организационной культуры активно взаимодействуют друг с другом. Однако субъективный аспект организационной культуры оказывает большее влияние на формирование как общих черт культуры, так и специфических ее отличий у разных людей и различных организаций.

Зарождение организационной культуры начинается с возникновения организации. Организационная культура неоднородна, в ней выделяют следующие слои:

1) *преобладающая организационная культура* — это организационная культура, которую разделяют большинство сотрудников компании; на этапе возникновения она включает в себя те правила и установки, которые даются руководителем организации;

2) *субкультура организации* — это культура профессиональных групп, которая существует в организации и не идет вразрез с общими положениями организационной культуры;

3) *контркультура организации* — это культура групп сотрудников, которая противоречит общим нормам организационной культуры; если в организации существует множество групп, объединяемых контркультурой, то организации грозит кризис.

Основные характеристики организационной культуры:

1) организационная культура — совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотруд-

никами компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации;

2) в зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре);

3) наиболее значимыми элементами культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы (рис. 11.2);

4) ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.

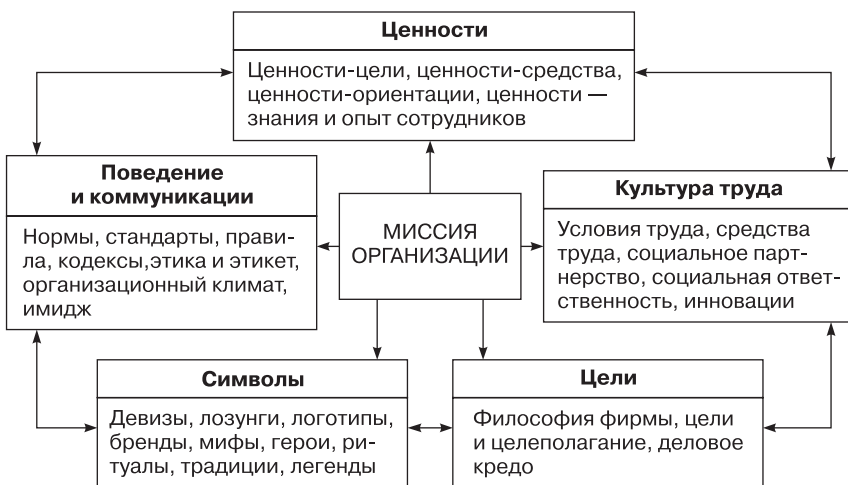


Рис. 11.2. Основные элементы организационной культуры компании

К свойствам организационной культуры относятся: системность, диалектичность, динамичность, неоднородность, структурированность составляющих элементов, ценностная консолидированность, относительность, разделяемость, адаптивность и др. Рассмотрим некоторые из них.

*Системность.* Важнейшим свойством организационной культуры как сложной системы, объединяющей отдельные элементы в единое

целое, руководствуясь определенными приоритетами, является системностью. Элементы, составляющие организационную культуру, строго структурированы, иерархически соподчинены и обладают своей собственной приоритетностью.

*Диалектичность.* Организационная культура обладает свойством диалектичности, поскольку не является «вещью в себе», а постоянно соотносит свои элементы как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими организационными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

*Динамичность.* В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития и совершенствования, прекращения (замены). На каждом из этапов появляются свои «проблемы роста», что является закономерным для динамичных систем. Различные организационные культуры выбирают свои пути их решения, более либо менее эффективные. Быстрорастущие организации ориентированы, как правило, на успешное достижение поставленных задач. Приоритетами организационной культуры таких предприятий являются: профессиональная компетентность, уверенность в себе и своих знаниях, желание самосовершенствования, «равенство шансов» при продвижении по служебной лестнице, достоверность и быстрота информации, высокие требования к качеству.

*Неоднородность.* Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить об организационной культуре как об однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным, национальным группам.

**Субкультура** — это набор символов, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, отличающих то или иное сообщество или какую-либо социальную группу.

Фактически любая из субкультур может стать доминирующей, т.е. собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели. Субкультуры при этом повторяют структуру самого предприятия: управления, отделы, администрация предприятия будут иметь различные субкультуры. При наличии соответствующего потенциала обучения развиваются новые нормы и образцы поведения,

которые ранее никем не приносились в организацию, возникает новая, сильная культура.

Одна или несколько субкультур в организации могут находиться в том же измерении, что и доминирующая организационная культура, или создавать в ней как бы второе измерение. К первому виду взаимосвязи относятся, например, субкультура центрального аппарата управления, субкультура топ-менеджеров и т.п. — это будет некий анклав, в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей мере, чем в других частях организации. Во втором случае ключевые ценности доминирующей культуры принимаются членами какой-нибудь из ее групп одновременно с отдельным набором для себя других, как правило, неконфликтующих ценностей.

Субкультуры являются следствием проблем и опыта, через которые прошли подразделения организации. Контркультуры могут находиться в прямой оппозиции доминирующей культуре, в оппозиции к структурам власти и органам управления либо в оппозиции к определенным элементам общей организационной культуры, ее структурным составляющим, нормам взаимоотношений, ценностям и т.п. Обычно это имеет место в субкультуре центрального аппарата какой-либо компании или системы органов управления. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Таким путем может идти приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

В организациях может существовать третий тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего компания в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемыми организационной культурой.

Контркультуры в организации обычно появляются тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле организационные контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации. Некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными

в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации.

*Ценностная консолидированность.* Любая организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культур. Иммуитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

- 1) «глубиной»;
- 2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
- 3) ясностью приоритетов.

Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. Сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников, и в ней более четко определены приоритеты. Чем сильнее организационная культура, тем легче она сопротивляется попыткам разрушить ее со стороны внешних сил или контркультур, и тем легче она адаптируется к любого рода изменениям.

Организационные культуры считаются слабыми, если они очень раздроблены и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Слабую культуру можно распознать на основе следующих симптомов:

- отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, определенной ситуации или в определенном деле;
- в целом представления о ценностях и убеждениях имеют место, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным;
- отдельные части организации неспособны прийти к согласию между собой: представлены в основном различные точки зрения, отсутствует цельная картина;
- ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе и ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным, а что — нет.

## 11.2. ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура выполняет различные функции, которые ее характеризуют наиболее полно. Все функции условно можно подразделить на две группы (табл. 11.1):

- 1) функции, определяемые внутренним состоянием формального механизма организации;

2) функции, определяемые необходимостью адаптации организации к своей внешней среде.

Таблица 11.1

### Функции организационной культуры

Группа	Наименование функции	Содержание функции
Первая группа	Охранная	<p>Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды, т.е. она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Она включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличать ее от других фирм, субъектов хозяйственной жизни и от внешней среды в целом. Особенно актуальна эта функция культуры для современных российских экономических организаций.</p> <p>Во внешней среде российского бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ отсутствуют необходимые условия, упорядочивающие хозяйственную жизнь, — как формальные (экономическое законодательство), так и неформальные, которые определяются развитием общей экономической культуры;</li> <li>■ существует высокая агрессивность внешней среды российских организаций;</li> <li>■ российские фирмы действуют в условиях нестабильности и неопределенности политической среды;</li> <li>■ российские компании до сих пор являются относительно чужеродным элементом в структуре общества, которое в основном не адаптировалось к изменяющимся условиям существования и не приняло формирующейся системы ценностей российской частнопредпринимательской экономики.</li> </ul> <p>Указанные факторы обуславливают необходимость особого внимания руководителей российских организаций к проблемам формирования организационной культуры. Она способна ограничить пространство неопределенности и изменить баланс сил в пользу стабильности и устойчивости</p>
	Интегрирующая	<p>Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидов и групп — ее участников. Это позволяет каждому субъекту внутри организационной жизни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ лучше осознать цели организации;</li> <li>■ приобрести наиболее благоприятное впечатление об организации, в которой он работает;</li> <li>■ ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней</li> </ul>



*Продолжение*

Группа	Наименование функции	Содержание функции
	Регулирующая	<p>Организационная культура включает в себя неформальные, неписанные правила, указывающие на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т.д. Таким образом задаются однозначность и упорядоченность хозяйственных основных актов.</p> <p>Интегрирующая и регулирующая функции способствуют росту производительности в организации, поскольку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ощущение идентичности и восприятие ценностей организации позволяют повысить целеустремленность и настойчивость ее сотрудников в выполнении своих задач;</li> <li>■ наличие неформальных правил, упорядочивающих организационную деятельность и устраняющих несогласованность действий, создает экономию времени в каждой хозяйственной ситуации</li> </ul>
	Замещающая	<p>Сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Происходит экономия на издержках управления в компании. Так как культура в отличие от формального механизма в большей своей части самовоспроизводящийся феномен — самовоспроизводится язык культуры, культурные коммуникации, привычные формы поведения в рамках культурной среды, то многие элементы культуры для своего воспроизводства не требуют специальных усилий и затрат</p>
	Адаптивная	<p>Наличие организационной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь возможен противоположный процесс — индивидуализация, когда фирма организует свою деятельность таким образом, чтобы максимально использовать личностный потенциал и возможности индивида для решения собственных задач. Для российских фирм, у которых вопросы кадровой политики стоят очень остро, функция адаптации чрезвычайно актуальна</p>
	Образовательная и развивающая	<p>Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Управляющие в организациях должны заботиться о подготовке и образовании своих сотрудников. Результатом таких усилий является приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в ее распоряжении</p>

Группа	Наименование функции	Содержание функции
	Управление качеством	Поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности фирмы — экономических благах, постольку организационная культура, продуцируя более внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией. Другими словами, качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции
Вторая группа	Ориентация на потребителя	Учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений фирмы со своими покупателями и клиентами. Многие современные организации выделяют заботу о потребителях в качестве наиболее значимой ценности
	Регулирование партнерских отношений	Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений фирмы с партнерами, предполагающие моральную ответственность перед ними. В этом смысле организационная культура развивает и дополняет нормы и правила поведения, выработанные в рамках экономической культуры рыночного порядка
	Приспособление экономической организации к нуждам общества	Действие этой функции создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности организации. Ее эффект заключен в устранении барьеров, преград, нейтрализации воздействий, связанных с нарушением или игнорированием фирмой правил общественной игры. Таким образом выгода организации заключена в устранении экономических «минусов» — убытков

### 11.3. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В специальной литературе организационную культуру подразделяют на две большие относительно самостоятельные части: материальную и духовную [6].

*Материальная культура* определяется как вся сфера материальной деятельности и ее результаты. К ней относятся орудия и средства труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, искусственная среда, социальные организации.

*Духовная культура* является целостной системой, включающей все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности. В нее входят смыслы, ценности, социальные нормы, социальные ориентиры, ритуалы, верования, знания.

Существует деление организационной культуры по отраслям профессиональной деятельности на инженерную, управленческую, организационную, финансовую и др. Различают культуру элитарную, народную и массовую.

*Элитарная культура* создается привилегированной частью общества либо по ее заказу профессиональными творцами и включает в себя изящное искусство, классическую музыку и литературу.

*Народная культура* создается анонимными творцами, не имеющими профессиональной подготовки, и носит коллективный характер (мифы, легенды, сказания, песни и танцы).

*Массовая культура* имеет общедоступный характер и не выражает изысканных вкусов аристократии.

Организационную культуру подразделяют на субъективную и объективную (см. параграф 11.1).

Классификация организационной культуры по степени ее влияния на хозяйствующий субъект: бесспорная культура, слабая культура и сильная культура.

*Бесспорная культура* включает в себя небольшое количество основополагающих ценностей и норм, которые должны неукоснительно выполняться. Данная культура не предполагает изменений ни со стороны работников и внутренних условий, ни со стороны внешних факторов. В ее рамках создается иллюзия сплоченности, но в реальности обостряются конфликтность и неудовлетворенность персонала. Она может быть оправдана только на закрытых военных предприятиях, где главное — это дисциплина и четкое следование уставу. В рыночных условиях, в которых работает большинство фирм, следование такой культуре приведет к деградации и разорению.

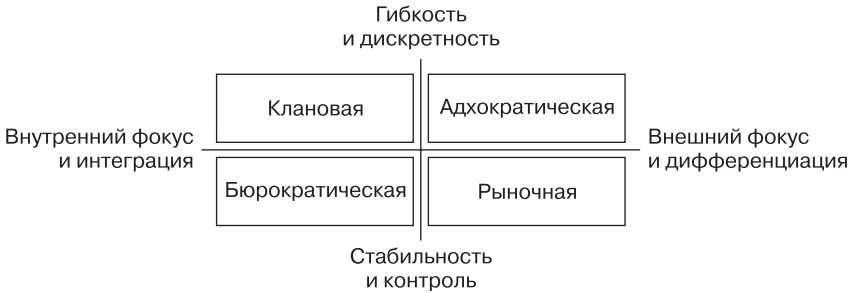
*Слабая культура* не предполагает общих ценностей и норм поведения у работников, что вносит противоречия в их работу. Нормы и ценности такой культуры хаотически изменяются под влиянием как внешних, так и внутренних факторов.

*Сильная культура* обращает внимание на изменения во внешней и внутренней среде и корректирует свою деятельность в соответствии с ними, прививая все лучшее и прогрессивное.

В России сильная организационная культура на предприятиях встречается крайне редко, в большинстве случаев реализуются лишь ее внешние формы, заимствованные на Западе (реклама, оформление офисов, фирменная одежда).

Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации (рис. 11.3):

- 1) гибкость и дискретность;
- 2) стабильность и контроль;
- 3) внутренний фокус и интеграция;
- 4) внешний фокус и дифференциация.



**Рис. 11.3.** Типы организационной культуры в зависимости от стержневых ценностей организации

**Клановая организационная культура:** очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы фирм воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Компания делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры фирма поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Адхократическая организационная культура** (от лат. *ad hoc* — по случаю): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью компании становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на рост и обретение новых ресурсов. Успех означает производство (предоставление) уникальных и новых продуктов и (или) услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

**Иерархическая организационная культура:** очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократической.

тическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности фирмы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

*Рыночная культура.* Этот тип организационной культуры доминирует в компаниях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль фирмы — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Харис и Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

- 1) сознание себя и своего места в организации;
- 2) коммуникационная система и язык общения;
- 3) внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- 4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- 5) осознание времени, отношение к нему и его использование;
- 6) взаимоотношения между людьми;
- 7) ценности и нормы;
- 8) вера во что-то, отношение или расположение к чему-либо;
- 9) процесс развития работника и обучение;
- 10) трудовая этика и мотивирование.

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: преобладающая в компании культура и культура ее частей — уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных, половых и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать в пределах одной общей культуры. Культура организации — подвижный феномен. Обычно компания растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций, для которых характерна другая культура, и привносящих в нее элементы другой культуры.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не просто суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения. Это указывает на то, какая политика и какие

принципы должны превалировать в случае конфликта между разными наборами предположений.

## 11.4. КЛАССИФИКАЦИИ НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУР

Культура, образ жизни и система восприятия мира отличают народы друг от друга. Эти различия могут в большей или меньшей мере зависеть от географических, экономических, политических и социальных особенностей развития. Понимание национально-культурных особенностей дает ключи к эффективному управлению в сфере международного бизнеса.

В условиях глобализации экономики перед международными организациями встают новые задачи по управлению: как соединить усилия людей с различными ценностями, говорящих на разных языках и воспитанных в отличающихся друг от друга исторических условиях, традициях и религиях<sup>1</sup>?

Первые исследования в данной области по преимуществу имели в своей основе индивидуальные наблюдения и опыт консультантов в области управления или ученых, занятых вопросами социальной и организационной антропологии. Они носили, как правило, фрагментарный характер и описывали отдельные явления. Лишь со второй половины 1970-х гг. научные исследования приобретают более регулярный и системный характер. Осуществляются сбор и систематизация солидных объемов социологической информации.

Наиболее ярким примером эмпирического подхода к изучению параметров, характеризующих национальные культуры, являются исследования Герта Хофстеде. Значительность исследования объясняется впечатляющей эмпирической базой: анкетирование свыше 116 тыс. работников компании IBM в 75 странах (каждая анкета содержала 150 вопросов). Проходило исследование в два этапа: 1967—1969 и 1971—1973 гг.

Модель Г. Хофстеде «4 + 1» выделяет четыре параметра деловой культуры: дистанция власти, отношение к неопределенности, соотношение коллективизма и индивидуализма, соотношение мужественности и женственности и дополнительно — конфуцианский динамизм или временная перспектива [27, 31, 56].

*Дистанция власти.* Это степень неравенства в распределении власти в обществе или организации, которая воспринимается члена-

<sup>1</sup> Характеристики международных совместных предприятий представлены в главе 5.

ми общества как нормальная и сама собой разумеющаяся. Критерий дистанция власти показывает допустимую степень неравномерности в распределении власти. В одних культурах вмешательство сильной власти воспринимается как ущемление прав личности, а в других, наоборот, «сильная рука» воспринимается как благо. Культуры с высокой дистанцией власти обычно терпимо относятся к авторитарному стилю управления и чинопочитанию.

Страны с высокой дистанцией власти: Китай, Мексика, Россия, Франция, Бразилия, Греция, восточные страны. Страны с низкой дистанцией власти: Северная Европа, Англия, США.

*Отношение к неопределенности.* Деловым культурам свойственно по-разному относиться к неопределенности. Неопределенность — это необъяснимая тревога, спровоцированная отсутствием детальной проработки ситуации.

Культуры с максимальным избеганием неопределенности стремятся устранить двусмысленность в отношениях, «определить условия на берегу». Здесь используется разработка подробных законов и правил поведения на все случаи жизни, во внешнеэкономической деятельности — подготовка детальных контрактов.

Другие культуры считают, что все предусмотреть нельзя, и предпочитают рамочные договоренности и корректировку по ходу дела. Критерии, позволяющие распознавать страны с высокой степенью избегания неопределенности в деловой культуре, следующие:

- негативная настроенность жителей по отношению к структурам власти;
- частое проявление национализма, раздражение по отношению к национальным меньшинствам;
- недоверчивое отношение большинства населения к молодежи, продвижение по службе возможно только с возрастом;
- люди склонны больше полагаться на мнение специалистов и экспертов, чем на здравый смысл и житейский опыт.

Высокий уровень избегания неопределенности в Японии, Греции, Бельгии, Германии, Австрии, Швейцарии. Страны с низкой степенью избегания неопределенности: Англия, Дания, США, Скандинавские страны (кроме Финляндии).

*Соотношение коллективизма и индивидуализма.* В процессе воспитания личности одни деловые культуры делают акцент на самостоятельность и инициативность, в других система ценностей прямо противоположная. Выделяют следующие критерии, позволяющие распознавать страны с высокой степенью индивидуализма в деловой культуре:

- люди откровенно высказывают критические замечания своим коллегам;
- найм и продвижение по службе связаны только с достоинствами данной личности;
- управление ориентировано на личность, а не на группу;
- каждый ориентируется на личный успех, а не группу;
- общество отличает высокий жизненный уровень, средний класс составляет большинство.

Страны с высокой степенью индивидуализма: США, Нидерланды, Новая Зеландия, Австралия, Великобритания. Страны с высокой степенью коллективизма: Испания, Португалия, Греция, Австрия, Япония.

*Соотношение мужественности и женственности.* Мужественность означает преобладание в системе ценностей «мужских», материальных ориентиров, стремление выделиться, сделать карьеру, проявить себя, заработать. Здесь в руководителе обычно уважают силу, быстроту решений, масштабность подходов, жесткость.

В обществах, где преобладает женственность, доминируют следующие приоритеты: качество жизни, поддержание хороших отношений с окружающим миром. Руководитель ценится умением организовать бесконфликтную групповую работу, разработать справедливую мотивацию.

Критерии, позволяющие распознавать страны с высокой степенью мужественности в деловой культуре:

- карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха;
- к «мужчинам» относят людей амбициозных, решительных и жестких;
- люди живут во имя работы;
- хороший руководитель должен «не советоваться с коллективом», а «решать вопросы».

Страны с высокой степенью мужественности: США, Германия, Швейцария, Англия. Страны с женственной культурой: Скандинавские страны, Дания, Голландия, Япония.

По каждому параметру были полученные количественные данные (табл. 11.2) [29].

Таблица 11.2

Параметры культуры по Г. Хофстеде, %

Страна	Дистанция власти	Степень избегания неопределенности	Мужественность и женственность	Индивидуализм и коллективизм
Австрия	11	70	79	45
Бразилия	69	76	49	38



*Окончание*

Страна	Дистанция власти	Степень избегания неопределенности	Мужественность и женственность	Индивидуализм и коллективизм
Великобритания	35	35	66	89
Дания	18	23	16	74
Израиль	13	81	47	54
Китай	89	44	54	39
Панама	95	86	44	11
Россия	88	40	59	58
США	40	46	62	91
ФРГ	35	65	66	67
Япония	54	92	45	46

*Конфуцианский динамизм (временная перспектива).* Через несколько лет был добавлен пятый параметр, который определяется как прагматическая установка, предполагающая ориентацию на будущее, а не на традиционно-историческую точку зрения или краткосрочную перспективу.

Следствия долгосрочной ориентации следующие:

- принятие существования одновременно нескольких верных точек зрения, возможности множественной истины и правды в разные периоды и при различном контексте происходящего;
- готовность к переменам и результатам (как положительным, так и отрицательным), которые они принесут;
- готовность участвовать в проектах, завершающихся в отдаленном будущем, при жизни следующих поколений;
- готовность жить во имя будущего, в том числе инвестировать средства за счет переноса текущих затрат на будущее.

Противоположностью является краткосрочная ориентация, которая подразумевает устойчивость и стабильность. Так, большинство стран Юго-Восточной Азии (Китай, Гонконг, Тайвань, Южная Корея) имеют высокие значения данного параметра. Эта тенденция связана с преобладающими там конфуцианскими традициями. С другой стороны находятся многие европейские страны. Они верят в сохранение истории и продолжение традиций, пришедших из прошлого.

Для углубленного изучения феномена культуры ведущие международные эксперты осуществляли исследовательскую работу *GLOBE (Global Leadership and organizational Behavior Effectiveness Research)*, 2004 г. [8]. Инициатором программы выступил в 1991 г. профессор

Уортонской школы бизнеса Р. Хаус, известный классическими работами по лидерству и организационному поведению. Он разработал ключевую теоретическую гипотезу о влиянии культуры общества на поведение деловых организаций и на эффективность лидерства в этих компаниях. Данная программа уникальна по масштабам и выводам. Сбор и анализ эмпирической информации осуществляли 170 авторитетных специалистов из 62 стран.

В странах, участвующих в проекте, были опрошены 17 тыс. руководителей среднего звена в сфере телекоммуникаций, в финансовой и банковской сферах, в пищевой промышленности. На основе анкет, содержащих 753 вопроса, от менеджеров разных стран было получено более 200 тыс. ответов на вопросы об организациях, поведении лидеров и о культуре. Большой объем выборки и статистический анализ данных позволили вывести результаты на уровень обобщения особенностей национальных культур в целом.

Для измерения национальных культур были введены девять ключевых переменных:

1) *избегание неопределенности (uncertainty avoidance)* — стремление членов общества или организации полагаться на социальные нормы, ритуалы, процедуры для того, чтобы точнее предсказывать развитие событий в будущем. Страны, где избегают неопределенности, — Швейцария, Швеция, Сингапур; страны, где принимают неопределенность, — Гватемала, Венгрия, Россия;

2) *ориентация на результаты (performance orientation)* — поддержка и вознаграждение обществом или организацией своих членов за стремление к высоким трудовым результатам. Среди лидеров по этому показателю — Швейцария, Сингапур, Гонконг; в конце списка — Россия, Венесуэла, Греция;

3) *ориентация на будущее (future orientation)* — поддержка и вознаграждение обществом или организацией своих членов за ориентацию на будущее (составление планов, инвестиции в перспективные области, отложенные поощрения). Ведущие страны — Сингапур, Швейцария, Южная Африка; в группе стран, менее других ориентированных на будущие результаты, — Польша, Россия, Аргентина;

4) *настойчивость (assertiveness)* — проявление членами общества или организации упорства, агрессивности, настойчивости в достижении целей. Наивысшие показатели — в Албании, Нигерии, Венгрии; наименьшие — в Швейцарии, Новой Зеландии, Швеции;

5) *институциональный коллективизм (institutional collectivism)* — поддержка обществом или организацией коллективных действий и коллективного распределения ресурсов. К коллективистским стра-

нам относятся Швеция, Южная Корея, Япония; к странам с низкими показателями по этой переменной — Аргентина, Германия, Венгрия;

6) *групповой коллективизм (group and family collectivism)* — лояльность семье и группе, участие в групповой работе и гордость коллективными результатами. Страны с высоким показателем — Филиппины, Греция, Иран; с низким — Новая Зеландия, Швеция, Дания;

7) *равенство мужских и женских ролей (egalitarianism)* — стремление общества или организации уменьшать ролевые различия между мужчинами и женщинами. Равенство ролей отмечалось в Венгрии, России, Польше; явное неравенство — в Египте, Марокко, Южной Корее;

8) *гуманистическая ориентация (humane orientation)* — поддержка и вознаграждение обществом или организацией индивидов за справедливость, альтруизм, щедрость, заботу и доброту. К странам с высокими показателями отнесены Замбия, Филиппины, Ирландия; с низкими показателями — Греция, Испания, Германия;

9) *дистанция власти (power distance)* — отношение членов общества или организации к неравенству в распределении власти. Особенно высокий показатель дистанции власти — в Марокко, Нигерии, Сальвадоре; самый низкий — в Голландии, Южной Африке, Дании.

