

Министерство образования
Российской Федерации
Московский государственный университет леса

П. Н. Казновская

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА:
СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА,
МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Монография

Издательство Московского государственного университета леса
Москва — 2007

Министерство образования
Российской Федерации
Московский государственный университет леса

Л.Н.Казновская

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА:
СУЩНОСТЬ, СТРУКТУРА,
МЕТОДЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

Монография



Издательство Московского государственного университета леса
Москва — 2002

6Л2 Казновская Л.Н. Экономическая организация как объект менеджмента: сущность, структура, методы проектирования. — М.: МГУЛ, 2002. — 72 с.; ил.

ISBN 5-8135-0143-6

Раскрываются основные определения и сущность организации. Обсуждаются проблемы проектирования и реорганизации организационной структуры.

Илл. 18, табл. 7, библи. 31

Рецензенты: д.э.н. Н.А. Медведев, д.э.н. В.Г. Белов

Введение

В течение последнего столетия управленческая наука переживает настоящий бум. Причем темпы развития науки управления все время ускоряются. Каждое новое направление в управленческой науке, каждая особенность, каждый неординарный подход к осмыслению управления обуславливаются развитием производственных сил, совершенствованием хозяйственной практики.

Отказ от привычных стереотипов управленческой деятельности и адаптация к рыночным методам ведения хозяйства в России создали определенные трудности в управлении у руководителей организаций. Поэтому, естественно, возрастает потребность в систематизации современных знаний о науке управления как для современных руководителей, так и для студентов, изучающих теорию и практику управления.

Разумеется, не существует определенного свода правил, где в деталях и для всех возможных случаев расписаны нормы поведения, жесткие зависимости, готовые решения и типовые ситуации, в которых оказываются организации и ее руководители. Прежде всего, необходимо изменить мышление руководителей, их установки, сам подход к пониманию происходящих процессов, к оценке их влияния на общее состояние и результаты деятельности предприятия. В условиях постоянного изменения внешней среды нельзя полагаться ни на опыт управления при административно-командной системе, ни на отдельно вырванные зарубежные традиции, ни на интуицию и спасительную надежду, что «все образуется». Необходимы знания управления, его структуры и закономерностей, аналитический подход, умение работать с людьми.

Переход к эффективному управлению на научных принципах не только возможен, но и необходим как главное условие и главное средство успешного осуществления российских реформ, обеспечения устойчивого экономического роста. Принципиально важно последовательно трансформировать мировые достижения науки управления – как те, которые уже оправдали себя в качестве концептуальных установок и принципов, так и те, которые обоснованы в качестве организационно-экономических методов и механизмов.

Объектом управления является организация, в которой люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Сегодня невозможно обеспечить эффективное управление в организациях без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития. Развитие и совершенствование ор-

ганизаций базируется на тщательном и глубоком знании их деятельности, что требует проведения исследования соответствующих структур управления.

Цель данной работы – исследование структуры управления организации на основе изучения всех ее характеристик, которые, в свою очередь, позволят познать и оценить сущность и тенденции развития всей системы управления организацией, своевременно и оперативно ее совершенствовать.

ГЛАВА I

Сущность экономической организации

1.1. Понятие экономической организации

Большинство современных футурологов сходятся во мнении о том, что развитие цивилизации, кроме прочих факторов, характеризуется ростом числа организаций. Среди них есть теоретики организаций и философы общества, которые видят в формировании организации единственный путь достижения таких целей, как мир, процветание и социальная справедливость. С другой стороны, очевидно, что продолжаются рост, бюрократизация и централизация организаций, несущие крайне негативные последствия для всего общества и конкретного человека.

На этапе социально-экономических трансформаций в России мы становимся свидетелями и участниками зарождения, развития и распада большого числа организаций, которые в той или иной мере влияют на нашу жизнь. Новые требования к построению и поведению организации предъявляют рыночные отношения, предпринимательская активность, развитие различных форм собственности, изменение функций и методов государственного регулирования и управления. Организационная деятельность испытывает влияние революционных изменений в технологической базе производства. Переход к эффективным формам организации и управления, построенным на научных принципах, стал главным условием успеха экономических реформ.