Анализ позволил объединить 62 страны в десять больших групп (кластеры) в зависимости от совместимости показателей по девяти переменным (табл. 11.3).

Таблица 11.3

**Объединение стран в культурные кластеры в рамках проекта  
GLOBE**

№ п/п	Название кластера	Название стран, объединенных в кластеры
1	Латинская Америка ( <i>Latin America</i> )	Аргентина, Боливия, Бразилия, Колумбия, Мексика, Венесуэла
2	Английский кластер ( <i>Anglo</i> )	Австралия, Канада, Новая Зеландия, США, Южная Африка (этнически белое население), Англия, Ирландия
3	Нордическая Европа ( <i>Nordic Europe</i> )	Финляндия, Швеция, Дания
4	Германская Европа ( <i>Germanic Europe</i> )	Австрия, Германия, Нидерланды, Швейцария
5	Восточная Европа ( <i>Eastern Europe</i> )	Албания, Казахстан, Венгрия, Польша, Россия, Словения, Греция, Грузия
6	Конфуцианская Азия ( <i>Confucian Asia</i> )	Тайвань, Сингапур, Гонконг, Южная Корея, Китай, Япония
7	Южная Азия ( <i>Southern Asia</i> )	Индия, Индонезия, Иран, Малайзия, Филиппины, Тайвань

Окончание

№ п/п	Название кластера	Название стран, объединенных в кластеры
8	Центральная и Южная Африка ( <i>Sub-Sahharan Africa</i> )	Намибия, Нигерия, Южная Африка (черное население), Замбия, Зимбабве
9	Латиноевропейский кластер ( <i>Latin Europe</i> )	Италия, Португалия, Испания, Франция, Швейцария, Израиль
10	Ближний Восток ( <i>Middle East</i> )	Египет, Кувейт, Марокко, Турция, Катар

Программа *GLOBE* подтвердила, что характеристики и практика, отделяющие одну культуру от другой, позволяют предсказывать поведение организаций в этой культуре, параметры поведения и черты лидеров, наиболее часто проявляющиеся в этой культуре, которые воспринимаются как приемлемые и эффективные в данной культуре. Например, проект *GLOBE* показывает, что менеджеры германской Европы и нордической Европы явно избегают неопределенности. По этому критерию они существенно отличаются от других культурных групп. Также, хотя в несколько меньшей степени, избегают неопределенности представители английского кластера и конфуцианской Азии. Но если в ценностных ориентирах последних явно стремление к уменьшению неопределенности будущих событий, то в случае с немецкими и скандинавскими менеджерами картина обратная. Повидимому, традиционная излишняя заорганизованность не оставляет места для предпринимательства, и в опросах эти менеджеры отмечали стремление к увеличению риска и неопределенности. Среди тех, кто больше других желает укрепления порядка, — менеджеры Восточной Европы и Латинской Америки. По настойчивости в поведении лидируют представители германской Европы, тогда как в своих ценностях они, равно как и менеджеры Ближнего Востока, настойчивость ставят невысоко и т.д.

Высокие показатели ориентации на результаты, на будущее, избегание неопределенности положительно и существенно отражают тенденции экономического процветания, устойчивую государственную систему и поддержку членами общества мер по повышению национальной конкурентоспособности. Высокие показатели дистанции власти связаны с авторитарными мерами по укреплению национальной конкурентоспособности, за исключением мер по повышению производительности и интенсивности труда.

Результаты программы *GLOBE* важны для понимания общих черт и различий в практике бизнеса разных стран. Они могут использоваться компаниями в процессе принятия решений о международном развитии, создании транснациональных партнерств. На базе национальной культуры (культур) в среде конкретной организации может создаваться *национальная корпоративная культура*.

Среди существующих классификаций кросскультурных моделей организации особое место занимает классификация, разработанная голландским ученым Ф. Тромпенаарсом в содружестве с американским исследователем-консультантом Ч. Хэмпдоном-Тернером.

В основу моделирования было положено отношение различных деловых культур к таким параметрам, как:

- степень централизации управления и дистанция власти (равенство — иерархия);
- степень формализации управленческих функций;
- целевая направленность действий: ориентация на личность или на решение задач.

В зависимости от предпочтений к тем или иным параметрам выделяются четыре основные модели организационной (управленческой) культуры: «Инкубатор», «Управляемая ракета», «Эйфелева башня» и «Семья» [27].

Рассмотрим основные характеристики моделей организационной (управленческой) культуры (табл. 11.4).

Таблица 11.4

#### Характеристики национальных управленческих культур

Тип культуры	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Инкубатор»	«Эйфелева башня»
Степень централизации управления	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая
Степень формализации управления	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая
Объект ориентации	Реализация указаний сверху	Решение определенной задачи	Развитие личных способностей	Определение ролевых функций
Представители	Азия, арабские страны, Латинская Америка, Юго-Западная Европа, Россия и СНГ	Северная Европа, Англия, Скандинавия	США, Канада, Великобритания, Дания, «Силиконовая долина» (Калифорния, США)	Германия, Австрия, Центральная Европа, Венгрия, Новая Зеландия, Австралия

Модель организационной культуры «*Управляемая ракета*» характеризуется следующими признаками:

- ориентирована на решение конкретных задач за счет объединения группы экспертов-специалистов, развитие матричной структуры организации;

- предполагает широкое делегирование функций, формализованная;

- модель мотивации — плата за результат;

- управление через призму стратегии, миссии, видения.

Модель «*Эйфелева башня*»:

- ориентирована на достижение определенной цели (структура, система, функциональные обязанности: как достигнута цель);

- подразумевает четкое структурирование этажей властной вертикали;

- управление осуществляется на основе структуры и функциональных обязанностей: определение роли каждого сотрудника, жесткая субординация, контроль за исполнением детально прописанных должностных обязанностей;

- модель мотивации — плата за реализацию функций.

Модель «*Семья*»:

- ориентация на указания сверху;

- ярко выраженный иерархичный характер, ориентирована на личность;

- неформальная структура управления;

- установка «процветание семьи равнозначно процветанию ее членов»;

- стимулирование как материальное, так и через одобрение руководителя;

- руководитель не столько менеджер, сколько лидер, «отец» (по знаниям, опыту, связям, возрасту).

Модель «*Инкубатор*»:

- ориентация на стратегические цели, творчество, новизну и развитие креативных идей;

- трудовой коллектив представляет собой клубы единомышленников с высокими эмоциональными обязательствами, которые вовлечены в процесс творчества и изобретения;

- у сотрудников ярко выражена тяга к независимости, личностному росту, равенству в отношениях;

- стоящие перед коллективом задачи предполагают множественность решений, требуют теоретического анализа и высокого профессионализма в исполнении;

■ руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный уровень, способность к оценкам предложений подчиненных, развивает креативные качества сотрудников, управляет в соучаствующем стиле.

Очевидно, что в реальном бизнесе корпоративная (организационная) культура любой компании, тяготея к одной из четырех моделей, одновременно несет черты и других. Вместе с тем несомненно, что в каждой конкретной стране та или иная модель является доминирующей.

Так, принципы модели «Управляемая ракета» традиционно преобладают в корпорациях США, Канады, европейских странах англосаксонской группы и Скандинавии. Модель «Эйфелева башня» органична культуре Германии, Австрии, Венгрии, Австралии и Новой Зеландии. Модель «Инкубатор» соответствует не только странам (Канада, Великобритания, Дания), но и широко распространена в технополисах. Модель «Семья» — старейшая из корпоративных моделей, доминирует в странах Арабского Востока, Юго-Восточной и центральной Азии и др.

## 11.5. СИСТЕМА МЕТОДОВ ПОДДЕРЖАНИЯ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Сила организационной культуры, ее устойчивость, живучесть определяется рядом ее ведущих факторов:

- количество верований, ценностей, разделяемых работниками или «толщиной» культуры;
- глубина разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры и др.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко расшифрованы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей. Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и четче определяет приоритеты, имеет более глубокое влияние на поведение в организации. Сильная культура не только создает преимущества для компании. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений

в организации. Поэтому считается лучшим иметь умеренно сильную культуру в компании.

Для поддержания организационной культуры в литературе предлагается система определенных методов. Основными группами методов являются следующие [6].

*Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

*Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от компании либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

*Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

*Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и представляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и компании в целом.

*Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит компания, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей на предприятии культуры.

*Организационные символы и обрядность.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры компании, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.



Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

## 11.6. ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменение. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. К ним относятся:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к переменам в культуре, и наоборот. Существует три возможности сочетания изменений в поведении и культуре в организации.

*Изменения в культуре без изменений в поведении.* В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны поменять свое соответствующее поведение. Главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой.

*Изменения поведения без изменений в культуре.* В этом случае один или более членов организации или группа могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. Главная проблема — это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры.

*Изменения происходят и в области поведения, и в области культуры.* Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу, что развивает внутреннее удовлетворение.

При проведении изменений в культуре организации вытекает ряд трудностей. В особенности они порождаются сопротивлением изменени-

ям культуры. Это становится явно заметным, когда перемены начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры. Степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в организационной культуре могут либо предшествовать переменам в поведении, либо следовать за ними.

Возможны два подхода при изменении культуры:

- 1) добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;
- 2) включение и социализация новых людей в организации и увольнение старых сотрудников.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует переменам в поведении персонала до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной активности.

## **11.7. СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Важность информации как составляющей современных производительных сил и фактора формирования организационной культуры не подлежит сомнению. Разный подход к использованию информационных ресурсов является одним из основных признаков различия организационных культур. Принципиально лучшим вариантом использования информации является ее общедоступность при принятии решений, выполнении необходимых расчетов и подготовки обоснованных прогнозов.

Отечественная наука накопила богатый опыт практической реализации данного преимущества с помощью теоретически обоснованного экономико-математического инструментария. Современные специалисты, использующие математические методы в управлении экономикой, фирм, предприятий, организаций различных форм собственности, обязаны обладать необходимым минимумом знаний об информационных технологиях.

Информационные технологии управления рассматриваются в двух аспектах:

- 1) исследовательском — технологии используются как инструментарий, предназначенный для оптимизации и апробации различных моделей рыночных отношений;

2) эксплуатационном — технологии предназначены для информационной поддержки процессов функционирования экономической системы, т.е. для решения конкретных практических задач.

Информационные технологии представляют собой готовый к употреблению научно-технический продукт, полученный в результате совместной творческой деятельности экономистов, математиков и программистов.

Так как организационная культура является одним из составляющих элементов внутренней среды компании, то она формируется управлением в значительной мере в зависимости от того, насколько эффективным является обмен информацией между работниками. От уровня применяемых информационных технологий зависит и решение вопросов, связанных с поддержанием и развитием организационной культуры.

Свободный доступ к информации характеризует сильную организационную культуру, которая отличается от слабой культуры тем, что работники чувствуют себя неотделимой частью мощного единого коллектива, имеющего общие устремления и ценности, хорошо осведомлены о деятельности друг друга. Фирма может использовать при этом следующие современные инструментальные информационные технологии: гипертекстовые технологии, машинная графика, телекоммуникационные методы доступа, структурные и объектно-ориентированные технологии, мультимедиа [1].

*Гипертекст.* Эта технология позволяет работать с большими объектами семантической (понятийной) информации. Актуальность и значимость гипертекста возрастает в эпоху качественных преобразований. Методология гипертекстового информационного моделирования и соответствующие инструментальные средства позволяют formalизовать текстовые описания реформируемых систем, проектировать и обрабатывать информационные модели различных экономических объектов и процессов в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Полезность данной технологии особенно проявляется тогда, когда создается новая целостная социально-экономическая концепция и необходима уверенность в том, что огромное количество нормативно-правовых документов будет в точности соответствовать основным принципам развития.

*Графика.* Накопление знаний о мире, решение задач, возникающих перед специалистами, возможны двумя способами:

1) *алгебраический способ* — способствует внедрению в практику алгебраических моделей, которые опираются на идею символьных преобразований;

2) *геометрический способ* — генерирует у человека определенные ассоциации, с помощью которых формируются интеллектуальные подкаски.

Для лица, принимающего решение, важно, когда выбор делается им самим на основе предложенной ему информации, его опыта и знаний. В условиях рынка большое внимание уделяется научной визуализации данных в целях демонстрационного представления научных и коммерческих результатов.

Демонстрационная машинная графика позволяет решать три основных типа задач:

- 1) работа с диаграммами;
- 2) редактирование изображения;
- 3) подготовка и планирование демонстрационного материала.

Интенсивное развитие технологии этого направления свидетельствует об актуальности тех задач, которые они позволяют решать.

*Телекоммуникации.* В последнее время активно внедряются компьютерные системы общественного доступа: коммерческие базы данных тематического характера; системы электронных бирж и рекламных досок; системы удаленной обработки информации; средства предоставления информационных и других видов услуг.

Основными формами реализации этих систем являются локальные вычислительные сети и телекоммуникационные системы. Возможности локальных вычислительных сетей жестко ограничены территориально. Наибольшей гибкостью и потенциалом обладают средства телекоммуникационных систем. Существующие телекоммуникационные среды различаются как по номенклатуре и характеру предоставляемых функциональных возможностей (электронная почта, факсы, услуги экономического банка данных и т.д.), так и по стоимости своих услуг.

*CASE-технологии.* В связи с тем, что проектирование экономических информационных систем — трудоемкая, сложная и длительная работа, возникла необходимость в разработке программно-технологических средств специального класса — CASE-систем. Первоначальное значение термина *CASE* (*Computer-Aided Software Engineering*) — компьютерная разработка программного обеспечения. Большинство существующих CASE-систем ориентировано на автоматизацию проектирования программного обеспечения и основано на методологиях структурного проектирования и программирования. Эти методологии используют спецификации в виде диаграмм или текстов для описания системных требований, связей между моделями системы, динамики поведения системы и архитектуры программных средств. Стратегия выбора CASE-системы для конкретного применения зависит от целей

и потребностей самого проекта, квалификации вовлеченных в процесс проектирования специалистов.

**Мультимедиа.** Это интерактивная система, обеспечивающая работу с текстами, неподвижными изображениями, движущимся видео-, анимационной компьютерной графикой, речью и высококачественным звуком. Для реализации мультимедиа был разработан новый тип персонального компьютера — *NeXT*. Организация работы с *NeXT* — особая форма общения человека с ЭВМ. Если раньше взаимодействие осуществлялось с помощью интерфейса *WIMP* (окно, образ, меню, указатель), то компьютер типа *NeXT* дает возможность работать с интерфейсом *SILK* (речь, образ, язык, знания). Появление систем мультимедиа привело к кардинальным изменениям в таких сферах, как бизнес, компьютерный тренинг, образование и др. Это в свою очередь позволило динамически отслеживать индивидуальные запросы мирового рынка, создавать видеокаталоги продаваемых изделий, коммерческие базы, справочники, проводить деловые видеоконференции.

### Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под организационной культурой?
2. Перечислите структурные элементы организационной культуры и раскройте их содержание.
3. Расскажите об уровнях организационной культуры.
4. Раскройте содержание основных свойств организационной культуры.
5. Какие функции выполняет организационная культура по отношению к внутренней среде и внешней среде?
6. Приведите основные классификации организационной культуры.
7. Объясните параметры моделей «4 + 1». Проанализируйте слабые и сильные стороны модели Г. Хофстеде.
8. Каково значение результатов проекта *GLOBE* для современных менеджеров?
9. Какие параметры положены в классификацию типов корпоративной культуры в модели Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпдона-Тернера?
10. Дайте характеристику четырем типам корпоративной управленческой культуры.
11. Дайте характеристику методов поддержания культуры организации.
12. Какие существуют методы изменения организационной культуры?
13. Раскройте необходимость использования информационных технологий в организационной культуре.
14. Дайте характеристику наиболее распространенным видам информационных технологий, используемых при сильной организационной культуре.

## **РАЗДЕЛ IV**

---

# **ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

## Глава 12

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

### 12.1. ФАКТОРЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Проектирование организации, обеспечивающее установление взаимодействия между ее членами с учетом выполненных ими работ, проявляется в статическом виде как структура организации и в динамическом виде как процессы, протекающие в ней.

Отечественные и зарубежные экономисты по-разному определяют организационное проектирование. Однако различные точки зрения не только не противоречат друг другу, а, наоборот, дополняют творческий и новаторский характер данного вида деятельности. Так, американский экономист Дж. Гелбрейт определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Б.З. Мильнер в книге «Теория организаций» дает следующее определение.

**Организационное проектирование** — разработка таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности [26].

*Цели организационного проектирования:*

- 1) создание новой системы;
- 2) частичное усовершенствование существующей организационной системы;
- 3) радикальное преобразование действующей организационной системы.

Организационная система представляет собой совокупность двух частей: механизма внутреннего функционирования и механизма отношений с внешней средой.

Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для процесса управленческой и производственной деятельности: функциональные и организационные структуры, положения об отделах и службах, должностные инструкции, производственное оборудование, компьютерную и организационную технику, офисную

мебель, сети связи и систему документооборота. Механизм отношений с внешней средой состоит из элементов, необходимых для формирования благоприятного делового поля внешних отношений организации — законодательные акты, договоренности, контракты, соглашения и т.п.

Мы будем рассматривать проектирование одной из составляющих организации — структуры как способа организации этой системы. В новых условиях в проектировании организационных структур необходимо широко использовать системный подход. Он предполагает учет внешних и внутренних факторов окружения организации. Как показывают исследования, эти факторы носят ситуационный характер и делятся на пять групп (рис. 12.1):

- 1) состояние внешней среды;
- 2) технология работы в организации;
- 3) стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- 4) поведение работников;
- 5) размер.

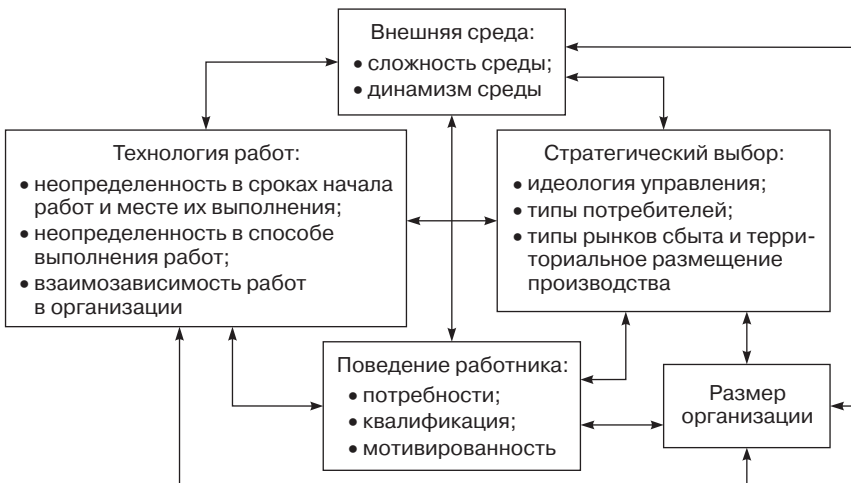


Рис. 12.1. Ситуационные факторы проектирования организации

Внешнюю среду характеризуют сложность и динамизм. *Сложность внешнего окружения* определяется тем, как много факторов влияет на проектирование организации. *Динамизм внешнего окружения* характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование организации.



Двухмерная классификация факторов внешней среды позволяет выявить четыре типа ситуаций, каждая из которых соотносится с тем или иным видом бизнеса (рис. 12.2).



Рис. 12.2. Основные типы ситуаций

**Квадрант 1.** Ситуация характеризуется низкой неопределенностью и является благоприятной для руководства организации. Внешняя среда не будет преподносить много «сюрпризов», и работники будут определенно следовать принятым в компании политике и процедурам. От руководителей не требуется высокого уровня подготовки, длительного обучения, большого опыта.

**Квадрант 2.** Ситуация характеризуется умеренной неопределенностью. Она является более напряженной для руководства организации. Высокая степень сложности внешнего окружения вносит элемент значительного риска в процесс принятия решений. Руководители в данной ситуации нуждаются в серьезной подготовке и наличии опыта.

**Квадрант 3.** Ситуация характеризуется умеренно высокой неопределенностью. Она требует от руководства и самой организации достаточной гибкости. Это необходимо в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды. Однако малочисленность факторов позволяет руководителям справляться с ситуацией.

**Квадрант 4.** Ситуация характеризуется высокой неопределенностью. Она представляет собой наибольшую трудность для управления организацией и требует от руководителей высочайшего уровня подготовки, аналитических способностей и интуиции.

По оценкам специалистов, только 20% внешних факторов в бизнесе поддаются контролю со стороны руководителя, а остальные 80% являются неконтролируемыми. Каждая из рассмотренных выше ситуаций требует своего специфического подхода к проектированию организации и ее частей.

Под технологией понимаются действия работника, материалы, оборудование, которое он использует для преобразования объекта своих действий. Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям:

- 1) разделение труда;
- 2) группировка работ, т.е. создание подразделений.

Англичанка Джоэн Вудворт одной из первых установила зависимость между технологией и организационным проектированием. В зависимости от типа технологии организационные структуры разделяются на несколько типов. С увеличением технологической сложности возрастают число уровней управления и организационная пирамида, увеличивается интервал контроля высшего звена управления. При технологии средней степени сложности интервал контроля менеджеров низших уровней становится наибольшим. Фирмы, характеризующиеся наибольшей и наименьшей сложностью технологии, имеют тенденцию к более органическому проектам, а компании, использующие технологии средней степени сложности, предпочитают более механистические проекты.

В 1962 году А. Чандлер сформулировал принцип, согласно которому проектирование организации должно соответствовать стратегии, выбранной фирмой. Им был сделан вывод о том, что со сменой стратегии перед компаниями возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с проектированием новой организационной системы для фирмы. Отказ от перепроектирования организации приводит к тому, что фирма оказывается не в состоянии достичь принятых ею целей.

Позже, в 1977 г., Дж. Гелбрейт со своими коллегами определил элементы современного организационного проектирования, а также влияние стратегии на дизайн организации и влияние дизайна на стратегию организации (рис. 12.3).

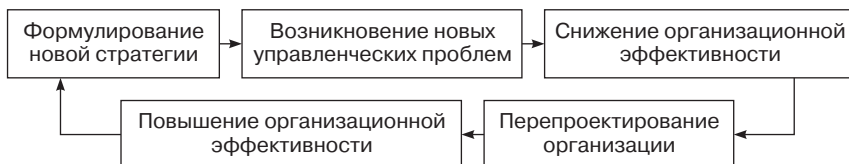


Рис. 12.3. Взаимосвязь между стратегией и организационным дизайном

Выбор высшим руководством той или иной стратегии оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. Можно рассмотреть три возможные области стратегического выбора.

*Первая* касается той идеологии управления, которой придерживается высшее руководство. Ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на такие элементы проектирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизацию и децентрализацию.

*Вторая* область стратегического выбора имеет отношение к тому, какие потребители будут обслуживаться компанией. Если у фирмы имеются индивидуальные и «организованные» потребители, то эта двойственность должна найти отражение при проектировании ее организационной системы во всех элементах.

*Третье* в стратегическом выборе — это рынки сбыта и территориальное размещение производства. Выход компании с целью размещения производства или продажи продукции за рамки национальных границ потребует учета при проектировании ее организационной системы, учета фактора интернационализации и глобализации в бизнесе.

При проектировании необходимо учитывать потребности, интересы, установки, уровень квалификации, мотивации и дисциплинированности работников.

Размер организации оказывает определенное влияние на организационную структуру. Он влияет на ее проект следующим образом: когда организации становятся крупнее, то они нуждаются в более сложных проектах. По мнению исследовательской группы Астерн Гроуп, размер компании оказывает гораздо большее влияние на характер организационного проектирования, чем технологии.

Таким образом, роль стратегии, окружения, технологии и размера является центральной при принятии большинства решений организационного проектирования.

## 12.2. ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Выделяют три этапа процесса проектирования организации.

*Первый этап* — анализ действующей организационной структуры, который призван установить, в какой мере она соответствует требованиям, предъявляемым к организации, т.е. насколько она рациональна с точки зрения установленных оценочных критериев.

К *оценочным критериям* обычно относят принципы управления:

- соотношение между централизацией и децентрализацией;
- объем контрольных функций, установленный для каждого уровня управления;
- анализ и оценка аппарата управления (количество сотрудников, наличие элементов дублирования, распределение полномочий и ответственности);
- анализ функций управления (способы и технология принятия управленческих решений, принципы и методы мотивирования работников);
- оценка хозяйственной деятельности (изменение технологии, углубление межфирменного сотрудничества, внедрение инноваций) и т.п.

В результате анализа выявляются недостатки, выясняются причины слишком медленного повышения эффективности управления.

*Второй этап* — проектирование организационных структур. Коммерческая фирма весьма сложная система, включающая ряд подсистем: производственную (технологическую), экономическую, социальную, информационную, административную и др. Ряд подсистем поддается рациональному проектированию, а некоторые из них (например, социально-психологическая) из-за большого числа переменных, которые не могут быть описаны только рациональными величинами, требуют диалектического подхода к качественному и количественному описанию их функции и задач. Этим объясняется специфика проектирования организационных структур управления. Ее суть — количественно-качественный подход к оценке организационных структур, сочетание формализованных методов с субъективной деятельностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных проектов.

*Третий этап* — оценка эффективности организационных структур исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

### **12.3. МЕХАНИСТИЧЕСКИЙ И ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

Механистический и органический подходы к построению организации занимают важное место не только в теории и практике управления, но и в теории организации. Сами названия — механистический и органический — отражают основные черты этих подходов. Применение

термина «механистический» к организации используется для того, чтобы показать, что система спроектирована наподобие машинного механизма, предназначенного для производственных операций. Термин «органический» как бы придает организации качества живого организма, свободного от недостатков механистической структуры. В основу описания рассматриваемых подходов положена ситуационная теория.

*Механистический подход* к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в компании. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и неединачное внешнее окружение.

Многие специалисты считают механистический подход синонимом веберовской бюрократической организации. Немецкий социолог и экономист М. Вебер вошел в историю тем, что сформулировал в начале XX в. понятие бюрократии как организации, имеющей определенные характеристики. В бюрократической модели заложена потенция проявления при определенной ситуации таких негативных явлений, как жесткость, некомпетентность, волокита, неэффективность и нелепость правил. Такие преимущества, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях:

- в организации известны общие цели и задачи;
- работа может делиться на отдельные операции;
- общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования;
- выполнение работы индивидом может достоверно измеряться;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как законная.

Вышеперечисленные условия очень важны для эффективной деятельности организации, построенной на основе механистического подхода.

Понятие «органический подход» впервые ввели Т. Барнс и Д. Сталкер в книге «Управление инновациями» (1961). По их определению, органической является такая структура, которая в большей мере базируется на бригадной работе, обладает гибкостью и меньше связана с правилами, характерными для традиционного иерархического построения управления. В более поздних работах органическую структуру стали рассматривать как модель, которая может оказать существенное воздействие на развитие экономики.

*Органический подход* к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется не рутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Характеристики и условия эффективного применения механистического и органического подходов в проектировании организации представлены в табл. 12.1.

Таблица 12.1

**Характеристики и условия эффективного применения  
механистического и органического подходов  
в проектировании организации**

	Механистический тип организации	Органический тип организации
Характеристики	Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе
	Работа по правилам	Мало правил и процедур
	Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
	Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
	Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
	Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
	Отношения формальные и носят официальный характер	Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	Несложное, стабильное окружение	Сложное, нестабильное окружение
	Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
	Задачи поддаются делению	Задачи не имеют четких границ
	Задачи простые и ясные	Задачи сложные
	Работа измеряема	Работу измерить сложно
	Оплата труда мотивирует	Мотивирование потребностей верхнего уровня
	Признается данная власть	Авторитет власти завоевывается

Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям. Если механистический подход ориентирует организацию на высокие структурированные роли, то описание работы при органическом под-

ходе может состоять всего из одной фразы: «Делайте то, что вы считаете необходимым, чтобы выполнить работу». При органическом подходе в силу отсутствия ясных оценок и стандартов работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, чем четко разработанная система формального контроля.

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее. Механистический подход подвергается последние годы сильной критике. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать свой окончательный выбор.

## 12.4. МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Совершенствование управления и повышение эффективности производства зависит от развития методов проектирования организационных структур. Это связано со следующими моментами:

- в новых условиях нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений;
- в сферу хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами;
- создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;
- проектирование сложнейшего механизма — механизма управления — должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирования организационных систем.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному критерию оптимальности. Эта проблема носит многокритериальный характер. Поэтому она может быть решена на основе сочетания научных методов, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

В процессе проектирования организационных структур управления компанией решаются следующие задачи:

- определение типа структуры управления;
- уточнение состава и количества подразделений по уровням управления;
- определение численности управленческого персонала;
- определение характера соподчиненности между звеньями организации;
- расчет затрат на содержание аппарата управления.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных методов: аналогий, экспертного, структуризации целей и организационного моделирования.

*Метод аналогий* предполагает использование опыта проектирования структур управления в аналогичных организациях и предусматривает выработку типовых структур управления в разных видах организаций, определение различных рамок, условий и механизма применения. Необходимо подчеркнуть, что типовые организационные структуры должны носить вариантный характер, предусматривающий возможность корректирования, отклонения в случае изменений условий, в которых действует фирма.

*Экспертный метод* базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода — выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур, обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляются диагностический анализ организационных структур действующих фирм и их оценка. Формулируются основные научные принципы формирования организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности фирмы.

*Метод структуризации целей* предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки, и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании выполняются следующие этапы:

- 1) разработка системы целей;
- 2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры;
- 3) составление таблиц полномочий и ответственности за достижение целей как каждым подразделением, так и по комплексным многофункциональным видам деятельности, где конкретизируются границы ответственности (материальные ресурсы, производственные, информационные процессы), определение конкретных итогов, за до-



стижение которых устанавливается ответственность полномочий, которыми наделяются соответствующие органы управления.

*Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Выделяют следующие основные типы организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур — описывают организационные связи и отношения в виде математических уравнений и неравенств (модели многоступенчатой оптимизации и др.);

- графоаналитические модели организационных систем — представляют собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей (матрицы распределения полномочий и ответственности и др.);

- натурные модели организационных структур и процессов — заключаются в оценке их функционирования в реальных организационных условиях (эксперименты и др.);

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур (регрессивные модели зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и др.).

Процесс организационного проектирования должен базироваться на всей системе методов, которые используются с учетом этапов проектирования и складывающейся организационной ситуации. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования.

## 12.5. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Оценка эффективности организационных структур проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур

управления действующих компаний для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

1) по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;

2) по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

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

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. При оценках эффективности организационной структуры могут быть использованы следующие группы показателей [6]:

1) показатели, характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление (в качестве эффекта могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции и т.п.);

2) показатели, характеризующие 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, подготовку и переподготовку кадров и т.п.);

3) показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень (могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур; к ним относятся звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций и т.п.).

В литературе разработаны количественные методы изучения зависимости между конечным результатом, достигнутым фирмой, и производительностью аппарата управления, которая может определяться

как количество произведенной организацией конечной продукции, приходящейся на одного работника аппарата управления [16].

Коэффициент эффективности организационной структуры управления определяется по формуле

$$K_э = \frac{P_{\Pi}}{З_y},$$

где  $P_{\Pi}$  — конечный результат (эффект), полученный от функционирования организационной структуры управления, руб.;

$З_y$  — затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации), руб.

Коэффициент звенности исчисляется по формуле

$$K_{зв} = \frac{П_{звф}}{П_{зво}},$$

где  $П_{звф}$  — количество звеньев существующей организационной структуры;  
 $П_{зво}$  — оптимальное количество звеньев организационной структуры.

Коэффициент территориальной концентрации определяется по формуле

$$K_{тк} = \frac{П_{прф}}{П},$$

где  $П_{пр}$  — количество организаций данного типа в регионе деятельности нашей организации;

$П$  — площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа.

Коэффициент дублирования функций определяется по формуле

$$K_{д} = \frac{K_{оз}}{K_{н}},$$

где  $K_{о}$  — количество работ, закрепленных за несколькими подразделениями;  
 $K_{н}$  — нормативное количество работ.

Коэффициент надежности системы управления рассчитывается по формуле

$$K_{над} = 1 - \frac{K_{нер}}{K_{общ}},$$

где  $K_{нер}$  — количество нереализованных решений;

$K_{общ}$  — общее количество решений, принятых в подразделении.

Степень централизации функций определяется по формуле

$$K_{\text{ц}} = \frac{P_{\text{фц}}}{P_{\text{ф}}},$$

где  $P_{\text{фц}}$  — количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;  
 $P_{\text{ф}}$  — общее число принятых решений на всех уровнях управления.

Коэффициент эффективности использования информации рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{эи}} = \frac{J_{\text{эисп}}}{J_{\text{вход}}},$$

где  $J_{\text{эисп}}$  — количество случаев эффективного использования документа;  
 $J_{\text{вход}}$  — информация на входе.

Вся работа по проектированию организационных структур управления предполагает принятие нестандартных организационных решений с учетом внешней и внутренней среды окружения.

### Контрольные вопросы и задания

1. Что такое организационное проектирование?
2. В чем заключается системный подход при организационном проектировании?
3. Назовите стадии процесса организационного проектирования. Раскройте их содержание.
4. В чем заключается сущность механистического подхода к проектированию организационных структур? Назовите условия его эффективного применения.
5. В чем заключается сущность органического подхода к проектированию организационных структур? Назовите условия его эффективного применения.
6. В чем заключается сущность механистического подхода к проектированию организационных структур?
7. Назовите и проанализируйте основные методы организационного проектирования.
8. Назовите критерии оценки эффективности организационных систем.
9. Какие показатели могут использоваться при оценке эффективности организационной структуры?

## Глава 13

---

# ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 13.1. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ

В теории организации выделяют четыре типа моделей, отражающих эволюцию теоретических концепций, определяющих сущность самих организации, роль и доминирующие функции менеджмента, а также критерии, применяемые для оценки эффективности их деятельности.

*Первая модель.* Эта модель известна под названием «модель механистической конструкции организации», сформировалась в конце XIX в. и получила широкое распространение в первой четверти XX в. Ее теоретической базой являются положения школы научного менеджмента. Родоначальник этого научного направления Ф.У. Тейлор рассматривал эффективность с точки зрения факторов времени и движения.

Другой представитель этого теоретического направления — немецкий социолог М. Вебер выдвинул и обосновал положение, согласно которому самой эффективной формой человеческой организации является рациональная бюрократия. Целями предприятия чаще всего выступают максимизация прибыли, рентабельности, капитальных вложений, общего оборота капитала. Для их достижения с максимальной эффективностью и при минимальных затратах ресурсов необходимо оптимально использовать все виды ресурсов.

Механистическая модель организации (ее также называют моделью рациональной бюрократии) позволяет установить технико-экономические связи и зависимости различных факторов производства. В то же время в ней недостаточно учитываются роль и значение человеческого фактора в эффективной работе организации, а в качестве базы используются такие положения школы научного менеджмента, которые критически оцениваются современной наукой и практикой. Все это ставит определенные рамки в использовании механистической модели организации с ее узким взглядом на управление и эффективность, оцениваемую только по экономическим результатам.

*Вторая модель.* Эта модель построена на определении организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда. На-

чало ее разработки относится к 1930-м гг. и связано с именами таких известных ученых, создавших основы теории человеческих отношений и поведенческих наук, как Д.Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор, Ч. Барнард и Ф. Селзник. В нашей стране идеи научного управления трудовыми коллективами, работающими на социалистических предприятиях, развивали А.К. Гастев, О.А. Ерманский, Н.А. Витке и многие др.

Модель организации строится исходя из главного положения теории о том, что важнейшим фактором производительности на предприятии является человек как социальный деятель. Поэтому элементами модели являются такие составляющие, как внимание к работающим, их мотивация, коммуникации, лояльность, участие в принятии решений. Другими словами, моделируется система поддержания человеческих отношений внутри предприятия. При этом особое внимание уделяется стилю управления и его влиянию на показатели производительности и удовлетворенности работников своим трудом. Предпочтение отдается демократическому стилю, обеспечивающему наиболее полное раскрытие способностей работающих за счет их вовлеченности не только в процесс исполнения, но и в процесс разработки управленческих решений.

Главные задачи менеджеров в этих условиях заключаются в организации управления персоналом, что в конечном счете должно приводить к выполнению целей предприятия. Если все внутренние процессы, связанные с персоналом, управляются надлежащим образом, у организации не возникает проблем с достижением заданий по выпуску продукции, прибыли, доходам и т.д. В качестве критерия успешности работы по данной модели принимается повышение эффективности предприятия за счет совершенствования его человеческих ресурсов. Возможности модели, построенной на основании теории человеческих отношений и поведенческих наук, в поиске резервов эффективности организации ограничиваются тем, что внимание концентрируется только на одном внутреннем факторе — человеческом ресурсе и подчинении ему всех остальных факторов производства. Как и в механистической модели, управляющая система здесь также ориентирована на анализ внутренних факторов и условий функционирования организации.

Таким образом, обе модели могут рассматриваться как «закрытые», т.е. не учитывающие воздействие на эффективность факторов внешней среды. Именно эти ограничения привели к необходимости разработки новых моделей организаций, для которых характерен учет того, что внутренняя динамика компании формируется под воздействием внешних событий.

*Третья модель.* В этой модели предприятие представляется в виде сложной иерархической системы, тесно взаимодействующей с окруже-

нием. Ее основу составляет общая теория систем (основополагающий вклад за рубежом был сделан А. Чандлером, П. Лоуренсом, Дж. Лоршем; в нашей стране эти проблемы исследовались И.В. Блаубергом, Э.Г. Юдиным, В.В. Дружининым, В.Н. Садовским, В.Г. Афанасьевым и многими другими учеными). Главная идея заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы с внешней средой. В соответствии с этими теоретическими положениями организация рассматривается в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром.

Ключевые факторы успеха компании находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию, т.е. знание) и во внутренней (сильные и слабые стороны которой создают те или иные предпосылки для преобразования ресурсов в продукцию и услуги).

*Четвертая модель.* Эта модель представляет предприятия как общественные организации, в деятельности которых заинтересованы различные группы как внутри, так и вне их границ. Цели компаний трактуются с позиций удовлетворения различных запросов связанных с ними групп: потребителей, поставщиков, конкурентов, инвесторов, общества в целом. Основу этой модели, формирующейся с 1980-х гг., составляет теоретическая концепция заинтересованных групп, в соответствии с которой организации должны принимать во внимание разные интересы партнеров. Такой подход означает принятие за основу стратегии ограниченной оптимизации, при которой достижение какой-либо одной цели организации лимитируется требованием выполнять и другие цели на приемлемом уровне. Определение эффективности в этих условиях базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации.

В действительности не существует предприятий, которые строили бы свою деятельность в полном соответствии с какой-либо одной моделью. Чаще всего наблюдается процесс эволюционного перехода от одних приоритетов к другим. В деятельности многих компаний можно отметить наличие элементов всех четырех базисных концепций.

## **13.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОДИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

В период становления рыночных отношений в России перспективные проблемы развития организации имеют особое значение. Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира, свидетельствует, что

среди всех ресурсов предприятий важнейшее значение имеет именно управление, т.е. способность и умение вырабатывать цели, определять ценности, координировать выполнение задач и функции, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеет выявление и реализация основных тенденций изменения организации управления.

Главная черта переходного периода — создание принципиально новых институциональных условий рыночных отношений и на этой основе — новых моделей поведения предприятий. С учетом утверждающегося плюрализма форм собственности можно сказать, что характер собственности определяет характер власти. В условиях широкомасштабных процессов смены форм собственности интересы выживания предприятия порождают тип управления, который является промежуточным. Это — переходное управление, которое имеет две стороны. Одна из них — изменения в самом управлении (демократизация, децентрализация и др.), а другая — управление самим переходом от одной экономической системы к другой.

Структуры и методы управления, разработанные в западных фирмах, в переходный период не могут переноситься на российские предприятия механически, без учета конкретных внутренних и внешних условий. Нужно время для накопления собственного опыта. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности. То же самое можно сказать и о других важнейших аспектах управления — участии акционеров в управлении компаниями, формах и методах работы советов директоров и правлений, договорных отношениях, формировании жизненно необходимой рыночной инфраструктуры. Не менее важным фактором эффективного управления является отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу. Совместить интересы акционеров с интересами экономики и общества в целом — вот коренная проблема управления в переходный период.

Главной *характерной чертой* новых систем 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 и их оплата в зависимости от реальных результатов должны стать основными приоритетами изменений в аппарате управления.



Процесс модификации организационных структур управления развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных можно выделить следующие.

*Во-первых, осуществление децентрализации производственных и сбытовых операций.* С этой целью в рамках крупнейших компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за прибыли и убытки. На них возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. Каждое отделение самостоятельно финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

*Во-вторых, нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций.* Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования». Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших фирм, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиции на рынке.

*В-третьих, деbüroкратизация, постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.* Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование компаний, находящихся в коллективной собственности их работников.

В переходный период объективно требуются не только принципиально новые для российских условий формы организации, не только в корне отличные методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие. Для того чтобы всесторонне учесть как внутренние особенности хозяйствующих структур, так и динамично меняющиеся внешние обстоятельства, а также складывающиеся прогрессивные тенденции, необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации предприятий.

В течение переходного периода должны возникнуть условия для использования новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, развитие внутренних рынков компаний, их объединение с помощью глобальных информационных систем в промышленные и другие союзы самых разных типов. Для России с ее многообразным историческим опытом и огромными масштабами ресурсного потенциала и производства такая долгосрочная

перспектива управления в рыночной экономике представляется вполне возможной и осуществимой.

### 13.3. НОВЫЕ НАУЧНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Основные характеристики изменяющейся организации управления и анализ наметившихся тенденций позволяют выделить следующие разновидности новых моделей управления предприятиями.

*Интеллектуальные организации.* В исследованиях специалистов по управлению отмечается, что интеллектуальная организация должна формироваться из большого числа мелких взаимодействующих предприятий по принципу скорее «свободного общества», чем «тоталитарного государства». Архитектура интеллектуальных организаций гибкая, способная изменяться в зависимости от новых задач и реагировать на местные условия. Не проектировщики организации, находящиеся на самом ее вершине, а решения работников среднего и нижнего уровней управления, свободно выбирающих способы координации работы группы с работой организации в целом, сделают компанию дееспособной и адаптивной. Такие гибкие системы требуют новых форм дисциплины труда и контроля с широким вовлечением сотрудников в процесс принятия решений, для того чтобы лучше определить, какие связи и группы связей работают и становятся выгодными, а какие являются неэффективными. Этим системам также нужны гарантии того, что свобода выбора не будет ограничена, чтобы каждый сотрудник мог проявить на практике свои таланты и навыки, свой интеллект.

Главной качественной характеристикой интеллектуальной организации становится переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей. В любых компаниях исполнителям необходим, с одной стороны, высокий уровень индивидуальной и групповой автономии для стимулирования их личной инициативы. С другой стороны, они нуждаются в широких связях внутри группы и вне ее, чтобы иметь необходимую информацию для принятия решений. Бюрократические организации не поощряют ни личной инициативы, ни расширения круга обязанностей, даже если имеют место попытки наделить их этими полномочиями. Постбюрократические организации обеспечивают как открытый выбор рынка, так и выбор лиц, участвующих в принятии решений. Это, в свою очередь, требует использования таких структурных процессов

и принципов, которые бы позволили поддерживать открытость систем и гарантировать сближение интересов отдельных групп лиц и общества в целом.

Наиболее важные факторы, определяющие интеллектуальную организацию, взаимосвязаны. Вот почему во взаимоотношениях любого плана следует одновременно учитывать необходимость как свободы, так и взаимозависимости. Интеллект наиболее эффективен, если имеется надежная информация. Сотрудники же, которым отказывают в информации, становятся безразличными к успехам компании, потому что им не хватает сведений для разумного выбора решений.

*Круговые корпорации.* Принципиально важно не то, являются ли независимые предприятия частью одной и той же организации, а то, насколько хорошо осуществляется процесс взаимодействия между ними. Совместная собственность сама по себе не уменьшает противоречий между зависимыми видами деятельности. Разрешение противоречий, связанных со всеми видами взаимодействия внутри компании или вне ее, задача построения демократичной иерархии привели к появлению нового типа организации, получившей название круговой. Круговая корпорация — это демократичная иерархия. В отличие от иерархического командного строения системы управления демократия в организациях обладала следующими сущностными характеристиками:

- отсутствие безраздельного авторитета;
- возможность для каждого члена компании участвовать в принятии всех решений, которые его напрямую затрагивают;
- способность членов организации принимать решения, которые затрагивают только тех, кто их принимает.

В централизованной иерархии каждый работник (кроме высшего руководителя) является субъектом высшей власти. При демократии любой руководитель является субъектом коллективной власти работников.

Основная структурная характеристика круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет. Каждый совет (кроме самых верхних и низших звеньев компании) в идеале должен иметь минимальное членство: руководитель, возглавляющий совет, и его непосредственный подчиненный. Совет руководителя, у которого более двух подчиненных, состоит, как правило, из этих подчиненных. Любой совет имеет право привлекать к участию в своей работе сторонних представителей. Например, в совет функциональных подразделений, таких как отделы маркетинга или финансов, приглашаются руководители других функциональных подразделений. В советы подразделений, использующих продукцию других отделов (например, бухгалтерия), входят руководители этих отделов. Внешние клиенты

и потребители также приглашаются к участию в совете. Межрегиональные организации, многопрофильные фирмы приглашают в состав советов общественных представителей регионов, где они работают, включая представителей потребителей, структур по охране окружающей среды и т.п.

Привлечение дополнительных участников в совет улучшает взаимопонимание организации с акционерами и другими заинтересованными лицами. Большинство подразделений в организации имеют внутренних акционеров, а многие — и внешних.

*Многомерные организации.* Реорганизация является только одним из возможных путей адаптации к изменениям среды. Обобщение практики и исследования свидетельствуют о возможности разработки такой модели организации, которая могла бы адаптироваться к изменениям без перестройки. Такая организация называется многомерной.

Необходимость в организации вытекает из разделения труда. Организовывать означает разделять труд и координировать его таким образом, чтобы получать желаемый результат. Чем глубже разделение труда, тем большая требуется координация. В типичной организационной структуре горизонтальное деление показывает, как разделен труд на каждом из уровней, т.е. как распределяется ответственность. Вертикальное деление представляет, как труд на различных уровнях координируется и интегрируется.

Существует три направления разделения труда в организации, а следовательно, и три типа организационных единиц:

1) функционально определенные структуры, продукт которых потребляется внутри организации (вход системы) (например, отделы снабжения, финансовый, юридический, отдел кадров, НИОКР);

2) структуры, определенные по продукции или услугам, результаты деятельности которых потребляются вне организации (например, заводы и отделения, входящие в крупные корпорации);

3) рыночные структуры, определяемые по классификации внешних клиентов организации, которым данная компания продает свою продукцию (например, отделения в соответствующих географических районах или отделения, обслуживающие крупных потребителей, оптовиков).

Структура организации отражает относительную важность каждого из трех критериев, положенных в ее основу. Реорганизация предполагает изменения относительного значения любого из этих критериев. Указанные подразделения могут покупать продукцию от внутренних или внешних поставщиков, а затем продавать с прибылью. Они оценивают деятельность других подразделений фирмы с точки зрения

внешних пользователей, могут работать как консультанты исполнительных директоров и других руководителей подразделений. Многие отделения в многомерной организации могут также быть трехмерными. В организациях, занимающихся НИОКР, программы, состоящие из двух или более проектов, были многомерными при том, что проекты были одномерными. Однако такие программы находились в подчинении специально назначенных управляющих. Например, подобная организация, занимающаяся программными продуктами, является частью крупной корпорации.

*Виртуальные корпорации.* Виртуальный продукт — это то, что производится моментально и адресно, по требованию заказчика. Он оплачивается потребителем мгновенно.

Виртуальная продукция становится результатом комбинации многочисленных и разнообразных достижений в технологиях. Одним из основных принципов производства виртуальной продукции является интеграция производственных процессов с поставщиками, выпускающими абсолютно взаимозаменяемую продукцию.