Что же такое организация? Термин «организация» происходит от греч. *organon* – устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое, приведение в стройную систему. Традиционно обзор определений начинается с работ Макса Вебера, давшего общее определение организаций, в котором отмечаются их «непрерывная целевая специфическая деятельность» [1], как бы «надстоящая» над отдельным человеком. Другой взгляд, принадлежащий Честеру Барнарду, предполагает деятельность, «осуществляющуюся через сознательную, преднамеренную и целевую координацию усилий двух или более лиц» [2]. Главным является то, что организации требуются коммуникации, желание ее членов участвовать в деятельности и общая для них цель. Обобщая традиционные и современные понятия организации, можно сделать следующий вывод: *«Организация – это коллектив с относительно иден-*

тифицированными границами, нормативным порядком (уставом), ранжированием власти (иерархией), системами коммуникаций и координации членства (процедуры); этот коллектив существует на относительно постоянной основе в окружающей среде и занимается деятельностью, которая обычно связана с набором целей; деятельность имеет результаты для членов организации, для самой организации и для общества».

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Так, Майкл Мескон и Майкл Альберт сформулировали несколько обязательных требований для группы людей, чтобы они могли считаться организацией:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели (то есть желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели [3].

Люди объединяются в организации только потому, что порознь, в одиночку непосредственно не могут достичь своих индивидуальных целей – идеального для них результата деятельности. Поэтому они вынуждены двигаться по цепочке: «объединение в организацию» – «достижение целей организации» – «распределение результатов деятельности» – «достижение индивидуальных целей». Причина этого – свойство эмергентности (лат. emergent; emergentis – выбивающийся) сложных систем – несводимость свойств целого (организации) к свойствам отдельных элементов (ее подразделений и отдельных людей – индивидуумов). Поэтому достижение целей организации, за счет которых возможно достижение индивидуальных целей, может быть обеспечено лишь определенной совокупностью людей, технологий, средств производства.

Для того чтобы организация эффективно выполняла свои функции по достижению целей и координации усилий индивидуумов, используют мотивацию, стимулирование, систему ценностей, власть, лидерство, управление конфликтом, организационную структуру и др.

1.2. Классификация принципов организации

«...Правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения... Дайте самому Наполеону ложные принципы, и результаты, которых он достигнет, в лучшем случае окажутся посредственными» [4].

Под принципом мы понимаем оптимальное правило, норму, которые сформулированы людьми и носят субъективный характер. В литературе принципы разделяют на три группы:

1. **Структурные принципы** (разделение труда, единство цели и руководства, соотношение централизации и децентрализации, власть и ответственность) обеспечивают четкое взаимодействие между общими целями и задачами, с одной стороны, и их разделение на более частные и мелкие, с другой, способствуя правильному подбору и назначению руководителей подразделений, закреплению за ними соответствующих полномочий и ответственности, а также объединению подразделений цепью целевых команд.
2. **Принципы процесса** (вознаграждение персонала, справедливость, корпоративный дух, подчинение главному интересу, единство команд) определяют характер и содержание деятельности руководителей, их взаимоотношения с подчиненными, особенно это относится к принципам справедливости и вознаграждения персонала. В соответствии с принципами единства команд у подчиненного должен быть только один начальник. Такую связь и взаимодействие необходимо учитывать при проектировании организационных структур.
3. **Принципы конечного результата** (порядок, стабильность, инициатива) определяют оптимальные характеристики организации. Правильно сформированная организация, ориентированная на целевое развитие, должна характеризоваться порядком и стабильностью, а ее персонал должен проявлять инициативу.

Кроме вышеперечисленных принципов в теории организации выделяют *общие, частные и ситуационные* принципы.

В последние годы к числу общих принципов организации относят **принцип обратной связи**. Организации – в основном открытые и неравновесные системы, нарушение равновесия в которых возможно вследствие самых разнообразных причин или случайных возмущений. Их регулирование возможно благодаря принципу обратной связи. Циркуляция управленческой информации между двумя подсистемами – управляющей и управляемой – 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 развития. Существует прогрессивное и регрессивное развитие. Прогрессивное развитие – это переход от низшего качества к

высшему, от менее совершенного к более совершенному. Регрессивное развитие – это снижение качественного уровня системы, ее деградация, падение всех качественных, да и количественных показателей. Прогресс и регресс тесно связаны: без регресса нет прогресса. Эти процессы могут охватить вначале не всю систему в целом, а только какой-либо ее компонент, и лишь с течением времени организация претерпевает в полной мере качественные изменения.

Принцип конкуренции. Практика подтверждает, что жизнеспособность организации зависит от степени развития соревновательных, конкурентных начал. Конкуренция выявляет наиболее эффективные пути социально-экономического развития, что выражается в сравнении, отборе и внедрении наиболее эффективных методов хозяйствования и управления. Здоровая конкуренция – это двигатель организации, развитие которой необходимо стимулировать.