Большую значимость для потребителей имеет не только виртуальная продукция, но и появление корпораций нового типа, предназначенных для производства такой продукции.

**Виртуальная корпорация** — общество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами.

Отличительными чертами виртуальной корпорации являются:

- непостоянный характер функционирования;
- осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;
- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;
- частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;
- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Виртуальная корпорация — это в основном совместная собственность и стратегический альянс, связывающие воедино специфические

цели и скоординированные усилия всех входящих в нее организаций. Базовая цель виртуальной корпорации — синтез ключевых технологий и компетенций, для того чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на потребительском рынке. Группы работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны участвовать в едином производственном процессе, находясь не только в одном месте, но и в разных местах, разбросанных по всему миру.

Новые построения виртуального характера делают расплывчатыми формальные линии организаций, так что часто трудно определить, где кончается одна компания и начинается другая. Виртуальные организации все чаще заключают субконтракты с внешними структурами, с тем чтобы использовать преимущества фирм малых размеров, их гибкость и адаптивность. Внешних контрактов так много, что они становятся каркасом, «зонтом» организации. Это и определяет ее основное качество — широкую распространенность в пространстве и во времени.

*Организация, ориентированная на предвидение.* Она может обеспечивать быстрые, независимые и ответственные действия своих работников только тогда, когда более четкое, дальновидное практическое предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников ту цель, на достижение которой они могут сосредоточить свои усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными в культурном отношении группами как внутри страны, так и за рубежом. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала.

*Интегрированная организация с перекрещивающимися функциями.* Традиционная функциональная организация, охватывающая такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и др. Организация управления в XXI в. будет иметь форму матрицы.

*Упрощенная и уполномоченная организация.* По мере того как организация становится более упрощенной и менее иерархической, она уполномочивает работников (как индивидуумов, так и группы) принимать на себя большую ответственность и работать более независимо. Главное преимущество такой организации — возросший интерес, вовлеченность и ответственность работников. Это ведет к более быстрому и полному удовлетворению потребностей клиентов и акционеров.

*Глобальная организация.* Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие

страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволит действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости.

*Сетевая организация.* Предприятие не обязательно должно иметь полный набор предпринимательской деятельности — от научных исследований и опытно-конструкторских разработок до маркетинга и распределения. Фирмы заключают договоры с другими компаниями для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических союзов (альянсов). Покупатели и поставщики также являются частью этой сети.

*Стратегический альянс.* Согласно прогнозам, в XXI в. стратегические альянсы превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы. Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии.

Особенностями стратегических альянсов можно считать то, что:

- между организациями заключается соглашение о сотрудничестве, идущее дальше обычных торговых операций, но не доводящее дело до слияния компаний, построенное на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;

- в альянс могут вступать не только поставщики и клиенты, но и конкуренты (например, Grundig и Philips, объединившие свои усилия в области видеозаписи);

- осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать их долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждой из сторон;

- стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношении партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг и др.

*Организация, основанная на информационной технологии.* Фирма в значительной мере зависит от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи оказывают существенное влияние на деятельность организации и результаты ее работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и улучшение конкурентоспособности.

*Организация, ориентированная на акционера.* В XXI веке компания не сможет функционировать как «закрытая» организация, заинтере-

сованная лишь в достижении своих внутренних целей. Руководители по-прежнему будут уделять преимущественное внимание своим акционерам, но интересы других держателей капитала также обретают значительный вес в корпоративном управлении, фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных «бесприбыльных» организаций. Возрастает значимость вопросов этики ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

*Гибкие, адаптивные и обучающиеся организации.* Организация XXI в. должна быстро адаптироваться к изменениям на своих рынках и в среде своего действия. Адаптивность как важнейшее свойство компании обеспечивается целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации являются последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Анализ успешных организаций, имеющих длинные жизненные циклы, показал, что все они имеют следующие сходные черты [19]:

- адаптивность к внешней среде, что определяет их способность к обучению;
- высокая степень сплоченности персонала и идентичности культуры организации, что непосредственно влияет на способность компании создавать свои ценности, являющиеся ее фундаментом;
- толерантность к новым или противоположным идеям и видам деятельности, обеспечивающая открытость обучения и объективную оценку общего состояния внешней среды организации;
- консервативное финансирование.

*Организация, движимая клиентом.* Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов остаются ключевыми факторами. Компании должны воспринять этот подход как постоянное условие принятия решений в области бизнеса. Наиболее полное отражение требований клиента к новому продукту или процессу развития услуг является самой насущной потребностью. Все большее число фирм основывает свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента.

*Организация, ориентированная на добавленную стоимость и на общее качество.* Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены и том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создающей добавленную



стоимость. Это приводит к повышению внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и деятельности всей организации.

*Организация, ускоряющая выход продукции.* Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и все более важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придают все большее значение скорости и простоте при создании гибких и более подвижных организаций. Конкуренция, основывающаяся на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Цикл жизни продукта становится короче для большинства товаров и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Важно также ускорять все другие виды деятельности фирмы, включая выработку руководителем ответных мер в связи с изменением окружающей среды.

*Инновационная, предпринимательская организация.* В быстро меняющихся внешних условиях инновативность в каждой фирме должна осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Важным становится переход от узкой специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления. Если при специализации типичным является авторитарный стиль руководства, то для интеграции — координационный, демократический. Руководитель должен направлять усилия своих подчиненных, помогать раскрытию их способностей, формировать вокруг себя группу единомышленников. При таком подходе организационные структуры из пирамидальных должны превращаться в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководителем и непосредственными исполнителями, с ориентацией на связь с потребителями.

Исследования, проводимые в разных странах, показывают, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать:

- предвидение и лидерство;
- организационное построение;
- движущие силы бизнеса.

Если раньше в ответе на вопрос, какое качество ценится руководителями больше всего, чаще отмечалась решительность, то теперь наиболее ценным фактором считается предвидение.

Выделяют следующие характеристики эффективного корпоративного предвидения:

- простота и ясность целей;
- возможность их оценки;
- цель, стимулирующая организацию к более высоким достижениям;
- вероятность и достижимость цели;
- легкая коммуникабельность со всеми акционерами — от высшего руководства до младших работников;
- возможность для всех работников вносить свой вклад и т.п.

*Организация стратегического управления предприятиями.* По мере того как расширяется круг вопросов, встающих перед высшими должностными лицами, некоторые фирмы выбирают группу лидеров, способных разрабатывать перспективные задачи. С этой же целью вносятся изменения в организацию и деятельность советов директоров: разделяются функции высших должностных лиц и председателя; обеспечивается полная поддержка совета директоров персоналом; укрепляется роль собраний по выдвижению кандидатов в совет директоров; при советах директоров создаются рекомендательные советы, состоящие из внешних экспертов.

*Горизонтальная корпорация.* Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг ее трех—пяти основных процессов со специфическими целями в каждом из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются 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.

Важной чертой подобной организации дела является использование групп (команд) для управления любыми работами. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации. Группа имеет общую цель. Ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом ведущим звеном и показателем успеха становится удовлетворение потребителей. Принципиальное значение имеет то, что оценки и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы (команды). Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

Новая корпоративная модель, расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей меняют традиционные представления о границах компании. В результате достигается более высокая эффективность производства, возникает обстановка взаимодоверия и взаимответственности. Партнерство здесь менее формально. Фирмы соединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Информационные сети помогают установить связи между организациями.

Структура, техника, методы управления будущего реализуются и широко распространятся в XXI в. Изменения в управлении, связанные с использованием информационных технологий, научных знаний, входят в практическую жизнь.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Какие типы моделей организаций как объектов управления вам известны?
2. Какие черты и свойства объединяют первую и вторую, третью и четвертую модели организаций?
3. Каковы направления модификации организационных структур?
4. Раскройте содержание основных разновидностей новых моделей управления организациями.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕМА 1. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ НАУКИ В ТРУДАХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ТЕОРЕТИКОВ

**Задание 1.** Ознакомьтесь с фрагментами из книги А.А. Богданова «Очерки организационной науки» и определите, какой закон Богданова иллюстрирует каждый фрагмент.

**Фрагмент 1.** «...Пусть имеется цепь, состоящая из звеньев неодинаковой прочности. На этой цепи подвешиваются тяжести. Большинство звеньев способны, не разрываясь, выдержать вес до 1000 кг, некоторые до 1500, а одно звено — только до 500 кг. Спрашивается, какой наибольший вес может выдержать цепь как целое? Очевидно, только 500 кг; при большей тяжести она разорвется в наименее прочном звене».

**Фрагмент 2.** «...Если организации людей, например армии, приходится преодолевать разрушительные воздействия, то и ее устойчивость зависит от наименьшей из частичных; и точно так же логическая цепь доказательств рухнет, если одно из ее звеньев не выдерживает ударов критики.

Так, пусть имеется эскадра, состоящая из судов разной скорости, разной осадки в воде и разной вместимости угольных трюмов. Скорость линейных броненосцев, допустим, 30 км/ч, крейсеров 40 км/ч, контрминоносцев 50 км/ч. Какова будет общая скорость эскадры в дальнем плавании? Скорость корабля — это мера преодолеваемых сопротивлений его водной среды, или мера собственных активностей комплекса; наименьшая относительная величина этих активностей есть то же самое, что наибольшая относительная величина противостоящих им сопротивлений, и, очевидно, выражается наименьшей скоростью — 30 км/ч. Действительно, такова необходимо должна быть общая скорость эскадры, наибольшая при которой она еще может сохранять свою связь и единство действий; те суда, которые в течение достаточного времени будут развивать более значительную скорость, оторвутся от броненосцев, и эскадра распадется».

**Фрагмент 3.** «...В опыте никогда не встречается двух абсолютно сходных комплексов. Различия могут быть практически ничтожны, бес-

конечно малы, но при достаточном исследовании они всегда могли бы быть обнаружены. Нельзя найти двух вполне сходных листьев на всех растениях мира, нельзя даже, как это ясно показывает молекулярно-кинетическая теория, найти двух вполне сходных капель воды во всех океанах мира».

**Фрагмент 4.** «...Пусть у броненосцев подводная часть углубляется на 10 м, у крейсеров на 8 м, у контр-миноносцев на 5 м. Эскадре предстоит проходить через сравнительно мелкие воды каких-нибудь проливов. Каков будет наиболее мелкий доступный для нее фарватер? Здесь удобнее всего говорить о наибольших относительных сопротивлениях среды; ясно, что они соответствуют наибольшей осадке — 10 м; где пройдут броненосцы, там пройдут и другие суда, но не обратно».

Аналогичным образом, если одни суда имеют в угольных ямах запас на десять дней пути, другие на 15, третьи на 20, то наибольшее расстояние на их пути от одной угольной станции до другой не должно превышать десятидневного, и т.д.

**Фрагмент 5.** «...Пусть, например, через некоторое отверстие, сопротивление стенок которого непреодолимо для наличных активностей, приходится протаскивать тело определенной формы: вносится мебель через дверь или узник пролезает через подпиленную решетку и т.п. Приходится брать „наибольшие относительные сопротивления среды“; а они всего значительнее для наибольших поперечных сечений тела, и даже точнее — для наибольших измерений каждого поперечного сечения. Следовательно, тело лишь в том случае пройдет, если ни в одном измерении поперечных его сечений оно не превзойдет соответственного измерения отверстия, — иначе в этом измерении относительное сопротивление среды больше единицы или непреодолимо. Поперечные сечения, т.е. „площади“, и даже их измерения, т.е. „линии“, являются тектологически частями комплекса — тела».

**Фрагмент 6.** «...Если в мастерской продукт проходит через руки нескольких работников или в бюрократическом учреждении деловой посетитель через руки нескольких чиновников, то количество изготовленных штук продукта и отпущенных посетителей будет зависеть от работника и чиновника, выполняющих наименьшее число соответственных операций в час. Достаточно, чтобы из десяти один обладал ненормально низкой работоспособностью, и рабочая сила остальных девяти окажется в соответственной мере парализована».

**Фрагмент 7.** «...Наиболее сходные, практически одинаковые формы получаются путем разделения, распад однородных комплексов; конечно, и эта однородность только относительная. Кристалл, капля дис-

тиллированной воды, кусок химически чистого металла могут служить примерами таких комплексов. Пусть мы разделяем подобную единицу на две, возможно, равные части; никакая техника не позволяет достигнуть полного равенства, нулевой разности величин. Следовательно, и в строении в силу первичной неоднородности как бы ни была она незначительна, и в размерах между комплексами-близнецами окажется некоторая начальная разность».

**Задание 2.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** А.К. Гастев. «Памятка: Как надо работать»

№ п/п	Действие	Функция
1	Сначала продумай всю работу досконально	План
2	Приготовь весь нужный инструмент и приспособления	Заготовка
3	Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь	Чистота
4	Инструмент располагай в строгом порядке	Порядок
5	При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора	Установка
6	Не берись за работу круто, входи в работу исподволь	Вход в работу
7	Если надо сильно приналечь, то сначала прилядись, испробуй на полсилу, а потом уже берись вовсю	
8	Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи	Режим
9	Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы	
10	Не надо отрываться от работы для другого дела	
11	Работай ровно, работа приступами, сгоряча, портит и работу, и твой характер	Выдержка
12	Если работа не идет, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу	
13	Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу	
14	При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, лучше потерпи	
15	В случае полной неудачи — легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу	
16	Кончил работу и приberi все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти	Еще раз чистота и порядок

### Вопросы для ситуации

1. Какие элементы научной организации труда Вы можете выделить в «Памятке»?
2. Как учитываются в «Памятке» исследования в области физиологии и психологии труда?
3. Что применяется в процессе организации труда в настоящее время?

## ТЕМА 2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Задание 1.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** Корпорация Intel, ведущий мировой производитель инновационных полупроводниковых компонентов, разрабатывает технологии, продукцию и инициативы, направленные на постоянное повышение качества жизни людей и совершенствование методов их работы. Год основания компании — 1968, общее количество сотрудников — около 100 000, количество офисов и производственных предприятий во всем мире — 294. Место в списке Fortune 500 — 53.

По словам президента компании Стива Чейза, в настоящее время перед Intel стоит несколько основных вызовов. Первый связан с динамичным ростом компании. Так, за последний год численность сотрудников увеличилась на 15 000. Значительный рост компании предполагает не только набор новых людей, но и интеграцию их в корпоративную структуру.

Второй вызов — это переход на новую стадию. Речь идет о начатой в 2006 г. реорганизации всей деятельности корпорации в целях перевода ее на разработку законченных технологических платформ.

Научно-исследовательский коллектив Intel в России занимается сегодня изучением и разработками практически во всех ключевых сферах для корпорации. Результатом этой работы становится прикладная поддержка широкого распространения законченных платформенных решений, предоставляющих уникальные возможности для конечных пользователей: существенное повышение продуктивности предприятий, расширение спектра цифровых возможностей для домашнего пользования, предоставление более эффективных средств коммуникаций.

При этом модель научно-исследовательской деятельности подразумевает не только разработку перспективных технологий в недрах

компании, но и активное участие в развитии промышленных стандартов и изменении регуляционной политики для ускорения адаптации и внедрения технологических инноваций. В настоящий момент в России представлены интересы научно-исследовательских подразделений шести крупных структурных групп Intel: Corporate Technology Group (CTG), Digital Enterprise Group (DEG), Information Services and Technology Group (ISTG), Mobility Group (MG), Software and Solutions Group (SSG).

Корпорация Intel поддерживает новые направления в российском образовании, не только открывая доступ к техническим новинкам, но и помогая перестроиться преподавательскому составу вузов. Так, с 2006 г. началась реализация глобальной университетской инициативы Intel по подготовке кадров в области параллельного программирования. В рамках этой программы организована серия методических семинаров и научных встреч. Грантовый конкурс Intel призван содействовать распространению высоких технологий как средства социальной адаптации, реабилитации и интеграции граждан с ограниченными возможностями, а также как основы обучения и социализации детей из малообеспеченных или неполных семей и воспитанников детских домов.

Сегодня перед Intel стоят две основные задачи: это интеграция новых сотрудников и правильное позиционирование компании. В первую очередь активный рост — это всегда определенный вызов компании. Как компания преодолевает это?

Во-первых, в Intel существуют ценности, которые разделяют сотрудники корпорации. Они могут работать в США, Японии, Австралии, России, но при этом все сотрудники являются частью единой корпоративной культуры компании.

Во-вторых, у Intel есть стратегические цели и задачи. Новые сотрудники, приходя в компанию, обязаны в течение 90 дней пройти обязательные тренинги, на которых знакомятся с историей, традициями и ключевыми стратегическими задачами.

Intel однозначно стремится сохранить лидерство в области технологий. Компания намерена продолжать инвестировать во многие заводы и фабрики, а также в научные исследования, и ожидает, что через десять лет порядка 85% продаж компании станут осуществляться за пределами США — сегодня это количество составляет 70—75%. Основной акцент будет сделан на Россию, Китай, Индию, африканские страны.

«Сегодня мы говорим о глобальном присутствии, а в будущем мы хотим говорить о глобальной деятельности. Например, в России через десять лет, возможно, у нас будет 4000—5000 сотрудников.



Наша цель — стать более самодостаточными, тогда мы сможем принимать больше решений, сможем стать более полезными своей компании», — считает руководство. «Сегодня мы получаем слишком много указаний — сделайте то, сделайте это, а эти указания зачастую имеют очень мало смысла в той обстановке и в тех условиях, которые объективно сложились. Именно поэтому я полагаю, что мы будем свидетелями изменений от глобального присутствия к глобальной деятельности. И это снова возвращает нас к человеческому фактору, к тому, как важно обучать и развивать людей, чтобы через десять лет они взяли на себя больше ответственности за Intel в России», — отмечает С. Чейз<sup>1</sup>.

### Вопросы для ситуации

1. Какие системные свойства организации иллюстрирует ситуация для анализа?
2. Почему компания Intel является ведущим мировым производителем?

**Задание 2.** Представьте свое будущее рабочее место в системе национальной экономики, используя метод декомпозиции систем.

## ТЕМА 3. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

**Задание 1.** Представьте компоненты внутренней и внешней среды организации на примере конкретной фирмы (указать сферу деятельности и организационно-правовую форму). Покажите влияние внешней среды на внутренние составляющие организации.

**Ситуация для анализа.** Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты показали, что до 80% служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

---

<sup>1</sup> Гончаров А. Мы станем свидетелями изменений от глобально присутствия к глобальной деятельности: Интервью со Стивом Чейзом // Управление персоналом. 2006. № 7 (137).

С помощью специалиста по организационному развитию сотрудники выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится, по крайней мере, десятью людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую неравную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что трудно было понять общий смысл своей работы. Они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции, и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Сотрудники прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков, и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе.

Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

### Вопросы для ситуации

1. Как можно охарактеризовать цели, задачи и технологии в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Каково, на Ваш взгляд, значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем?

**Задание 2.** Фирма и ее конкуренты имеют показатели, представленные в табл. 1. На основе этих данных и с помощью матрицы *SWOT*-анализа, представленной в табл. 2, требуется провести *SWOT*-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие пять лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица 1

**Исходные данные для SWOT-анализа**

Показатель по конкретному товару данной группы	Значение показателей			
	Конкуренты			Фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	—	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, ед. полезного эффекта	1 250	1 100	1 300	1 400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4 200	4 150	5 300	3 200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,9
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. ед.	150	60	110	140

Таблица 2

Пример матрицы *SWOT*-анализа

		Возможности (O)	Угрозы (T)
		1. Расширение рынка услуг. 2. Изменение рыночных стереотипов по отношению к рекламе. 3. Увеличение покупательской способности населения	1. Замедление темпов экономического развития. 2. Увеличение налоговых платежей. 3. Рост цен на целлюлозу. 4. Развитие технологии электронных коммуникаций
Сильные стороны (S)	1. Высокий уровень организации управленческого учета. 2. Наличие высококвалифицированного производственного персонала. 3. Налаженная система поставок сырья, материалов и оборудования	<b>Поле сила и возможности SO-стратегия</b>	<b>Поле сила и угрозы ST-стратегия</b>
		1. Расширение номенклатуры товаров. 2. Увеличение производственных мощностей по изготовлению журнальной продукции	1. Создание системы учета и снижения затрат. 2. Применение сырья из искусственной целлюлозы. 3. Создание системы электронных продаж
Слабые стороны (W)		<b>Поле слабости и возможности WO-стратегия</b>	<b>Поле слабости и угрозы WT-стратегия</b>
	1. Недостаточный уровень клиентского сервиса. 2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения. 3. Средняя позиция в доле рынка. 4. Неадекватный рыночной ситуации стиль руководства и структуры компании. 5. Отсутствие системы стратегического планирования	1. Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности компании. 2. Создание единой службы маркетинга на предприятии. 3. Увеличение рыночной доли компании за счет создания новых товаров и завоевания новых сегментов рынка	1. Расширение каналов сбыта. 2. Создание системы обратной связи с клиентами компании. 3. Развитие технологий и продуктов без использования бумажного сырья

**Задание 3.** Постройте дерево целей для конкретной фирмы. Выделите главные и специфические цели по функциям и подразделениям.

**Задание 4.** Поставьте и сформулируйте цели для нового структурного подразделения организации: отдела инноваций, используя метод «дерево» целей.

**Задание 5.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** Российский рынок спецодежды продолжает расти быстрее, чем другие сегменты легкой промышленности. За последние полтора десятилетия рынок спецодежды и средств индивидуальной защиты (СИЗ) проделал большой путь от телогреек и кирзовых сапог до многостраничных каталогов, где одних только респираторов насчитывается несколько десятков видов. Всего же в ассортименте лидера рынка компании «Восток-сервис» до 12 тыс. наименований.

Индустрия спецодежды растет быстрее смежных отраслей — текстильной и легкой промышленности. Правда, в корпоративном сегменте рост происходит в основном за счет увеличения добавленной стоимости. «Раньше при покупке спецодежды компании смотрели только на цену, а теперь начали заботиться о квалифицированных рабочих и покупать качественные вещи», — объясняет сложившуюся ситуацию коммерческий директор компании «Техноавиа» Галина Маслова. Как отмечает коммерческий директор группы «Восток-сервис» Евгений Шувалов, во многом процесс перехода на более качественную спецодежду и СИЗ стимулируется административно — нормативы становятся все жестче.

На крупных корпоративных клиентов сейчас приходится лишь 20—30% продаж основных участников рынка, и эта доля постепенно снижается. «Все уважающие себя предприятия уже давно закупают для своих рабочих спецодежду, а новых заказчиков появляется мало», — уверена Галина Маслова. Поэтому компании все чаще задумываются о собственной рознице. По оценке Галины Масловой, своя сеть может приносить фирме до 20% дополнительного оборота в год.

Несмотря на частичное совпадение ассортимента, торговцы спецодеждой не ощущают конкуренции со стороны строительных супермаркетов. «Наши целевые аудитории не совпадают, ведь по сути наша розница — это мелкий опт, работа со строительными бригадами или автосервисами», — считает заместитель генерального директора компании «Тракт» Сергей Голубев.

До недавнего времени серьезная розничная сеть была только у компании «Восток-сервис» — более 150 магазинов. Однако сейчас свою сеть развивает и «Техноавиа», у которой уже 37 магазинов в Москве и регионах. Каждая из компаний ориентируется на собственный формат. Так, розничные точки «Восток-сервиса» — это «столы заказов» при складах, где можно ознакомиться с образцами. «Техноавиа» запускает в работу полноценные магазины с торговой площадью до 150 м<sup>2</sup>, а «Тракт» открыл в Москве целый гипермаркет спецодежды и СИЗ «Восточ-

ные ворота» площадью 2,5 тыс. м<sup>2</sup>, строительство которого обошлось в 3 млн дол. США.

Последний формат участники рынка посчитали наиболее спорным. Традиционно считается, что при продаже спецодежды и особенно средств защиты очень важна роль продавца-консультанта: ошибка в выборе средства защиты может не просто привести к разочарованию покупателя, а угрожает здоровью человека. В формате же гипермаркета такого внимания к покупателю нет. Однако, как утверждает Сергей Голубев, эксперимент себя оправдывает: «Мы проводили эксперимент по розничным продажам со склада в Новосибирске. Даже сделав поправку на то, что в Москве другая покупательная способность, мы видим, что объем разовой покупки в гипермаркете практически вдвое больше, чем со склада». По мнению Голубева, пока емкость российского розничного рынка достаточна для параллельного существования как мелких магазинов, доминирующих, скажем, на рынке СИЗ в Германии, так и гипермаркетов, подобных английской сети *Asda*.