Мы перечислили только некоторые общие принципы организационных систем, которые дают представления о необходимости их учета в процессе практической и исследовательской деятельности различных типов организационных систем.

Частные принципы имеют ограниченное распространение в организациях. Так, например, к ним можно отнести: принципы экономического планирования, прогнозирования, ценообразования; принципы управления маркетингом – «любить клиента, а не товар», «отыщите потребности и удовлетворите их», «производите то, что можно продать»; организационные принципы – принципы построения системы управления персоналом в организации, принципы управления персоналом и т.д.

Особенности действия ситуационных принципов обусловлены складывающейся ситуацией или особым характером деятельности.

Например, известный американский специалист в области человеческих отношений Дейл Карнеги сформулировал шесть принципов, соблюдение которых позволяет людям понравиться окружающим:

- искренне интересуйтесь другими людьми;
- будьте хорошим слушателем;
- улыбайтесь;
- помните, что имя человека – это самый сладостный и самый важный для него звук;
- говорите о том, что интересует вашего собеседника;
- внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне.

Общие, частные и ситуационные принципы связаны между собой, и только их комплексное применение обеспечивает успех функционирования и развития организации как целостной системы.

1.3. Внутренняя и внешняя среда организации

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Известно, что организация является открытой системой, поскольку взаимодействует с внешней средой и получает из нее ресурсы в виде рабочей силы, капитала, оборудования, сырья, энергии, информации и т.п., которые становятся элементами ее внутренней среды. Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукцию и услуги, передаваемые во внешнюю среду (рис. 1).

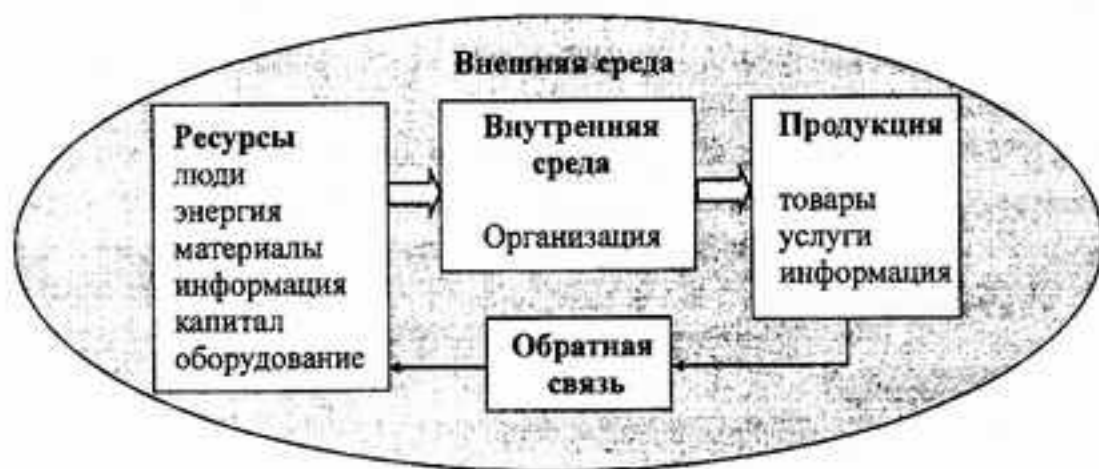


Рис. 1. Организация как открытая система

Таким образом, в организации реализуются три ключевых процесса:

- получение ресурсов из внешней среды;
- производство продукта;
- передача его во внешнюю среду.

Внутренняя среда организации – это та часть внешней среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда включает людей, технику, технологии, информацию, организационную культуру и другие составляющие. В организации можно выделить следующие подсистемы:

- социальную – совокупность людей, работающих в организации, со сложным комплексом отношений между ними;
- организационную – охватывающую коммуникационные процессы, организационную структуру; нормы, правила, процедуры организации; иерархию подчинения, распределение прав и ответственности;

- информационную – совокупность организационно-технических средств, обеспечивающих каналы и сети организации соответствующей информацией для эффективных коммуникаций в управлении организацией;
- производственно-техническую – комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструмента;
- экономическую – совокупность экономических процессов: движение капитала, денежных средств.