Объем закупок спецодежды на одного работающего в России пока в пять-семь раз меньше, чем в Европе. Потенциал вроде бы есть. Однако специалисты отдают себе отчет в том, что рост не может длиться вечно. Так, Сергей Урсу, давая радужные краткосрочные прогнозы, признает, что через два-три года темпы роста в любом случае снизятся до 5–10% в год. Причем, как полагает Евгений Шувалов, и такая динамика сохранится недолго — в пределах пяти-шести лет. Выход на российский рынок спецодежды и СИЗ для крупных западных компаний был затруднен лишь отличиями в нормативах: российские законы по нормам обеспечения рабочих спецодеждой и СИЗ, а также требования к качеству продукции пока сильно отличаются от принятых на Западе. Для полноценной работы нужно не только адаптировать ассортимент к отечественным нуждам, но еще и ждать, когда уровень потребления дорастет до мировых показателей. Однако с присоединением России к ВТО эта проблема становится все менее значимой — наше законодательство приводится к европейским нормам.

### **Информация о компаниях**

1. «Восток-Сервис». Доля рынка в 2005 г. — 25%. Доля рынка в 2006 г. — 25%. За год лидер практически не увеличил свою рыночную долю, однако сумел выйти на новые рынки и повысить прозрачность бизнеса.

Стратегия: наибольшая по сравнению с другими игроками диверсификация и вертикальная интеграция бизнеса.

Тактика: в активах три швейных и обувная фабрики, текстильный комбинат, завод технических кожаных изделий, а также совместное

с французской фирмой *Heckel Securite* производство обуви. Доля собственной продукции в обороте — 22%. Сеть насчитывает около 80 региональных и зарубежных представительств и более 150 розничных точек. Также владеет крупнейшим чешским дистрибутором *Serva Export&Import*. В сети из 25 центров внедрения современных СИЗ бесплатно обучаются специалисты клиентов: это позволяет формировать спрос на высокорентабельную продукцию. Ассортимент насчитывает 12 тыс. наименований. Кроме того, имеет девелоперский бизнес, однако он не является ключевым.

Проблемы: компания слабо представлена в наиболее массовом дешевом сегменте, с которого начинала: из-за необходимости реконструировать фабрики это производство пришлось свернуть. Низкая прозрачность структуры собственности.

Результаты: сохраняет отрыв от конкурентов в несколько раз, однако объем продаж в России растет не быстрее рынка.

Новые цели: выход на рынки Польши, Венгрии и Прибалтики.

2. «Урсу.С». Доля рынка в 2005 г. — 4,4%. Доля рынка в 2006 г. — 6,3%. Компания совершила резкий рывок и вышла на второе место. Тем не менее существенно отстает от лидера не только по оборотам, но и по операционной рентабельности.

Стратегия: создание нового лидера — вертикально интегрированной компании с долей рынка 30—40%.

Тактика: имеет дизайн-студию, обувное и экспериментальное швейное производства. Размещает заказы на 150 швейных фабриках в России и Белоруссии. Доля собственной продукции в обороте — 43%. Региональная сеть насчитывает 73 представительства. Также имеет в столице два розничных магазина и арендует в Москве и Владимире три логистических терминала общей площадью 19,3 тыс. м<sup>2</sup>.

Проблемы: показывает наивысшую скорость роста среди конкурентов, однако те полагают, что она достигнута благодаря демпингу. Отрыв от ближайшего конкурента, компании «Тракт», минимален, а если бы не падение доли последнего, «Урсу.С» вообще осталась бы в рейтинге на третьем месте.

Результат: одно из наиболее прозрачных и перспективных предприятий отрасли, однако стать компанией номер один в ближайшие несколько лет ей вряд ли удастся.

Новые цели: увеличение к концу года выручки вдвое, начало размещения заказов в Юго-Восточной Азии, переход на стандарты учета МСФО, развитие дилерской и розничной сети, рост в среднесрочной перспективе доли рынка до 20%.

3. «Тракт». Доля рынка в 2005 г. — 7,5%. Доля рынка в 2006 г. — 6,2%. Смена руководства и амбициозный розничный проект привели к потере компанией второго места, однако не избавили ее от претензий на лидерство.

Стратегия: ориентация на наиболее современный ассортимент и рентабельные направления, формирование лояльной аудитории за счет качества и уровня сервиса.

Тактика: ассортимент компании насчитывает всего 2 тыс. наименований — в 5–6 раз меньше, чем у лидеров рынка. Имеет около 60 представительств и филиалов в России и СНГ. Разрабатывает и развивает собственные торговые марки «Аэрум», «Бригадир», «Вахта», «Вершина», «Панцирь», «Ходоки», «Русские львы», заказы на производство которых размещаются в Китае. Открыл единственный в стране специализированный магазин *cash&carry* площадью 2,5 тыс. м<sup>2</sup>.

Проблемы: руководство не справилось с несколькими задачами одновременно — переориентацией бизнеса с корпоративного на розничное направление, внедрением новых технологий управления производством и строительством гипермаркета. Хотя выручка выросла на 6%, доля компании на рынке упала, что привело к смене менеджмента.

Новые цели: открыть в еще один специализированный гипермаркет в Москве и в итоге довести их количество до 15–20 магазинов в крупнейших городах страны. Однако пока неизвестно, не последует ли за сменой руководства и пересмотр планов.

4. «Техноавиа». Доля рынка в 2005 г. — около 4%. Доля рынка в 2006 г. — 5,7%. В отличие от конкурентов компания сформировалась на базе производства — это гарантировало ей место на рынке, но ограничило перспективы развития.

Стратегия: мощное собственное производство поддерживается тем, что компания предлагает небольшой объем продукции мировых лидеров.

Тактика: владеет шестью швейными и одной обувной фабрикой. Производство строилось и комплектовалось под нужды авиации с жесткими требованиями по качеству, поэтому продукция компании изначально позиционировалась в более высоком ценовом сегменте по сравнению с конкурентами. На собственную продукцию приходится 75% оборота. Имеет 37 региональных филиалов, торгующих в том числе и в розницу.

Проблемы: ассортимент насчитывает лишь около пятисот наименований. Доля производственных мощностей в активах больше, чем у конкурентов, что делает компанию менее привлекательной для инвесторов, прежде всего интересующихся сбытовой сетью.



Результат: компания замыкает лидерскую четверку, показывает быстрый рост бизнеса, но не претендует на лидерство.

Новые цели: открытие в ближайшее время десяти филиалов, оптимизация затрат за счет перевода арендуемых помещений в собственность. Получен сертификат *DIN*, позволяющий поставлять продукцию на европейском рынке, однако об открытии полноценного представительства в какой-либо из стран ЕС речь пока не идет<sup>1</sup>.

### Вопросы и задания для ситуации

1. Какие факторы внешней среды заставляют компании вносить изменения в деятельность своего бизнеса?
2. Какие факторы внутренней среды учитываются руководством компаний при планировании своей деятельности?
3. Выполните *SWOT*-анализ и *PEST*-анализ для компаний.
4. По результатам проведенного анализа в рамках разработанных стратегий постройте дерево целей для каждой организации.

**Задание 6.** Изучите ситуацию для анализа и подумайте, как должен поступить начальник отдела. Обоснуйте свой ответ.

**Ситуация для анализа.** Начальник отдела маркетинга ранее самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства фирмы. В связи с ростом объема решаемых задач затраты времени на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеется ряд сотрудников, хорошо зарекомендовавших себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить руководителя, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Возможные варианты ответов.

А. Начальник отдела даст сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и вести обсуждение возникающих вопросов с заинтересованными лицами только с санкций начальника отдела.

В. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив

<sup>1</sup> Желобанов Д. Прощай, телогрейка // Секрет фирмы. 2007. № 34 (217).

точно их полномочий. В этой ситуации он оставляет за собой принятие окончательного решения.

С. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и важность ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

**Задание 7.** Изучите ситуацию для анализа, выберите лучший вариант поведения менеджера. Обоснуйте свой ответ.

**Ситуация для анализа.** Корреспонденция в руководимом Вами подразделении обрабатывается не в срок и недостаточно надежно.

Возможные варианты ответов.

А. Поручите обработку корреспонденции ответственному сотруднику, который будет информировать Вас о важнейших проблемах и при необходимости может предложить возможные варианты их решения.

В. Будете самостоятельно проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию, своевременно выявляя и решая важные проблемы.

С. Поручите обработку корреспонденции нескольким сотрудникам, которые будут Вас информировать о проблемах, кажущихся им существенными.

## ТЕМА 4. КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

**Задание 1.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** Жизненный цикл фирмы *Bancroft & Company*.

В 1891 году американец Джеймс Бэнкрофт открыл в г. Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов *Bancroft & Company*. Основной целью в то время Дж. Бэнкрофт ставил выживание, которое можно было достигнуть, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого он решил вопреки традициям того времени брать со всех клиентов одинаковую сумму денег за аналогичный товар. До сих пор местные жители всегда платили меньше чужаков. Бэнкрофт не побоялся вывесить на витрине своего магазина

объявление: «Одна цена для всех и каждого!». Этот умелый ход позволил привлечь покупателей, и магазин получил заслуженную известность. Главными принципами магазина были — честность и качество товаров, благодаря этому Бэнкрофт сумел завоевать определенную нишу.

Магазины фирмы *Bancroft&Company* открываются еще в двух крупных городах США, создаются филиалы. Соответственно расширяется штат сотрудников, появляется необходимость в организации собственной службы охраны, налаживаются связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур, находится в руках Бэнкрофта. Стиль руководства авторитарный. В это же время он разрабатывает специальные программы по увеличению жалования сотрудников в зависимости от получения прибыли.

В середине 1920-х гг. во главе компании становится сын Джеймса — Сирилл Бэнкрофт. Под его руководством в компании вводятся нововведения в развитие организации. Во-первых, он разграничил сферы руководства, введя должности главного финансиста, вице-президента по торговым операциям, по связям с общественностью и рекламе. В каждом филиале магазина были назначены управляющие, которые взаимодействовали друг с другом и напрямую с Бэнкрофтом. Во-вторых, Сирилл разработал торговую марку и эмблему магазина *Bancroft&Company*, которые благодаря качеству продаваемого товара, стали престижными и узнаваемыми. Люди буквально с гордостью носили вещи с этой эмблемой.

Внутри организации были предприняты успешные попытки в обучении работающего персонала, ознакомление с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания *Bancroft&Company* завоевала достойное место на рынке товаров и услуг. Стала одной из самых популярных в США.

В начале 1950-х гг. новым управляющим стал сын Сирилла Бэнкрофта — Филипп. Он продолжил политику отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. Заручившись поддержкой Совета директоров, он выпустил акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением капитала. Продолжалось расширение сети универмагов. Внутри магазинов происходят конструктивные изменения, появились новые отделы. Достижением стали связи с ведущими модельерами, что позволило наладить в магазинах продажу эксклюзивных моделей одежды и аксессуаров к ним. Кроме того, важным стал подход к индивидуальным результатам работников, которые вознаграждались.

С середины 1960-х гг. начался период «затишья». Все магазины работали и приносили стабильно прибыль. Никаких нововведений не при-

нималось. В конце 1980-х гг. *Bancroft & Company* оказалась на грани захвата другой организацией. Средств на «борьбу» ей не хватало, и фирма оказалась на грани банкротства. С целью подорвать престиж компании *Bancroft & Company* конкуренты использовали грязные технологии.

В это время во главе компании становится бывший администратор Меридит Бэнкрофт. Заручившись поддержкой мощного банка, Меридит смогла выкупить доли своей компании и тем самым предотвратить поглощение фирмы. Благодаря нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, реклама на высшем уровне, консультации с продавцами по вопросам покупок, технологические нововведения. В начале 1990-х гг. *Bancroft & Company* открыла еще два больших универмага в Европе, что позволило повысить прибыль и расширить рынок.

В настоящее время *Bancroft & Company* является наиболее известной на рынке товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями, производящими одежду, обувь и мебель, расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

### Вопросы для ситуации

1. Определите основные этапы в жизни компании *Bancroft & Company*, сделайте анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?
2. Что привело к созданию ситуации — попытки «захвата» *Bancroft & Company*?
3. Какие действия помогли «оживить» бизнес *Bancroft & Company*?

**Задание 2.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** Российский туроператор «Капитал тур» всего за четыре года вырвался в десятку лидеров российского туристического рынка. Компания:

- сделала ставку на многопрофильность, предложив поездки сразу в 20 стран;
- организовала свою работу по принципу «фирма фирм» — каждый из 12 турдепартаментов обслуживает свое туристическое направление от и до;
- создает совместные предприятия (СП) с зарубежными принимающими компаниями без вложения собственных денежных средств, но гарантируя партнерам значительное увеличение турпотока из России;
- собирается продавать *luxury*-туры, используя технологии мас-сового туроперейтинга.

Туроператор, появившийся на рынке летом 2003 г., сразу стал отправлять туристов на отдых в 20 стран. Набрав штат из 120 сотрудников, Игорь и Инна Бельтюковы организовали работу компании по принципу «фирма фирм». За каждое туристическое направление от и до отвечал свой департамент. При этом все они обслуживались единой администрацией, ИТ-подразделением, маркетинговой и финансовой службами. В перспективе это должно было принести экономию на издержках. Но на начальном этапе создание подобной холдинговой структуры требовало больших финансовых затрат. Поэтому до «Капитал тура» никто на российском рынке не демонстрировал подобную «прыть»: в первый год туроператоры ограничиваются обычно одной—двумя странами.

Спринтерская стратегия привела к тому, что сегодня в активе «Капитала» уже 30 направлений. Штат компании превышает 550 человек, так что в середине 2007 г. она перебралась в более просторный офис площадью 3 тыс. м<sup>2</sup>. При этом выручка «Капитал тура» в течение четырех лет ежегодно вырастает вдвое и по итогам 2007 г. составила 355 млн дол. США.

Динамика оказалась столь стремительной, что расстроила сделку с международным туристическим концерном *TUI*. «Сегодня мы считаем, что для компании, которая ежегодно удваивает объемы производства, рациональнее сохранять самостоятельность», — поясняет директор фирмы.

С самого начала «Капитал тур» задумывался как международный холдинг, состоящий из российского туроператора, отправляющего туристов за границу, и СП по приему отдыхающих в разных странах. Сегодня большинство крупных туроператоров имеют на курортах представительства, некоторые из них также являются СП. Так в чем же состояла новизна концепции «капиталистов»? Дело в том, что «Капитал тур» собирался на паритетных началах получать доходы с СП, но при этом финансировать предприятия должны были иностранные партнеры.

Вместо денежных инвестиций «Капитал тур» предоставлял живой «товар». Он гарантировал принимающим компаниям, что увеличит количество отправляемых туристов из России по меньшей мере вдвое. По мнению отраслевых экспертов, заинтересоваться подобной формой сотрудничества могли в первую очередь крупные иностранные фирмы, владеющие отелями и другими объектами туристической инфраструктуры. Ведь они зарабатывают на дополнительных услугах (экскурсиях, питании в гостиничных ресторанах, SPA-процедурах и т.п.) порой в 2 раза больше, чем клиенту обходится тур.

Учредители сделали ставку на высокие технологии. Так, над развитием интернет-проектов и электронных каналов сбыта в компании трудятся 29 ИТ-специалистов, в то время как у других аналогичных по масштабам бизнеса операторов такой штат насчитывает 10—12 че-

ловек. В «Капитал туре» был создан собственный центр обучения и *call*-центр для агентов.

Чтобы контролировать работу розницы в регионах, «Капитал тур» отказался от распространенной практики назначения уполномоченных агентств из числа местных игроков. Вместо этого компания создала собственные представительства (в 2009 г. их было около 40, в том числе в странах СНГ). Таким образом «Капитал тур» обеспечил всем розничным партнерам равные условия сотрудничества.

Наконец, сыграла на руку многопрофильность компании. «Широкий ассортимент туроператора дает агентствам стимул работать в одни ворота», — замечает директор по маркетингу агентства «Коллаж-сервис» Георгий Леонтьев. Турагентам просто удобнее обращаться к одному поставщику.

Хорошо выстроенная система сбыта в Москве и регионах принесла плоды: в 2006 г. компания обслужила 658 тыс. туристов — больше, чем кто бы то ни было (второе место занял «Тез тур» с 650 тыс.). А в 2007 г. услугами «Капитал тура» воспользовались 1,376 млн человек.

Первые принимающие СП появились в 2005 г. В 2007 году их число увеличилось до семи: в Тунисе, Турции, Таиланде, Чехии, Кипре, Греции и Франции. В 2008 году открылись еще три — в ОАЭ, Болгарии и Египте. По данным самого «Капитал тура», сегодня доходы от СП приносят ему уже до 7% общей прибыли.

«Мы произведем бархатную ценовую революцию в сегменте *luxury* и научим розничных партнеров продавать такой продукт в онлайн-режиме», — обещает руководство компании. Оператор уже внедрил конструктор индивидуального тура — программу, позволяющую турагентам собирать сложные поездки из множества элементов (перелетов, трансферов, отелей и т.п.). Наиболее технологичные розничные продавцы ею уже пользуются.

Стремление к роскоши неудивительно: заниматься организацией индивидуальных поездок в несколько раз прибыльнее, чем массовым туризмом. Однако конкуренция со стороны тех самых нишевых компаний, умеющих «облизывать» богатых и капризных клиентов, скорее всего, будет не менее жесткой, чем на массовых рынках. С другой стороны, если «Капитал тура» все-таки удастся посадить ценителей роскоши на свои услуги, он сумеет похвастаться не только двукратным ростом выручки, но и прибылью, которая может прельстить любого крупного международного туроператора<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Трофимова Е. Оборотный «Капитал» // Секрет фирмы. 2008. № 05 (237).

### Вопросы для ситуации

1. Каковы основные этапы жизненного цикла компании, аномальные и нормальные проблемы каждого этапа? Определите их с помощью модели И. Адизеса.
2. За счет каких действий, компания входит в десятку лидеров российского туристического рынка?
3. Как вы оцениваете перспективы развития бизнеса с точки зрения моделей жизненного цикла организации И. Адизеса и Л. Грейнера?
4. Как реализуется действие принципа стабилизации в работе организации?

## ТЕМА 5. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ

**Задание 1.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** В 1897 году на северо-западе Канады, в бассейне реки Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Эта ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей. Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

**Задание 2.** Ознакомьтесь с ситуациями и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа 1.** Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В результате своей деятельности компании потребовался кредит в Коммерческом Банке «Огни Москвы» в размере 8 млн руб. под 30% годовых. Стоит ли в данном случае соглашаться на условия кредита?

**Ситуация для анализа 2.** Автошкола «Водитель» имеет десять машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат со стороны школы.

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

**Задание 3.** Ознакомьтесь с ситуациями и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа 1.** Персонал, заботясь об устойчивом положении своей фирмы, собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и др., не всегда заботясь об ее упорядоченности и объеме. Обычно в компании хранится много рекламных листов, ксерокопий каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или организации, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является «информационным» мусором. Компания тратит деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда фирма выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер.

**Ситуация для анализа 2.** Много информации собирается «на всякий случай». При этом руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей компании зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать?

**Задание 4.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется в том числе и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе шесть столяров и пять настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой, тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через



один год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по реконструкции скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой компании также через год. Директор оказался прав: через четыре-пять месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться.

Несоответствие между возможностями компании и количеством заказов вызвало у работников предприятия настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация фирмы была несколько подорвана.

Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание данной проблемы?

**Задание 5.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** Закон формирует два направления устранения несоответствия: формальное и неформальное. Формальное осуществляется специалистами компании, которые заранее рассчитывают и закладывают в бизнес-план организации необходимые ресурсы и их пропорции. Неформальное — работниками, которые сознательно реализуют полученные задания. В случае появления несоответствий в наборе ресурсов или их пропорций руководитель и подчиненные будут действовать совместно в рамках единых целей компании. Такая деятельность возможна при высоком профессионализме работников. В таких случаях говорят о наличии в компании команды единомышленников.

О каком законе организации идет речь?

**Задание 6.** Оцените действие законов организации на различных этапах жизненного цикла компании *Sony*. При этом рекомендуется использовать таблицу и следующие условные обозначения: Э1 — рождение, Э2 — детство, Э3 — юность, Э4 — зрелость, Э5 — старение, Э6 — возрождение.

### Действие законов организации на различных этапах жизненного цикла компании

Наименование закона организации	Обозначение этапов	
	Максимальное влияние	Минимальное влияние
Закон синергии		
Закон композиции-пропорциональности		
Закон развития		
Закон информированности-упорядоченности		
Закон самосохранения		
Закон единства анализа и синтеза		

**Ситуация для анализа.** Пример анализа действия законов организации рассмотрим на основе становления и развития компании *Sony*. На протяжении всего организационного развития фирмы *Sony* от мелкого производителя до крупной монополии действует всеобщий закон организации — закон синергии.

Несколько одержимых человек (Масару Ибука — технический гений, основатель компании, Акио Морита — коммерческий директор и др.) объединились в организацию с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления сокровенных желаний (оригинальными способами произвести новейшие технoемкие товары), чтобы приносить пользу обществу. Совместный труд коллектива маленькой неизвестной фирмы, работающей в примитивных условиях (1946), позволил изготовить им технoемкий продукт (микшер) высокого качества. В дальнейшем компания-новатор под руководством А. Мориты развивает уже известные технические идеи и создает новые перспективные товары, отличающиеся высоким уровнем качества.

Постановка главной и понятной всем (вплоть до рядового рабочего) цели позволила сплотить персонал фирмы в коллектив единомышленников. В компании складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение главной цели, которой было подчинено все. Без имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании крупные проекты *Sony* было бы сложно осуществить. Путем прямого выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, *Sony* получала шанс с большой степенью гибкости реагировать на изменения, адаптироваться к ситуации и оставлять конкурентов далеко позади. Примером такого рода может служить выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеоманитофона.

В середине 1960-х гг., когда на американском рынке еще никто не слышал о торговой марке *Sony* и компания делала первые шаги в организации продаж своей новой продукции в США, А. Морита получил выгодное предложение от американского торговца на большую партию транзисторных радиоприемников для его сети магазинов. В предложении просили указать цену на партии в 5000, 10 000, 30 000, 50 000 и 100 000 приемников. В то время *Sony* не могла производить 100 тыс. транзисторных радиоприемников в год. Если бы она получила заказ на такую партию товара, ей пришлось бы нанять и обучить новых рабочих и расширить производственные площади. Это требовало больших капиталовложений, значительного расширения производства и увеличения риска. Риск заключался в том, что если второй такой заказ не поступит на следующий год, то фирма может обанкротиться, потому что не сможет дать работу дополнительно нанятым рабочим и платить за новые неиспользованные производственные мощности. В Японии действует система долгосрочного найма.

Акио Морита дал свое предложение о цене, согласно которому, чем больше был размер партии, тем дороже стоил приемник. Это было нелогично с точки зрения агента. Морита таким предложением ограничил заказ до 10 тыс. приемников по соответствующей цене, что устраивало торгового агента и компанию *Sony*.

Компания *Sony*, практически не диверсифицированная, действовавшая в малоперспективной отрасли (каковой считается бытовая электроника), занятая выпуском массовой стандартной продукции в условиях острой конкуренции и обусловленного ею снижения цен, долго не осуществлявшая захватов других фирм, резко выделялась на фоне прочих компаний. Она действовала успешно, хотя и нарушала чуть ли не все модные рецепты процветания, согласно теории маркетинга (эффективная сбытовая сеть, действенная реклама, положительный образ, сложившийся у публики). Взамен *Sony* противопоставила козыри, связанные с самим товаром (новизна — качество — низкая себестоимость). Этот путь во многом был вынужденным для компании. Мог ли А. Морита по всем правилам рассчитать объем рынка для товара, которого еще не существовало в природе? Могла ли *Sony* в 1960-х гг. состязаться со старыми электротехническими гигантами Америки и Западной Европы в осуществлении захватов? Этот этап остался для *Sony* в прошлом.

В конце 1980-х гг. корпорация *Sony* могла позволить себе масштабные захваты. Эти приобретения она делала ради повышения привлекательности своих товаров (захват *CBS Records* и *Columbia Pictures* способствовал выпуску кинопродукции в соответствии с техническими требованиями *Sony*).

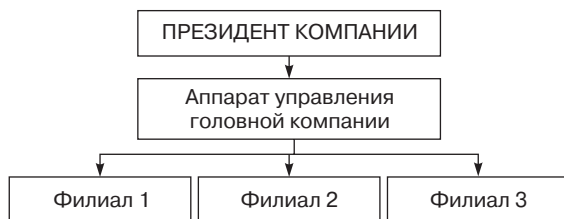
Структурные преобразования в *Sony* проходили путем имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании и создания филиалов, совместных предприятий в других странах. Вместе с тем компания стремилась к обеспечению структурной устойчивости через укрепление наиболее слабо организованного звена. Недостаточно изготовить качественный товар, столь же необходимо профессионально управлять продвижением его на рынок.

## ТЕМА 6. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ПРОЯВЛЕНИЕ

**Задание 1.** В предложенных ситуациях определите и обоснуйте этапы жизненного цикла организаций. Определите, какие организационные принципы учитывались (не учитывались) в конкретных ситуациях. Предложите свои варианты разрешения конкретных проблем. По результатам прохождения индивидуального практикума приведите примеры проявления организационных принципов.

**Ситуация для анализа 1.** Спецслужбы США использовали в своей практике следующую стратегию «утечки» секретной информации. После того как секретная технология производства военной техники в США была успешно реализована серийно, американские конструкторы начинали разрабатывать новые проекты, а предыдущую технологию через специальные каналы переправляли в другую страну как особо секретную, как последнее слово техники. Время, потраченное конструкторами принимающей страны на освоение этого фактически устаревшего материала, существенно увеличивало разрыв в уровнях новых военных технологий двух стран. А в США тем временем серийно реализовывались новые проекты и конструкторы приступали к разработке более совершенной технологии.

**Ситуация для анализа 2.** Президент компании *San Banks*, имеющей функциональную структуру управления (рис. 1), решил все филиалы переподчинить непосредственно себе, так как поступали сигналы о финансовых нарушениях некоторых руководителей подведомственных филиалов. В этой связи структура управления существенно изменилась (рис. 2). Количество непосредственно подчиненных у президента компании существенно выросло и стало выше нормы управляемости. Таким образом, он не смог уделять достаточного внимания своему аппарату управления и филиалам. В результате существенно ухудшились экономические, социальные и технологические показатели деятельности компаний.



**Рис. 1.** Фрагмент организационной структуры управления компанией San Banks до преобразования



**Рис. 2.** Фрагмент организационной структуры управления компанией San Banks после преобразования

**Ситуация для анализа 3.** Ранее командование тактическими ВВС осуществлялось без использования теоретических знаний о принципах организации. Это привело к созданию следующей ситуации: половина военных самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для приобретения профессиональных навыков, необходимых военным. Росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживающим и готовившим самолеты, было очень плохое. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и многие из пилотов, хотя обучение каждого из них обошлось в 1 млн дол. США.

В 1978 году новым командующим тактических ВВС США стал генерал У.Л. Крич, который установил, что основные проблемы управления связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Например, процедура подготовки и приведения в порядок истребителя была настоящим кошмаром. Вначале командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания, которое в свою очередь должно было позвонить в электротехнические мастерские, после чего последние высылали электриков в зону распо-

ложения истребителей. Если при этом возникала потребность в каком-либо другом специалисте, а именно так и происходило, то необходимо было осуществить еще ряд звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами. Летного времени из-за этого не хватало. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные звонки. А опытные сержанты — костяк армии — редко участвовали в реальном процессе техобслуживания.

**Задание 2.** Ознакомьтесь с ситуациями для анализа. Проявление каких принципов организации они иллюстрируют? Обоснуйте свой ответ.

**Ситуация для анализа 1.** *Coca-Cola* — один из символов Америки, и тем не менее ей грозило едва ли не забвение. Покупатели в массовом порядке переориентировались на новые поколения кофе, соков и чаев — всего того, в чем *Coca-Cola* традиционно была слаба. Очень долго в компании, казалось, этого не замечали и больше делали упор на преодоление застоя в продажах газировки, чем на инвестирование в востребованные покупателями альтернативные напитки. Конкурент *Coca-Cola* — *PepsiCo Inc.* — обогнал ее по многим важным параметрам, включая динамику акций, рост доходов, подготовку талантливых сотрудников и шумиху вокруг бренда. И хотя прибыли *Coca-Cola* за год были выше, чем у *Pepsi*, по рыночной стоимости (103 млрд дол. США у *Pepsi*) они практически приближались друг к другу. А ведь всего несколько лет назад *Coca-Cola* стоила втрое больше.

Для *Coca-Cola* пробил решающий час. С одной стороны, по сведениям консалтинговой фирмы *Interbrand* (специализируется на определении степени влияния торговой марки на рост продаж и доходов), *Coca-Cola* остается самым дорогим брендом в истории, а с другой стороны, с 1999 г. ценность бренда *Coca-Cola* (способность торговой марки генерировать дополнительную прибыль) снизилась на 20% (до 67 млрд дол. США). В процентах это самое значительное падение ценности бренда среди мировых корпораций.

Эту тенденцию необходимо было переломить, бренд *Coca-Cola* сделать более привлекательным, вывести из тени и внедрить инновации. А возложены все эти задачи были главным образом на Мэри Минник. Она не их тех начальников, кто будет дружески похлопывать по плечу. В компании *Coca-Cola Co* она возглавляет маркетинг, стратегическое планирование и внедрение инноваций. Она, как динамо-машина, встряхнула в компании все, от рекламы до принципов разработки новых напитков. «Мне она не показалась похожей на других руководителей

*Coca-Cola*. Она, скорее, напомнила мне кое-кого, с кем я встречался в *General Electric*», — говорит Д. де Графф, преподаватель бизнеса в Университете Мичигана, консультировавший *Coca-Cola*.

Главное для Мэри Минник — резко закрутить развитие продуктов *Coca-Cola*. Под ее руководством компания стала необыкновенно плодovита, запустив за год более 1000 совершенно новых напитков или разновидностей испытанных марок, среди которых предназначенный для мужчин диетический напиток *Coca-Cola Zero*, а также *Coca-Cola Blak* — бойко расходящаяся кола с кофейными тонами.

Однако Минник понимает, что для роста компании одних лишь новых вкусов и разновидностей старых в долгосрочной перспективе будет недостаточно. Поэтому при мощной поддержке генерального директора И.Н. Исделла она превращает *Coca-Cola* из фирмы по выпуску шипучки, которая выводила на рынок новые продукты лишь вслед за остальными, в производителя напитков на острие потребительских запросов. В будущем, по убеждению Минник, победят производители революционных продуктов, выходящие за пределы привычного. Пример — марка *Red Bull*, благодаря которой практически и появился сегмент энергетических напитков. Новинки *Coca-Cola* позволяют ей приблизиться к конкурентам и выйти в наиболее прибыльные сектора.

Компания выпустила чай *Gold Peak* в бутылках, кофейный напиток отличного качества, лицензию на который получила у шоколадной компании *Godiva* — специально, чтобы конкурировать с выпущенным *Pepsi* вместе со *Starbucks* бутилированным *Frappuccinos*. А чтобы помочь покупателю заново открыть для себя более старые марки, включая флагман *Coca-Cola Classic*, фирма использует новую упаковку. Она приступила к массовому производству алюминиевых дизайнерских бутылочек *Coca-Cola* со светящейся в темноте гравировкой, предназначенных для продажи в ночных клубах по всему миру. *Coca-Cola* надеется, что новый дизайн будет способствовать лучшему восприятию 120-летнего бренда теми, кто определяет модные тенденции<sup>1</sup>.

**Ситуация для анализа 2.** Ли Якокка — вице-президент компаний *Ford*, *Chrysler*, при формировании своей команды руководствовался следующими принципами [31]:

- профессионализм;
- опыт;
- способность решать проблемы;
- умение взаимодействовать, работать в коллективе;

<sup>1</sup> Дин Фауст. Королева «Чпока» // BusinessWeek. Россия. 2006. № 29. 14 авг.

- готовность взяться за трудную проблему;
- личная преданность;
- предоставление полной самостоятельности;
- решительность;
- оперативность в подборе членов команды.

## ТЕМА 7. КОММУНИКАЦИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ситуация для анализа 1.** Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 1997 г. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Фокс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречался с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу — операционная компания в каждой стране). С начала сентября по фирме начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение слухи вызвали среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых — опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 1 октября 1998 г. состоится всемирная видеоконференция г-на Фокса. На нее были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 1 января 1999 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.



### Вопросы для ситуации

1. Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейского отделения? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?
2. Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки Вы видите? Как бы Вы поступили на месте А. Фокса?
3. Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

**Ситуация для анализа 2.** Алексей Иванович Некрасов в очередной раз прочитал лежащий перед ним документ, взял ручку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным начальником отдела кадров обращением к сотрудникам созданной семь лет назад и бессменно возглавляемой им компании и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять — после шести лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Некрасова столкнулось с серьезными проблемами. После августовского кризиса 1998 г. почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20% сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой Некрасовым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связывали годы личной дружбы. И вот теперь сокращение. Некрасов решил провести его гуманно — обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость такой меры, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

«Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили семь замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями.

К сожалению, разразившийся в августе экономический кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия

обанкротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал.

Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производительным. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов.

Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно.

Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Некрасов».

### **Вопросы для ситуации**

1. Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации? Какие положительные и отрицательные моменты Вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом? В какой форме следует довести содержание письма до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?
2. Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?
3. Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации? В каком стиле составили бы подобное обращение Вы?
4. Стоит ли Некрасову подписывать письмо?

**Задание 3.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** В организации «Веста +» оценка целесообразности и эффективности коммуникаций производится на основе анализа коммуникативной деятельности менеджеров с помощью следующих вопросов.

1. Где я черпаю информацию?
2. Какую информацию я распространяю внутри своего подразделения?
3. Находятся ли в равновесии моя деятельность и накопление информации?
4. Каких изменений могу я потребовать от своей организации?
5. Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?
6. Каким я вижу будущее направление работы своей организации?
7. Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
8. Как я сочетаю свои личные права и обязанности?

#### **Вопросы для ситуации**

1. Все ли направления коммуникативной функции охватывают перечисленные вопросы?
2. Насколько точно можно будет оценить эффективность коммуникаций?
3. Какие существуют дополнительные резервы повышения эффективности коммуникативной деятельности?

## **ТЕМА 8. МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Задание 1.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** Рассказывает директор автогенного завода Калининградской области Вадим Иванович Михалкевич. В мае 1993 г. состоялся процесс купли-продажи акций нашего завода, в результате которого шведская корпорация AGA получила контрольный пакет акций в размере 75%.

В 1994—1995 годах у нас стало формироваться понятие корпоративной культуры. Мы увидели, что у предприятия появляются корпора-

тивные цели, что добиваться их можно только в составе единой команды. Шведы вместе со своими инвестициями привнесли в компанию свою организационную культуру.

Раньше мы ходили в черной или серой робе, а тут красивые красные комбинезоны, бейсболки, вязаные шапочки с аббревиатурой АГА. Два года ушло на то, чтобы приучить людей пользоваться этой спецодеждой, своевременно ее стирать, поддерживать в порядке. Пятно на спецовке — пятно на репутации компании. Культура производства начинается с оборудования, туалетов, душевых, раздевалок. Пока в этих местах до европейского уровня далеко, нечего и думать о том, чтобы сравняться с компанией по основным производственным показателям.

Следует отметить общую ориентацию персонала на более высокие культурные ориентиры, касающиеся как гигиены, быта, так и соблюдения технологической дисциплины и правил поведения. Мы научились все считать (электроэнергию, воду и т.д.). Полностью изменились наши представления об отчетности. Если раньше отчет — это неизвестно откуда взявшиеся сведения, из которых неизвестно что вытекает, то теперь нас приучили к полной, логически связанной и ясной отчетности.

Проблемы пьянства, прогулов, опозданий на работу исчезли. Люди стали уважать и ценить свою работу. И, что характерно, приехали специалисты из Швеции. Они ведь не в офисе сидели — пили кофе, одели спецовки, взяли измерительный инструмент и пополнили по всем трубам, своими руками прощупали каждый шов, каждый фланец. Где-то нащупали утечку, все записали, показали, где и почему незначительно используются ресурсы. Все это они проделывали совместно с нашими начальниками и руководителями подразделений. Это и есть самое настоящее обучение, причем не в теории, а на практике, на нашей заводской площадке.

### Вопросы для ситуации

1. Какие методы поддержания организационной культуры использовали шведы?
2. В чем кроются причины и последствия формирования различных организационных культур?

**Задание 2.** Выполнить практическое упражнение группами по два-три человека.

1. Перечислите ценностные ориентации, разделяемые всей группой.
2. Сформулируйте ваше отношение к лекциям, семинарам, зачетам и экзаменам.

3. Этика делового общения. Перечислите наиболее ходовые выражения в группе.

4. Стиль управления группой и мотивация труда со стороны:

- учебной части;
- преподавателей;
- старосты;
- неформальных групп.

5. Использование свободного от аудиторных занятий времени:

- в составе всей группы;
- в составе малых групп;
- индивидуально.

6. Сформулируйте, что означает для Вас данное учебное заведение.

После проведения упражнения выработайте единую характеристику организационной культуры Вашей группы.

**Задание 6.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** Офис — «проходной двор».

Канадский бизнесмен был удивлен, когда на встрече с высокопоставленным официальным лицом в Кувейте его не стали принимать в отдельном офисе и переговоры прерывались постоянно входящими и выходящими посетителями. В соответствии с канадскими представлениями о ведении бизнеса такие официальные лица должны иметь в своем распоряжении большой офис с секретарем, следящим по монитору за входящими в офис людьми. В обязанности секретаря также входит отделение важных посетителей от менее значительных, что помогает беспрепятственно проводить встречи с бизнесменами и не мешает переговорному процессу.

Канадский бизнесмен оценил манеру организовывать работу офиса кувейтца как своего рода «проходной двор», а постоянное прерывание встречи — как доказательство того факта, что официальный представитель, с которым он встретился, не обладает ни высоким статусом, ни настоящей заинтересованностью в установлении деловых отношений. Это полностью противоречило его первоначальному представлению о встрече и кувейтском партнере. Интерпретация канадцем царившей в офисе обстановки привела в результате к потере у него интереса к продолжению бизнеса в Кувейте.

### Вопросы для ситуации

1. Объясните причину возникновения трудностей во время переговоров. Обоснуйте свою точку зрения или предположение.

2. Столкновение каких моделей организационных (управленческих) культур здесь произошло?

**Задание 7.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** Новый шеф из Швеции.

Господин Гомес работает в крупной латиноамериканской фирме. С точки зрения фирменной иерархии он занимает значительно более высокое положение по сравнению с другими сотрудниками, является членом правления и сам принимает важные решения. Его сотрудники ожидают от него четких указаний. Господин Гомес получает высокий оклад. Его высокий профессиональный статус подкрепляется также различными привилегиями и статусными символами (машина, членство в клубе и т.д.).

С недавних пор на фирме появился новый председатель правления, господин Палмблад из Швеции, который согласовывает с господином Гомесом многие вопросы и относительно мало дает почувствовать, что он занимает председательское кресло. Хотя господин Гомес немного обескуражен, но он объясняет открытость своего нового шефа в основном своими профессиональными успехами и доволен этим.

Также и внутри самой фирмы господин Гомес получает подтверждение того, что он по-прежнему сохраняет ведущие позиции, поскольку новый председатель правления при совместном проведении совещаний зачастую остается в тени. Однако один момент очень настораживает господина Гомеса, так как господин Палмблад при принятии важных решений спрашивает мнение господина Фернандеса, стоящего с иерархической точки зрения на две ступени ниже, чем господин Гомес. Господин Гомес не знает, как оценить такое развитие событий, поскольку его руководящие позиции отодвигаются, таким образом, на второй план.

Также растерян и господин Фернандес, так как ему трудно выработать правильную тактику поведения в свете новых появившихся возможностей — напрямую высказывать свою точку зрения. С одной стороны, ему льстит, что председатель прислушивается к его мнению, с другой стороны, он спрашивает себя, не стоит ли расценивать поведение господина Палмблада как его слабость?

### Вопросы для ситуации

1. Чем вызвано создание конфликтной ситуации на латиноамериканской фирме? Обоснуйте свой ответ.
2. Почему люди по-разному обращаются с властными полномочиями? Обоснуйте свою точку зрения.

## ТЕМА 9. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

**Задание.** В районе площадью 150 км<sup>2</sup>, действуют 180 предприятий данного типа организационной структуры. На малом предприятии «Строитель» функционирует организационная структура № 1 (рис. 1), рассматривается предложение ее замены на организационную структуру № 2 (рис. 2). Фактические (за отчетный период) и планируемые результаты работы предприятия представлены в таблице. Численность персонала указана на рисунках организационных структур.

### Фактические и планируемые результаты работы малого предприятия «Строитель»

Показатель	Существующая организационная структура № 1	Предлагаемая организационная структура № 2
1. Результаты деятельности предприятия, тыс. руб.	152,0	152,0
2. Затраты на управление, тыс. руб.	48,0	40,5
3. Фондовооруженность, руб./человек	24,0	29,4
4. Фондоотдача, руб./руб.	0,8	0,8

1. Определите и обоснуйте тип предлагаемых организационных структур.

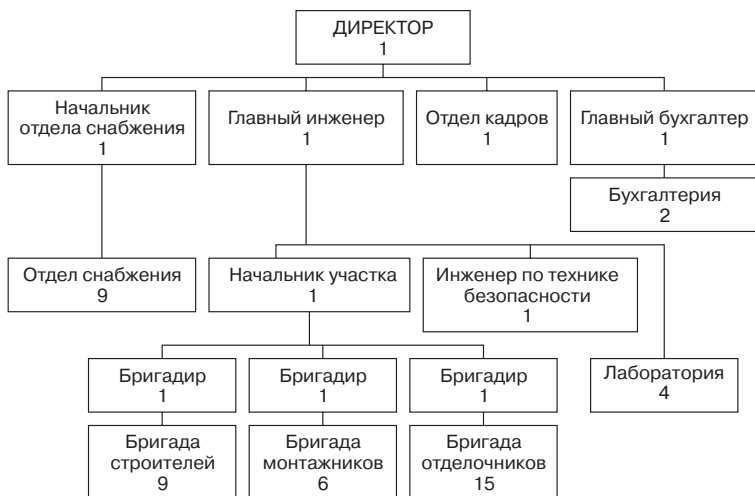
2. По имеющимся данным определите показатели эффективности существующей и предлагаемой организационной структур.

3. Обоснуйте оптимальный вариант организационной структуры предприятия на примере изменений показателей коэффициента звенности ( $K_{зв}$ ), коэффициента эффективности ( $K_{эф}$ ), интегрированного коэффициента эффективности ( $K_{эф.у}$ ).

4. Предложите свои варианты изменения организационной структур предприятия.



**Рис. 1.** Существующая организационная структура № 1 малого предприятия «Строитель»



**Рис. 2.** Предлагаемая организационная структура № 2 для малого предприятия «Строитель»



## ТЕМА 10. ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

**Задание.** Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация для анализа.** На базе крупного российского университета было создано автономное образовательное учреждение, основная деятельность которого сводилась преимущественно к разработке и проведению программ профессиональной переподготовки. Кроме этого, учреждение занималась организацией зарубежных стажировок для бизнесменов, проведением двухнедельных летних программ для иностранных студентов в Москве, редакционно-издательской деятельностью.

Престиж организации на рынке образования был необычайно высок. Такое положение объяснялось, с одной стороны, известностью торговой марки ВУЗа на базе которого было образовано учреждение, с другой — качественными и новаторскими учебными программами.

Изначально учреждение было создано командой единомышленников: небольшой группой профессиональных преподавателей-партнеров по рисковому проекту, сплоченных общей идеей. Разделение управленческих функций между ними во многом носило условный характер. Через год после образования организации ее руководители все чаще стали возвращаться к необходимости реструктурирования процесса управления. В основе этого лежали реальные проблемы, обусловленные развитием рынка бизнес-образования.

Изменяющийся рынок требовал разработки новых, более специализированных учебных программ и одновременно постоянного углубления и совершенствования существующих. Попытки частично переложить эти проблемы на функциональные отделы (в первую очередь на учебный отдел) не приводили к достижению поставленной цели.

К тому времени численность сотрудников учебного отдела выросла в 2 раза без заметной активизации работы. Прослеживался рост аппарата и других функциональных служб. Усилились жалобы сотрудников на нехватку времени и перегрузку. Все большее количество функций дублировалось, тогда как другие оказывались вне зоны внимания.

В этих условиях администрация пошла на болезненное сокращение аппарата функциональных служб и отделов (примерно на 40%), что на время укрепило дисциплину, но не решило проблему в целом. В довершение ко всему все больше времени верхнего эшелона управления организации требовали представительские мероприятия, участие

в международных конференциях, работа в профессиональных ассоциациях, переговоры с зарубежными партнерами, экспертное участие в образовательных проектах и т.п. В результате работа над новыми продуктами, развитие основных направлений деятельности учреждения замедлялись, что в условиях полной самоокупаемости было равносильно уходу с рынка.

Руководство осознавало, что назрела острая необходимость формирования «второго эшелона» менеджмента и делегирования ему ряда управленческих функций с вытекающими правами и обязанностями. Очевидной представлялась и потребность в переходе на матричную систему управления, где многие контрольно-управленческие проблемы, возникающие между функциональными службами, могли бы решаться по горизонтали, не отвлекая верхний эшелон управления.

Переход на новую систему управления планировалось провести без долгой подготовки. Задачу, как казалось, упрощают сравнительно небольшие размеры организации и неформальные отношения между многими из сотрудников. Кроме того, большие надежды возлагались на недоиспользованный креативный потенциал творческой, или академической, прослойки работавших в вузе сотрудников.

Поиск кандидатов во второй эшелон управления прошел быстро. Необходимыми для эффективного делегирования классическими чертами обладали многие из сотрудничавших с учреждением преподавателей. Несколько сложнее дело обстояло с такими важными характеристиками, как исполнительность и инициативность, реже встречающимися в академической среде. Зато и «степень потребностей в руководстве и контроле», выступающая одним из важнейших ограничителей при делегировании полномочий, декларировалась практически всеми кандидатами как крайне низкая.

Реорганизация системы управления началась. Следует отметить, что до начала изменений управление отличалось известной авторитарностью в сочетании с почти полным отсутствием формализма. В качестве специальной подготовки к перестройке и децентрализации управления администрация учреждения обратилась к консультантам с просьбой провести для себя и потенциальных менеджеров второго эшелона специальный семинар-тренинг по проблеме делегирования в организации. Одновременно была предпринята попытка определения обязанностей функциональных отделов и служб с целью их конкретизации и устранения дублирования. Функциональные обязанности каждого из отделов были детально прописаны, обсуждены и утверждены.

Деятельность всего коллектива объединялась на основе единой и всеми признаваемой миссии, определенной как «создание высоко-

качественных учебных программ, удовлетворяющих потребности делового сообщества страны». Важнейшей целью на пути к реализации миссии объявлялось превращение учреждения в лучшую школу бизнеса России и признание ее в качестве таковой зарубежным сообществом.

Именно на достижение этой цели в конечном счете должны были быть направлены усилия всех звеньев управления. Процесс движения к цели предусматривал решение ряда промежуточных задач: расширение и диверсификацию учебных проектов (программ) и кардинальное улучшение их качества; разработку оригинальных российских учебно-методических материалов, укрепление финансового состояния и т.д.

С управленческой точки зрения оптимальной для решения вышеназванных задач представлялась функционально-матричная система управления, опирающаяся на проектные группы. Таким образом администрация должна была опираться в своей деятельности на несколько функциональных отделов, выполняющих контрольно-координирующие функции по своему направлению деятельности (бухгалтерию, отделы маркетинга, учебный, хозяйственный, зарубежных стажировок и международный). Отделы, как представлялось, должны были взаимодействовать между собой по горизонтали при решении оперативных вопросов в рамках общего целевого вектора.

Вся совокупность функциональных отделов в свою очередь опиралась на основание пирамиды, которая должна была состоять из проектных (или рабочих) групп с высокой степенью творческой и предпринимательской самостоятельности.

### **Вопросы для ситуации**

1. Какие основные причины необходимости изменения организационной структуры Вы видите?
2. Как Вы оцениваете соответствие новой организационной структуры миссии и цели учреждения?
3. Каковы, на Ваш взгляд, достоинства и недостатки предложенной организационной структуры управления?

## **ТЕМА 11. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Задание 1.** Выполните задания и ответьте на поставленные вопросы.

1. Постройте структуры многоуровневых компаний:
  - а) структуру, объединяющую предприятия по технологической цепи производства конечного продукта;
  - б) структуру, объединяющую производственную систему с научными организациями и опытно-конструкторскими предприятиями по созданию наукоемкого продукта.
2. Что вы можете сказать о рациональности данных структур?
3. Чему способствует интеграция предприятий в данных многоуровневых структурах?
4. Назовите правовые аспекты создания подобных объединений.
5. Покажите взаимосвязь стратегии и структуры многоуровневой компании.
6. Что вы можете сказать о гибкости и адаптивности данных структур?

**Задание 2.** Ознакомьтесь с ситуацией для анализа и выполните следующие задания.

Постройте схему организационной структуры системы управления промышленной организации.

Перечислите основные функции функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления.

Покажите, в чем состоит специфика в составе и содержании основных функций функциональных, целевых подсистем, подсистем обеспечения управления организаций различных отраслей.

**Ситуация для анализа.** Анализ показал, что причиной ухудшения деятельности промышленной организации является несогласованная деятельность функциональных подразделений аппарата управления. Причиной сложившейся ситуации является отсутствие ряда важнейших целевых подразделений, должных координировать работы функциональных подразделений. При этом не выполняется и ряд функций по обеспечению управления, которые возложены на имеющиеся подразделения — носители функций подсистем обеспечения управления. Поэтому руководство фирмы приняло решение провести модернизацию существующей организационной структуры.

Проведенный анализ выполняемых функций позволил выделить целевые, комплексно-функциональные подсистемы и подсистемы обеспечения управления (рис. 1) с расшифровкой состава комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией, приведенных в табл. 1.

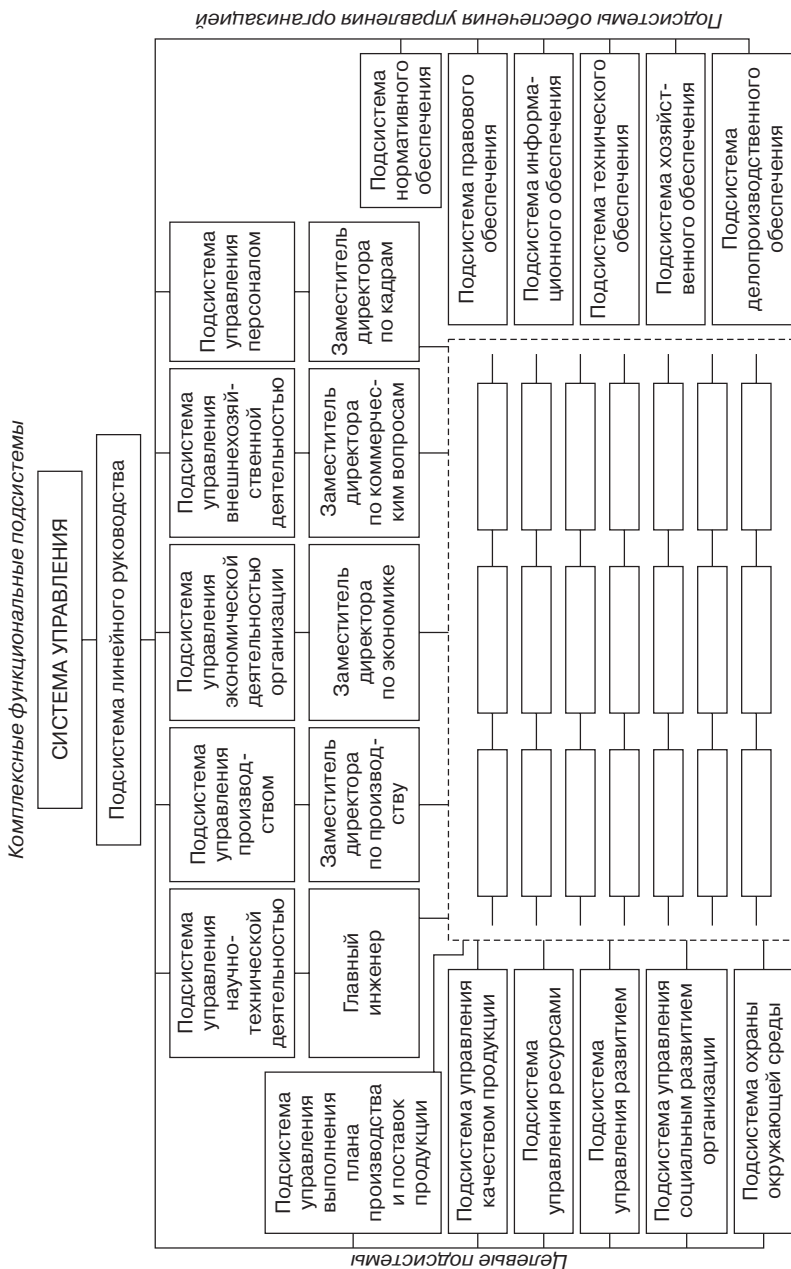


Рис. 1. Функционально-целевая модель управления промышленной организацией

**Состав комплексных функциональных подсистем системы управления промышленной организацией**

Таблица 1

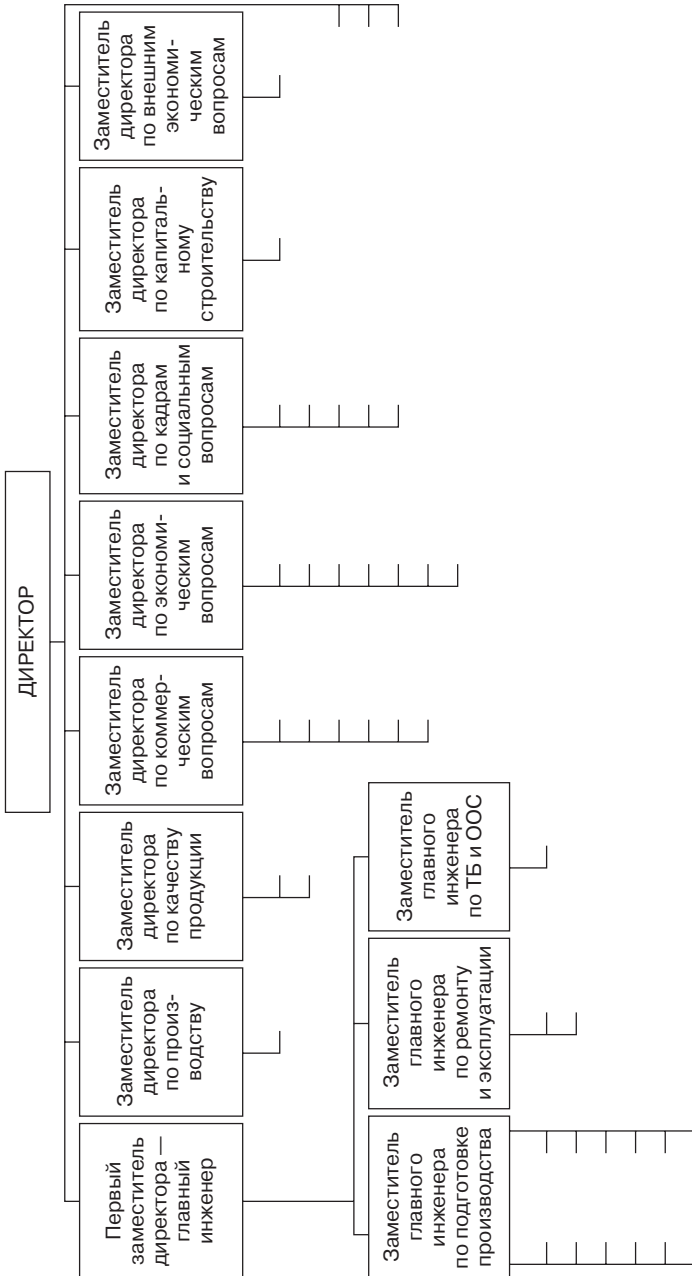
Состав подсистем комплексной подсистемы управления научно-технической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы управления производством	Состав подсистем комплексной подсистемы управления экономической деятельностью	Состав подсистем комплексной подсистемы внешне-хозяйственной деятельности	Состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом
<p>Управление научными исследованиями</p> <p>Управление конструкторской подготовкой производства</p> <p>Управление технологической подготовкой производства</p> <p>Управление инструментальной подготовкой производства</p> <p>Управление ремонтным обслуживанием производства</p> <p>Управление энергетическим обслуживанием производства</p> <p>Управление стандартизацией</p> <p>Управление метрологическим обеспечением производства</p> <p>Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением</p> <p>Управление организацией и автоматизацией производства</p> <p>Управление техническим контролем и испытанием</p>	<p>Оперативное управление производством</p> <p>Оперативное планирование производства</p> <p>Оперативное регулирование производства</p> <p>Диспетчирование производства</p> <p>Управление транспортным обслуживанием производства</p> <p>Управление капитальным строительством</p>	<p>Управление перспективным технико-экономическим планированием</p> <p>Управление текущим технико-экономическим планированием</p> <p>Управление финансовой деятельностью</p> <p>Управление бухгалтерским учетом и отчетностью</p> <p>Управление экономическим анализом</p> <p>Управление экономической безопасностью</p> <p>Управление ценными бумагами и собственностью</p>	<p>Управление материально-техническим снабжением</p> <p>Управление внешней кооперацией и комплектацией</p> <p>Управление маркетингом и рекламой</p> <p>Управление событийной деятельностью</p> <p>Управление междугородными хозяйственными связями</p>	<p>Управление планированием и маркетингом персонала</p> <p>Управление наймом и учетом персонала</p> <p>Управление трудовыми отношениями</p> <p>Управление условиями труда</p> <p>Управление развитием персонала</p> <p>Управление мотивацией трудовой деятельности персонала</p> <p>Управление социальным развитием</p> <p>Управление развитием организационных структур</p> <p>Управление правовым обеспечением</p> <p>Управление информационным обеспечением системы управления персоналом</p>

На основе этих данных было начато построение организационной структуры компании (рис. 2). Закончите построение организационной структуры с учетом предложенных экспертами отделов (табл. 2).

Таблица 2

**Предложенные экспертами отделы**

ОППП — отдел планирования подготовки производства	ОООС — отдел охраны окружающей среды	ФО — финансовый отдел
ПИО — патентно-информационный отдел	ООТ и ТБ — отдел охраны труда и техники безопасности	ООПУ — отдел организации производства и управления
БРИЗ — бюро рационализации и изобретательства	ПДО — производственно-технический отдел	ОАСУ — отдел автоматизированных систем управления
ОГМЛ — отдел главного метролога	ОТК — отдел технического контроля	ИВЦ — информационно-вычислительный центр
ЦЗЛ — центральная заводская лаборатория	ОУКП — отдел управления качеством продукции	ОК — отдел кадров
КТОС — конструкторско-технический отдел стандартизации	ОМТС — отдел материально-технического снабжения	ОПК — отдел подготовки кадров
ОТД и ЦА — отдел технической документации и центральный архив	ОВКиК — отдел внешней кооперации и комплектации	ОСБО — отдел социально-бытового обслуживания
ОГК — отдел главного конструктора	Тр.О — транспортный отдел	ЖКО — жилищно-коммунальный отдел
ОГТ — отдел главного техника	ОС — отдел сбыта	ВОХР — военизированная охрана
КТО ТИП — конструкторско-технологический отдел товаров народного потребления	ОМ — отдел маркетинга	ОКС — отдел капитального строительства
ОМА — отдел механизации и автоматизации	АХО — административно-хозяйственный отдел	ОВЭС — отдел внешнеэкономических связей
ОИХ — отдел инструментального хозяйства	ЦБ — центральная бухгалтерия	ОРП — отдел развития производства
ОГМ — отдел главного механика	ПЭО — планово-экономический отдел	ДЮО — договорно-юридический отдел
ОГЭ — отдел главного энергетика	ООТиЗ — отдел организации труда и заработной платы	ООД — отдел общего делопроизводства



**Рис. 2.** Схема предложенной организационной структуры системы управления промышленным предприятием



**Задание 3.** Постройте производственную структуру предприятия по следующим признакам.

1. Предприятие специализируется в области производства технологического оборудования для порошковой металлургии и керамической промышленности.

2. Оно выпускает четыре типа агрегатов (механические и гидравлические прессы, машины для измельчения и смешивания, ультразвуковые установки для очистки).

3. Предприятие не разрабатывает проектно-конструкторскую документацию на технологическое оборудование, занимается только технологической подготовкой производства.

4. Удельный вес покупных инструментов и оснастки составляет около 50%.

5. Предприятие самостоятельно производит сжатый воздух и горячую воду. Остальные виды топливно-энергетических ресурсов предприятие покупает.

6. Отходы металлолома предприятие продает на сторону.

# ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

## ВАРИАНТ 1

### 1. Объект теории организации — это:

- а) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали;
- б) способность к саморегулированию, к соответствующему воздействию и преобразованию внешней среды в интересах собственного жизнеобеспечения;
- в) существенные связи и отношения, обуславливающие процессы самоорганизации и упорядочения в подсистемах общества.

### 2. Правила использования сравнительного метода (выбрать четыре правильных варианта ответа):

- а) сравнивать взаимосвязанные, однородные и соизмеряемые события;
- б) выявлять не только признаки сходства, но и отличия;
- в) выявлять многообразие типов связи организации с внешней и внутренней средой;
- г) сравнение осуществляется только по значимым признакам;
- д) использовать восхождение от абстрактного к конкретному;
- е) сравнивать неизвестное с известным.

### 3. Основоположник школы научного управления:

- а) М. Вебер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф.У. Тейлор.

### 4. По мнению А.А. Богданова, предметом организационной науки являются:

- а) общие организационные принципы и законы;
- б) частные организационные принципы и законы;
- в) специфические организационные принципы и законы.

- 5. К административно-территориальным уровням социально-экономических систем относятся (укажите три правильных ответа):**
- а) федерация;
  - б) ЮНЕСКО;
  - в) субъекты федерации;
  - г) Интерпол;
  - д) муниципальное объединение.
- 6. Метод теории организации — это:**
- а) набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного инструментария для исследования системы организационных отношений;
  - б) регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали;
  - в) общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их проявления и использования различными субъектами управления.
- 7. Задача — это:**
- а) конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;
  - б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
  - в) направление деятельности организации.
- 8. Основные этапы жизненного цикла организации (выберите шесть правильных ответов):**
- а) рождение;
  - б) определение цели;
  - в) зрелость;
  - г) детство;
  - д) объединение;
  - е) юность;
  - ж) старение;
  - з) реорганизация;
  - и) возрождение.
- 9. Основные единичные организационные формы организаций (выберите четыре правильных ответа):**
- а) банк;
  - б) ассоциация;

- в) завод;
- г) биржа;
- д) синдикат;
- е) картель;
- ж) венчур;
- з) концерн.

**10. Создание холдинг-компаний не допускается (выберите четыре правильных ответа):**

- а) в сфере транспорта (кроме железнодорожного и трубопроводного);
- б) в оборонной промышленности;
- в) в сельскохозяйственном производстве и его технологическом обеспечении;
- г) в общественном питании, бытовом обслуживании населения;
- д) во всех сферах материального производства;
- е) в торговле товарами производственно-технического назначения.

**11. Основные роли менеджера в организации (выберите три правильных вариантов ответа):**

- а) информационная роль;
- б) исследовательская роль;
- в) управленческая роль;
- г) роль по принятию решения;
- д) коммуникационная роль.

**12. К общим законам организации относятся (выберите пять правильных вариантов ответа):**

- а) закон социальной гармонии;
- б) закон развития;
- в) закон синергии;
- г) закон пропорциональности и композиции;
- д) закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
- е) закон самосохранения;
- ж) закон пропорциональности и композиции;
- з) закон состязательности кадров управления;
- и) общий закон учета системы потребностей.

**13. К общим принципам организации относятся (выберите четыре правильных вариантов ответа):**

- а) принцип обратной связи;
- б) принципы статического состояния организации;

- в) принцип развития;
  - г) принципы динамического состояния организации;
  - д) принцип соревновательности, конкуренции;
  - е) ситуационные принципы;
  - ж) принцип дополнительности.
- 14. Коммуникационный процесс в организации или в группе приводит к выполнению и реализации следующих функций коммуникации (выберите четыре правильных ответа):**
- а) информативная функция;
  - б) управляющая функция;
  - в) экспрессивная функция;
  - г) координирующая функция;
  - д) контрольная функция;
  - е) мотивационная функция;
  - ж) организационная функция.
- 15. Случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются, называется:**
- а) внутриличностная коммуникация;
  - б) коммуникация в малой группе;
  - в) общественная коммуникация;
  - г) личностная коммуникация;
  - д) межличностная коммуникация.
- 16. Организационная культура имеет:**
- а) три уровня;
  - б) два уровня;
  - в) четыре уровня.
- 17. Вся сфера материальной деятельности общества и ее результаты (орудия и средства труда, вещи, материально-предметная деятельность, материально-предметные отношения, искусственная среда, социальные организации) — это:**
- а) духовная культура;
  - б) материальная культура;
  - в) народная культура.
- 18. Выберите три основных этапа организационного проектирования:**
- а) изучение соотношения между централизацией и децентрализацией;
  - б) анализ действующей организационной структуры;
  - в) анализ и оценка аппарата управления;
  - г) оценка эффективности организационных структур;

- д) проектирование организационных структур;
  - е) анализ функций управления.
19. **Модель организационной культуры, разработанная голландским ученым Ф. Тромпенаарсом, характеризующаяся следующими ценностями: иерархичная, ориентированная на личность, неформальная; стимулирование как материальное, так и через одобрение руководителя, руководитель не столько менеджер, сколько лидер (по знаниям, опыту, связям, возрасту) — это:**
- а) «Инкубатор»;
  - б) «Семья»;
  - в) «Управляемая ракета»;
  - г) «Эйфелева башня».

## ВАРИАНТ 2

1. **Предметы теории организации — это:**
- а) общие, частные и специфические закономерные тенденции, действующие в организационных системах, механизм их проявления и использования различными субъектами управления;
  - б) законы организации и субъективные законы для организации;
  - в) условия для благоприятного действия законов, предвидения и прогнозирования развития организационных процессов.
2. **Категории теории организации условно можно разделить на следующие группы (укажите три правильных ответа):**
- а) общенаучные;
  - б) общие для большинства социальных наук;
  - в) специфические;
  - г) преимущественно отражающие организационные процессы и явления, происходящие в социальных и социально-экономических системах;
  - д) раскрывающие процессы организации и самоорганизации социальных систем;
  - е) раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления.
3. **Основоположник «бюрократической» модели организации:**
- а) Ф.У. Тейлор;
  - б) М. Вебер;
  - г) А. Файоль.

4. По мнению А.А. Богданова, процессы организации протекают в соответствии:
- а) с общими организационными принципами и законами;
  - б) частными организационными принципами и законами;
  - в) специфическими организационными принципами и законами.
5. Укажите компонент социальной системы, отличающий ее от биологических систем:
- а) процессы;
  - б) человек;
  - в) вещи;
  - г) духовные ценности.
6. По мнению А.А. Богданова, предметом организационной науки должны стать:
- а) частные организационные принципы и законы;
  - б) общие организационные принципы и законы;
  - в) специфические организационные принципы и законы.
7. Структура организации — это:
- а) декомпозиция системы посредством расчленения единого целого на составляющие элементы;
  - б) некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости;
  - в) логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.
8. Социальная среда состоит:
- а) из пяти уровней;
  - б) шести уровней;
  - в) четырех уровней;
  - г) трех уровней.
9. Основные групповые организационные формы организаций (выберите четыре правильных ответа):
- а) банки;
  - б) ассоциация;
  - в) завод;
  - г) биржа;
  - д) синдикат;
  - е) картель;

- ж) венчур;
  - з) концерн.
10. **Набором следующих характеристик: негибкая структура; четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи; сопротивление изменениям; иерархическая система контроля; командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз обладает:**
- а) механический тип управления;
  - б) органический тип управления.
11. **Формулировка закона: для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо существенно меньше. Это:**
- а) закон самосохранения;
  - б) закон синергии;
  - в) закон развития.
12. **К частным законам организации относятся (выберите два правильных варианта ответа):**
- а) закон состязательности кадров управления;
  - б) закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта;
  - в) общий закон учета системы потребностей;
  - г) закон непрерывности, ритмичности в движении производственных фондов;
  - д) объективный закон приоритета целого над частью.
13. **К принципам статического состояния организации относятся (выберите три правильных ответа):**
- а) принцип приоритета цели;
  - б) принцип приоритета персонала;
  - в) принцип приоритета функций над структурой;
  - г) принцип приоритета структур над функциями;
  - д) принцип приоритета субъекта управления над объектом;
  - е) принцип приоритета объекта управления над субъектом.
14. **Коммуникации как явление представляют собой:**
- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям, а также отношения между человеком и информационными отношениями;
  - б) установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.



- 15. Коммуникация, которая осуществляется между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее, называется:**
- а) внешне оперативная коммуникация;
  - б) коммуникация в малой группе;
  - в) общественная коммуникация;
  - г) внутренне оперативная коммуникация;
  - д) межличностная коммуникация.
- 16. Основные признаки организационной культуры (укажите три правильных ответа):**
- а) относительность;
  - б) всеобщность;
  - в) устойчивость;
  - г) объективность;
  - д) неформальность;
  - е) формальность.
- 17. Выберите два основных подхода при изменении культуры:**
- а) добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;
  - б) включение и социализация новых людей в организации;
  - в) изменение стратегии организации;
  - г) изменение дизайна организации.
- 18. Выберите два основных подхода к построению организации:**
- а) ситуационный подход;
  - б) механистический подход;
  - в) системный подход;
  - г) органический подход.
- 19. Модель организационной культуры, разработанная голландским ученым Ф. Тромпенаарсом, характеризующаяся следующими ценностями: эгалитарная, формализованная, ориентированная на решение конкретных задач, управление через призму стратегии, миссии, видения; высокая степень делегирования; плата за результат, — это:**
- а) «Инкубатор»;
  - б) «Семья»;
  - в) «Управляемая ракета»;
  - г) «Эйфелева башня».
- 20. Часть территории Российской Федерации, на которой действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности, — это:**
- а) промышленная зона;

- б) муниципальное образование;
- в) особая экономическая зона.

## ВАРИАНТ 3

1. Теория организации как научная и учебная дисциплина выполняет ряд функций (указать четыре правильных ответа):
  - а) планирование;
  - б) познавательная;
  - в) методологическая;
  - г) мотивация;
  - д) координирование;
  - е) рационально-организующая;
  - ж) прогностическая.
2. Многоуровневый характер имеет:
  - а) предмет теории организации;
  - б) объект теории организации;
  - в) метод теории организации.
3. Борьбу с мировым хаосом определяет в качестве ведущей функции организационной науки:
  - а) Н. Винер;
  - б) Н.Т. Абрамова;
  - в) Дж.Д. Лизней.
4. А.А. Богданов рассматривал организацию, используя:
  - а) системный метод;
  - б) сравнительный метод;
  - в) специфические методы.
5. Отличие эволюции социально-экономических систем от эволюции биологических систем в следующем (укажите три правильных ответа):
  - а) передача исторического опыта будущим поколениям;
  - б) развитие происходит быстрее;
  - в) необратимость;
  - г) существование общепрогрессивной тенденции в ее развитии;
  - д) наличие количественных и качественных преобразований;
  - е) изменение бытия.

6. **Расширение хозяйственного целого зависит от наиболее отстающей его части согласно:**
- а) первому закону А.А. Богданова;
  - б) второму закону А.А. Богданова.
7. **К факторам внешней среды прямого воздействия относят (укажите шесть правильных ответов):**
- а) поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и прочих ресурсов;
  - б) потребителей;
  - в) природные факторы;
  - г) органы государственной власти и управления;
  - д) социально-политические факторы;
  - е) состояние экономики;
  - ж) местную администрацию;
  - з) конкурентов;
  - и) цели и задачи организации.
8. **К правительственным организациям относятся:**
- а) Администрация Президента РФ;
  - б) ЧП «Русь»;
  - в) Ассоциация крестьянских (фермерских хозяйств);
  - г) Министерство сельского хозяйства.
9. **Основные причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации (укажите пять правильных ответов):**
- а) чувство принадлежности;
  - б) защита;
  - в) социальный контроль;
  - г) симпатия;
  - д) общие задачи;
  - е) взаимопомощь;
  - ж) общение.
10. **Набором следующих свойств: гибкая структура; динамичные, нежестко определенные задачи; готовность к изменениям; самоконтроль и контроль коллег; многонаправленность коммуникаций характеризуется:**
- а) механический тип управления;
  - б) органический тип управления.
11. **Формулировка закона: каждая система (социальная или биологическая) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс). Это:**

- а) закон самосохранения;
  - б) закон синергии;
  - в) закон развития.
- 12. К специфическим законам организации относятся (выберите четыре правильных ответа):**
- а) закон информированности-упорядоченности;
  - б) закон состязательности кадров управления;
  - в) закон дифференциации и универсализации функций;
  - г) закон единства анализа и синтеза;
  - д) закон синергии;
  - е) закон композиции и пропорциональности;
  - ж) закон развития.
- 13. К принципам динамического состояния организации относятся следующие признаки (выберите три правильных ответа):**
- а) принцип приоритета цели;
  - б) принцип приоритета персонала;
  - в) принцип приоритета функций над структурой;
  - г) принцип приоритета структур над функциями;
  - д) принцип приоритета субъекта управления над объектом;
  - е) принцип приоритета объекта управления над субъектом.
- 14. Коммуникации как процесс представляют собой:**
- а) фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям, а также отношения между человеком и информационными отношениями;
  - б) установленные нормы (правила, инструкции, принципы, закономерности, положения) отношений между людьми в рамках организаций при выполнении ими закрепленных функций.
- 15. Основные стратегии повышения эффективности внутриорганизационной коммуникации (выберите три правильных ответа):**
- а) объединение неформальных лидеров в одном структурном подразделении;
  - б) развитие коммуникационных навыков сотрудников;
  - в) разработка в организации системы поощрений;
  - г) развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации;
  - д) поощрение открытой коммуникации в организации.
- 16. К группе функций, определяемых внутренним состоянием формального механизма организации, относятся следующие функции организационной культуры (выберите шесть правильных ответов):**
- а) ориентация на потребителя;
  - б) охранная;

- в) функция регулирования партнерских отношений;
  - г) интегрирующая;
  - д) приспособления экономической организации к нуждам общества;
  - е) регулирующая;
  - ж) адаптивная;
  - и) замещающая;
  - к) образовательная и развивающая.
- 17. Основные цели организационного проектирования (выберите три правильных ответа):**
- а) создание новой системы;
  - б) определение численности административно-управленческого состава;
  - в) частичное усовершенствование существующей организационной системы;
  - г) установление характера соподчиненности между звеньями организации;
  - д) определение типа структуры управления;
  - е) радикальное преобразование существующей организационной системы.
- 18. Основные методы проектирования организационных структур (выберите четыре правильных ответа):**
- а) метод аналогий;
  - б) метод дедукции;
  - в) экспертный метод;
  - г) метод вопросов и ответов;
  - д) метод структуризации целей;
  - е) метод организационного моделирования;
  - ж) «мозговая атака».
- 19. Позже остальных был добавлен Г. Хофстеде пятый фактор (параметр) деловой культуры:**
- а) соотношение коллективизма и индивидуализма;
  - б) дистанция власти;
  - в) конфуцианский динамизм;
  - г) отношение к неопределенности;
  - д) соотношение мужественности и женственности.

## ВАРИАНТ 4

- 1. Все категории теории организации подразделяются на следующие относительно самостоятельные группы (указать три правильных ответа):**
- а) частные для конкретных наук;

- б) общие для большинства социальных наук;
  - в) преимущественно отражающие организационные явления и процессы;
  - г) раскрывающие технологию организаторской деятельности и управления;
  - д) раскрывающие целостность организации и обеспечивающих ее факторов.
- 2. К общенаучным методам анализа организационных проблем относят (укажите три правильных ответа):**
- а) моделирование;
  - б) эксперимент;
  - в) абстрагирование;
  - г) акклиматизацию;
  - д) кристаллохимический анализ.
- 3. Основатель административной школы управления:**
- а) А. Файоль;
  - б) Ф.У. Тейлор;
  - в) М. Вебер.
- 4. Второй закон А.А. Богданова называется:**
- а) закон организованности-дезорганизованности;
  - б) закон расхождения;
  - в) закон синергии.
- 5. Общие системообразующие факторы социальных систем:**
- а) общая цель всей совокупности компонентов;
  - б) подчинение целей каждого компонента общей цели;
  - в) социальная мобильность компонентов;
  - г) выполнение компонентами своих функций;
  - д) отношения субординации и координации;
  - е) наличие принципа обратной связи;
  - ж) организационная деятельность социальных систем.
- 6. По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации (укажите четыре правильных ответа) — это:**
- а) задачи;
  - б) цели;
  - в) информационная система;
  - г) структура;
  - д) власть;

- е) технология;
  - ж) стратегия;
  - з) люди.
7. На организацию опосредованно влияют факторы внешней среды:
- а) косвенные;
  - б) прямые.
8. Предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги для сделок с ценными бумагами или товарами, получает за это комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю:
- а) банк;
  - б) биржа;
  - в) венчур.
9. Субъектом управленческой деятельности является:
- а) менеджер;
  - б) персонал;
  - в) предприниматель.
10. Формулировка закона: каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Это:
- а) закон самосохранения;
  - б) закон синергии;
  - в) закон развития.
11. 14 принципов организации сформулировал:
- а) А. Файоль;
  - б) М. Вебер;
  - в) Ф.У. Тейлор.
12. Статическое состояние организации включает следующие этапы жизненного цикла организации (укажите два правильных ответа):
- а) внедрение;
  - б) нечувствительность;
  - в) рост;
  - г) зрелость;
  - д) ликвидация;
  - е) насыщение.
13. Коммуникация с другим человеком, когда индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона, называется:

- а) внутриличностная коммуникация;
  - б) коммуникация в малой группе;
  - в) общественная коммуникация;
  - г) личностная коммуникация;
  - д) межличностная коммуникация.
- 14. Эффективность внутриорганизационной коммуникации зависит от факторов:**
- а) индивидуальных и организационных;
  - б) индивидуальных и внешних;
  - в) внешних и внутренних;
  - г) организационных и внешних.
- 15. Целостная система, включающая все виды, формы и уровни общественного сознания, образования и воспитания, религии, науки, нравственности, — это:**
- а) духовная культура;
  - б) материальная культура;
  - в) народная культура.
- 16. Основные ситуационные факторы проектирования организационной системы (выберите пять правильных ответов):**
- а) размер организации;
  - б) задачи организации;
  - в) технологии;
  - г) государство;
  - д) внешняя среда;
  - е) конкуренты;
  - ж) стратегия организации;
  - и) потребности, интересы, установки, уровень квалификации, мотивации и дисциплинированности работников;
  - к) культура организации.
- 17. При оценке эффективности организационной структуры могут быть использованы (выберите три правильных ответа):**
- а) показатели, характеризующие содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда;
  - б) показатели, характеризующие уровень централизации и децентрализации структуры управления;
  - в) показатели, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень;



- г) показатели, характеризующие эффективность системы управления, выражающиеся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управление;
  - д) показатели, характеризующие специфику управленческого и производственного труда.
- 18. Следующими ценностями: иерархическая, формализованная, ориентированная на решение задач, управление на основе структуры и функциональных обязанностей характеризуется модель организационной культуры, разработанная голландским ученым Ф. Тромпенаарсом:**
- а) «Инкубатор»;
  - б) «Семья»;
  - в) «Управляемая ракета»;
  - г) «Эйфелева башня».
- 19. Самой жесткой формой интеграции компаний является:**
- а) ассоциация;
  - б) консорциум;
  - в) трест;
  - г) конгломерат.

## ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ

### ЭТАЛОННЫЕ ОТВЕТЫ

Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
1. а	1. а	1. б, в, е, ж	1. б, в, г
2. а, б, г, е	2. б, г, е	2. б	2. а, б, в
3. в	3. б	3. а	3. а
4. а	4. а	4. а	4. б
5. а, в, д	5. б	5. а, б, г	5. а, б, г, д, е
6. а	6. б	6. а	6. а, б, г, е, з
7. б	7. в	7. а, б, г, ж, з	7. б
8. а, в, г, е, ж, и	8. в	8. а, г	8. б
9. а, в, г, ж	9. б, д, е, з	9. а, б, г, е, ж	9. а
10. а, в, г, е	10. а	10. б	10. в
11. а, в, г	11. б	11. а	11. а
12. б, в, д, е, и	12. а, г	12. а, в, г, е	12. б, д
13. а, в, д, ж	13. а, в, д	13. б, г, е	13. д
14. а, в, д, е	14. б	14. а	14. а
15. г	15. а	15. б, д	15. а
16. а	16. б, в, д	16. б, г, е, ж, и, к	16. а, в, д, ж, и
17. б	17. а, б	17. а, в, е	17. а, в, г
18. б, г, д, е	18. б, г	18. а, в, д, е	18. г
19. б	19. в	19. в	19. в
	20. в		

## ГЛОССАРИЙ

**Анализ**, или **декомпозиция**, — разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или ликвидация некоторых из них для более эффективной деятельности или удобства исследования.

**Ассоциация** — добровольное объединение организаций одного рода деятельности.

**Банк** — финансово-кредитное учреждение, которое производит разнообразные виды операций с деньгами и ценными бумагами и с помощью которого юридические и физические лица осуществляют финансовые операции.

**Биржа** — юридическое лицо, обеспечивающее регулярное функционирование организованного рынка товаров, валют, ценных бумаг и производных финансовых инструментов.

**Венчур** — микро- или малое предприятие, создаваемое крупной компанией для разработки, отработки или опытного внедрения новых технологий, продукции или услуг.

**Виртуальная корпорация** — общество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами.

**Внешне оперативная коммуникация** — коммуникация между организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее.

**Внутренне оперативная коммуникация** — структурированная коммуникация в пределах организации, непосредственно направленная на достижение целей организации.

**Внутриличностная коммуникация** — коммуникация, возникающая внутри самого индивидуума.

**Внутриорганизационные правила и процедуры** — письменный документ компании, устанавливающий порядок действий ее сотрудников в определенной сфере организационной жизни.

**Внутриорганизационные публикации** (многотиражки, газеты, журналы) — периодические издания, публикующие разнообразные материалы, связанные, а иногда и не связанные с организацией и ее деятельностью.

**Джоббер** — фирма-посредник, скупающая крупные партии дефицитных продовольственных и промышленных товаров для быстрой перепродажи.

**Динамика** — развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил).

**Жизненный цикл организации** — совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни.

**Зависимость** — отношение одного явления к другому как следствия к причине.

**Завод** — промышленная компания, выпускающая серийную массовую продукцию, с длительным производственным циклом.

**Задача** — предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

**Закон** — устойчивая объективная связь каких-то явлений или событий, присущая большому числу организаций и обладающая обязательной повторяемостью в похожих условиях.

**Закон дифференциации и универсализации функций** — в организационных системах действуют противоположно направленные процессы: разделение, специализация функций, реализуемых ее элементами, с одной стороны, и их интеграция, универсализация — с другой.

**Закон доходчивости информации** — доходчивость сообщений для человека будет выше при одновременном использовании нескольких форм его подачи.

**Закон единства анализа и синтеза** — каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций.

**Закон информированности-упорядоченности** — любая социальная организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной, достоверной, ценной и насыщенной информацией.

**Закон оптимальной загрузки** — для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

**Закон пропорциональности и композиции** — каждая система стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, которые находятся в заданной пропорции.

**Закон развития** — каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

**Закон самосохранения** — каждая материальная система стремится сохранить себя и для этого использует весь свой потенциал.

**Закон своеобразия** — для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления.

**Закон синергии** — для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше.

**Закон соответствия разнообразия управляющей системы разнообразию управляемого объекта** — разнообразие системы управления организацией должно превышать разнообразие управляемого процесса или объекта (или, по крайней мере, быть ему равным).

**Закон состязательности кадров управления** — каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями.

**Закон социальной гармонии** — для каждой организации развитие социальной сферы увеличивает производительность труда работников как за счет повышения эмоционального уровня работника (улучшается качество продукции), так и за счет активизации его трудовой деятельности (повышается производительность труда).

**Закон установки** — любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился и к которой он приготовился.

**Закон устойчивости информации** — первая информация о каком-либо событии, поступившая человеку, является наиболее устойчивой, чем повторная информация об этом же событии.

**Закон эффективного восприятия и запоминания информации** — процессы восприятия и запоминания информации человеком реализуются наиболее эффективно, если они приближены к процессу его мышления.

**Закон эффективного осмысления** — эффективное осмысление нового возможно при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике.

**Законы мышления** — правила, применение которых способствует достижению оптимальной мыслительной деятельности (законы логики).

**Законы науки** — знание, формулируемое людьми в понятиях, которые отражают объективные процессы, происходящие в природе и общественной жизни на микро- и макроуровнях.

**Законы предписания** — нормы, принципы поведения, которые человек должен соблюдать в организации, общественных объединениях (правовые, нравственные законы).

**Законы природы** — математическое выражение какого-либо природного явления, которое совершается при известных обстоятельствах с одинаковой необходимостью.

**Инжиниринг** — услуги инженерно-консультационного плана или соответствующие работы, которые имеют исследовательский, проектно-конструкторский или расчетно-аналитический характер.

**Картель** — долговременное договорное объединение ряда компаний для выполнения функций, связанных с созданием благоприятной инфраструктуры их бизнеса.

**Коммуникативная сеть** — определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков.

**Коммуникация в малой группе** — коммуникация, возникающая, когда небольшое количество людей собирается вместе с какой-то целью.

**Конгломерат** — организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разрозненных предприятий, возникающая в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.

**Консорциум** — долговременное договорное объединение ряда однородных компаний.

**Концерн** — долговременное договорное объединение ряда компаний для формирования полной технологической цепи: производство — сбыт — производство — сбыт.

**Корнер** — кратковременное договорное объединение ряда организаций, выполняющих функции, связанные с формированием благоприятной инфраструктуры их бизнеса.

**Корпорация** — организация или союз организаций, созданных для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующих самостоятельное юридическое лицо.

**Лизинг** — вид финансовых услуг, связанных с кредитованием, приобретением основных фондов, форма долгосрочного договора аренды.

**Личностная коммуникация** — случайный обмен информацией и чувствами, происходящий между людьми всякий раз, когда они встречаются.

**Межличностная коммуникация** — коммуникация с другим человеком.

**Меморандум** — формальное письменное обращение одного сотрудника организации к другому (нескольким).

**Менеджер** — член организации, осуществляющий управленческую деятельность, решающий управленческие задачи и занимающий ключевую позицию в управлении организацией.

**Метод теории организации** — набор теоретико-познавательных и логических принципов и категорий, а также научного (формально-логического, математического, статистического, собственно организационного) инструментария для исследования системы организационных отношений.

**Общественная коммуникация** — коммуникация, возникающая, когда выступающий передает послание аудитории.

**Объект теории организации** — регулируемые и самоорганизующиеся процессы, происходящие в общественных организационных системах, совокупность организационных отношений как по вертикали, так и по горизонтали.

**Объективная организационная культура** — обычно материальное внешнее окружение организации: здание компании и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и объем пространства, удобства, комнаты приема, оснащение рабочих мест и т.п.

**Организационная культура** — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

**Организационное проектирование** — разработка таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

**Организационные коммуникации** — процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

**Организационные отношения** — воздействие, взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении.

**Организация** — разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил.

**Особая экономическая зона (ОЭЗ)** — ограниченная территория с льготными экономическими условиями для национальных и иностранных предпринимателей.

**Офшорная компания** — организация, зарегистрированная на территории, где не требуется уплата налогов с доходов, полученных за пределами этой территории.

**Подсистема** — набор элементов, представляющих автономную область внутри системы.

**Предмет теории организации** — организационные отношения, т.е. связи и взаимодействия между различного рода целостными образованиями и их структурным составляющим, а также процессы и действия организующей и дезорганизующей направленности.

**Принцип** — это исходное положение, оптимальное правило действия, вытекающее из закона, норма, которые сформулированы людьми и носят объективный характер.

**Принципы организации** — общие правила (положения) формирования (самоформирования) систем в природе и обществе, обеспечивающие их упорядоченность и целесообразность функционирования.

**Процесс организации** — установление пространственно-временной структуры компонентов различной природы (рабочей силы, средств производства, материалов, информации) и их взаимодействия с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах ресурсов.

**Развитие** — это необратимое и направленное изменение материи.

**Регламент** — предварительно разработанный порядок осуществления процессов и функционирования структур, устанавливается субъектом управления и предназначен для пользования исполнителем процесса (которым может быть и сам субъект управления).

**Синдикат** — разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества.

**Синтез** — соединение, объединение (мысленное или реальное) обновленного набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их деятельности для более эффективной деятельности или удобства исследования.

**Система** — некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости.

**Совместное предприятие (СП)** — международная фирма, созданная двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.

**Социальная система** — система, в набор которой входит человек или система, предназначенная для человека.

**Справочник сотрудника** — брошюра, содержащая основную информацию об организации, в которой работает сотрудник.

**Статика** — уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится независимо от изменений, происходящих во внешней среде.

**Структура** — это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между составляющими ее элементами.

**Структура организации** — логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Субкультура** — это набор символов, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, отличающих то или иное сообщество или какую-либо социальную группу.

**Субъективная организационная культура** — разделяемые всеми работниками предположения, вера и ожидания, а также групповое восприятие организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности.

**Тектология** — общая теория организации и дезорганизации — наука об универсальных типах и закономерностях структурного преобразования любых систем, объединяющая организационный опыт человечества.

**Технология** — средство преобразования сырья — будь то труд, информация или материалы — в конечные продукты или услуги.

**Транснациональные корпорации (ТНК)** — особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества.

**Трест** — долговременное договорное объединение ряда компаний для активной совместной деятельности и мощного вторжения на рынок продаж.

**Фабрика** — промышленное предприятие, ориентированное на производство бумажной, кондитерской, ткацкой, швейной продукции, а также на выполнение отдельных серийных операций: химчистка, приготовление пищи и др.

**Факторинг** — с экономической точки зрения посредническая операция, комплекс услуг для производителей и поставщиков, ведущих торговую деятельность на условиях отсрочки платежа.

**Финансово-промышленная группа (ФПГ)** — долговременное договорное объединение ряда компаний, действующее как основное для технологической или экономической интеграции.

**Хозяйственные организации** — организации, создающиеся для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества во внешней для организации среде путем производства товаров или оказания необходимых услуг и получения прибыли.

**Холдинг-компания (ХК)** — акционерное общество, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и небанковских компаний.

**Цели** — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

**Элементы организации** — составные неделимые части, которые лежат в основе конкретной организации, или ее первичные компоненты, которые достаточны для появления организации как нового целостного явления.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике : учебник / под ред. проф. А. Титоренко. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации : пер. с англ. / под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб. : Питер, 2007.
3. Аккоф Р.П. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. М. : Сирин, 2002.
4. Алиев В.Г. Теория организации : курс лекций. М. : Экономика, 2003.
5. Ансофф И.Х. Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989.
6. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации : учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Э.М. Короткова. М. : ИНФРА-М, 2000.
7. Бережной В.И. [и др.]. Практикум по стратегическому менеджменту : учебно-метод. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Ставрополь : СевКавГТУ, 2010.
8. Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес: Стратегия альянсов. М. : Дело, 2006.
9. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука : в 2 кн. М. : Экономика, 1989.
10. Веснин В.Р. Теория организации : учебник. М. : Велби ; Проспект, 2008.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЭкономистЪ, 2008.
12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс : учебник. 3-е изд. М. : Гардарика, 2002.
13. Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. Железнодорожный : Крылья, 1998.
14. Зайцева О.А., Радугин А.А. Основы менеджмента. М. : Центр, 2003.
15. Зотов В.В., Ленский Е.В. Задачи и организационные основы менеджмента. М. : Корона-принт, 2008.
16. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учебник. М. : Новое знание, 2007.
17. Карташов В.А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. М. : Прогресс-Академия, 1995.
18. Керженцев П.М. Принципы организации. М. : Экономика, 1968.
19. Коротков Э.М. Концепция менеджмента : учеб. пособие. М. : Дека, 2004.
20. Колокнева М.В. Теория организации в вопросах и ответах : учеб. пособие. М. : Велби ; Проспект, 2006.
21. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента : учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. О.Т. Лебедева. 2-е изд., доп. СПб. : МиМ, 1997.
22. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. М. : Финансы и статистика, 1990.
23. Менеджмент / сост. Г.Б. Казначевская. Ростов н/Д : Феникс, 2008.

24. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой, И.А. Саломатина. М. : ИНФРА-М, 1995.
25. *Мескон М.* Основы менеджмента : пер. с англ. М. : Вильямс, 2009.
26. *Мильнер Б.З.* Теория организации : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006.
27. *Мишин В.М.* Исследование систем управления : учебник. 2-е изд. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
28. *Морозов В.П.* [и др.]. Гипертексты в экономике. Информационная технология моделирования : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 1997.
29. *Мясоедов С.П.* Основы кросскультурного менеджмента. М. : Изд-во АНХ ; Дело, 2008.
30. Общая теория управления : курс лекций / под ред. А.А. Беляева, К.И. Варламова, Н.П. Пищулина. М. : Изд-во РАУ, 1994.
31. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / под ред. А.А. Радугина. М. : Центр, 1998.
32. Основы теории управления : учеб. пособие / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. М. : Финансы и статистика, 2003.
33. *Пивоваров С.Э., Максимцев И.А.* Сравнительный менеджмент. 2-е изд. СПб. : Питер, 2008.
34. *Портер М.Е.* Международная конкуренция : пер. с англ. / под ред. В.Д. Щетинина. М. : Международные отношения, 1993.
35. *Пригожин А.И.* Современная социология организации : учебник. М. : Интерпракс, 2005.
36. *Разу М.Л., Якутин Ю.В.* Организация менеджмента. М. : АКДИ ; Экономика и жизнь, 2004.
37. *Румянцева З.П., Филинов Н.Б., Шрамченк Т.Б.* Общее управление организацией: принципы и процессы. М. : ИНФРА-М, 2000.
38. *Саймон Г.А.* [и др.]. Менеджмент в организациях : пер. с англ. М. : Экономика, 1995.
39. *Саломатин Н.А.* Управление производством: системное представление. М. : МИУ, 2003.
40. *Саломатин Н.А.* [и др.]. Новые информационные технологии в управлении производством. М. : ГАУ, 1996.
41. Словарь-справочник менеджера / под ред. М.Г. Лапусты. М. : ИНФРА-М, 1996.
42. *Смирнов Э.А.* Теория организации : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2002.
43. *Смирнова В.Г.* [и др.]. Организация и ее деловая среда. М. : ИНФРА-М, 1999.
44. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации : учебник. М. : ИНФРА-М, 2009.
45. Современное управление. Энциклопедический справочник : пер. с англ. В 2 т. М. : Издатцентр, 1997.
46. Социальный менеджмент : учебник / под ред. Д.В. Валового М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009.
47. Теория организации : учебник для вузов / под общ. ред. В.Г. Алиева. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Экономика, 2006.

48. *Туровец О.Г., Родионова В.Н.* Теория организации : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2003.
49. *Удальцова М.В.* Социология управления : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998.
50. *Уотермен Р.* Фактор обновления — как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании : учеб. пособие. М. : Прогресс, 2008.
51. Управление организацией : учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатиной. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2006.
52. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2010.
53. *Уткин Э.* Управление фирмой. М. : Акалис, 2006.
54. *Файоль А.* [и др.]. Управление — это наука и искусство. М. : Республика, 1992.
55. *Фалмер Р.* Энциклопедия современного управления. М. : ВНПКэнерго, 2004.
56. *Фатхутдинов Р.А.* Система менеджмента : учебно-метод. пособие. М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996.
57. *Франчук В.И.* Основы построения организационных систем. М. : Экономика, 1991.
58. *Франчук В.И.* Основы современной теории организации. М. : Ин-т организационных систем, 1995.
59. *Холленсен С.* Глобальный маркетинг : пер. с англ. Минск : Новое знание, 2004.
60. *Шамхалов Ф.И.* Американский менеджмент. Теория и практика. М. : Наука, 1993.
61. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации : учебно-практ. пособие. М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
62. *Шеметов П.В.* Теория организации : курс лекций. М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004.
63. *Широкова Г.В.* Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. 2-е изд. СПб. : Высшая школа менеджмента ; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008.
64. *Эмерсон Г.* Двенадцать принципов производительности : пер. с англ. 2-е изд. М. : Экономика, 1992.

### Тематическая подборка издательства «КНОРУС»

- Грибов В.Д.* Менеджмент : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013.
- Иванова Т.Ю.* Теория организации : учебник. М. : КНОРУС, 2012.
- Пустынникова Е.В.* Основы менеджмента : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2011.
- Разу М.Л.* Менеджмент : учебник. М. : КНОРУС, 2011.
- Тебекин А.В.* Менеджмент организации : учебник. М. : КНОРУС, 2011.
- Тодощева С.Т.* Теория менеджмента : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2013.
- Третьякова Е.П.* Теория организации : учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2012.
- Шохин Е.И.* Финансовый менеджмент : учебник. М. : КНОРУС, 2011.