Особое место в организации занимают люди, несмотря на важность всех составляющих ее внутренней среды. От их способностей, образования, квалификации, опыта, отношения к труду, мотивации, поведения зависят, в конечном счете, результаты работы организации. Осознание того, что организация – это, прежде всего, работающие в ней люди, являющиеся ее главным богатством, меняет отношение к персоналу со стороны менеджеров. Они уделяют большое внимание подбору кадров, их включению в организацию, вкладывают средства в их обучение и повышение квалификации, занимаются мотивацией, продвижением по службе, карьерой, формированием организационной культуры. Внутренняя среда полностью пронизывается организационной культурой, и она является интегрированной характеристикой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

Внешняя среда организации является основным источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Внешняя среда многообразна и неоднородна по своему составу. Она включает большое число компонентов, которые оказывают различное по степени, характеру и периодичности влияние на организацию, могут предоставить невиданные возможности и создать серьезные угрозы. В окружающую среду входят экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая и другие составляющие. Можно выделить две относительно автономные части внешней среды, по-разному оказывающие влияние на организацию – *макросреда* и *непосредственное окружение*.

Макросреда является частью внешней среды, общей для всех организаций. Различают уровни макросреды – глобальный, международный и национальный.

Рассмотрим следующие компоненты макросреды:

Экономическая компонента определяет общий уровень экономического развития, рыночных отношений, конкуренции, т.е. экономические условия, в которых работают организации. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового внутреннего продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, произво-

дительности труда и т.п. Изменения этих макроэкономических показателей влияют на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей и колебания спроса, определяют инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т.п.

Политическая компонента определяет цели и направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, пути и средства их реализации правительством. Политическая система оказывает существенное влияние на деловую активность организаций, она создает трудности и возможности для развития многих сфер бизнеса. Организация должна иметь четкое представление: о стабильной политической ситуации; предстоящей смене политических партий и лидеров, их программах; направлениях деятельности и отраслях, которые они намереваются поддерживать; возможностях различных групп лоббирования, их интересах и влиянии на принятие тех или иных законов и других нормативных актов.

Правовая компонента – это законы и другие правовые акты, устанавливающие допустимые нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности организаций и т.д. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Социальная компонента отражает социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации: традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психологию потребителей. В нее входит социальная структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, темпы роста численности населения, иммиграция, уровень образования, квалификации и т.п.

Технологическая компонента включает научные и технологические факторы. Анализ технической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления сбыта продукции. При этом организация может использовать не только результаты научных исследований и разработок, полученных в данной отрасли, но и заимствовать их из других отраслей.

Природно-географические факторы связаны с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой.

Природные катаклизмы, изменение климата, появление озоновых дыр, усиление солнечной активности, ограниченность природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и другие негативные процессы все больше влияют на деятельность организации. Так, например, ухудшение экологической обстановки требует соблюдения экологических стандартов при производстве и эксплуатации продукции, утилизации отходов, строительства очистных сооружений и т.д. В связи с этим организация вынуждена вкладывать значительные средства в разработку новых технологий, охрану окружающей среды и т.п.

Рассмотрев основные составляющие макросреды, перейдем к изучению *непосредственного окружения организации* (деловой среды). К деловой среде относится все, что, находясь за ее пределами, взаимодействует с ней и оказывает непосредственное влияние на организацию в целом и ее отдельные части. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер, содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей, в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Деловая среда формируется в процессе деятельности организации и со временем меняется. Деловая среда меняется, если организация меняет стратегию, сферу деятельности, производимые продукты, рынки и т.п.

Определить границы деловой среды довольно сложно. Первоначально следует проанализировать в какой сфере деятельности или отрасли работает организация, а также уяснить, с какими элементами внешней среды она связана, подвержена их влиянию, взаимодействует в процессе достижения поставленных целей (рис. 2).



Рис. 2. Деловая среда организации

Можно выделить следующие основные элементы деловой среды организации:

Потребители продукции и услуг. В эту группу входят непосредственные покупатели и клиенты организации. Конкретный состав потребителей зависит от сферы деятельности фирмы, специфики ее продукции и услуг, масштабов производства, рынков сбыта и других факторов. Воздействие потребителей находит проявление в различных формах: установлении определенного уровня цен; наличие особых требований к качеству, дизайну и техническим характеристикам продукции, формам оплаты; в предпочтении определенных торговых марок и т.д. С другой стороны, производители могут оказывать существенное влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию или услуги, являясь монополистами в данной отрасли и т.п. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое. Организации необходимо оценить, насколько сильны позиции покупателя по отношению к ней в процессе торга.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

При измерении показателя важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

Поставщики материальных и природных ресурсов. Поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, электро- и теплоэнергии, воды, газа могут непосредственно воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Зависимость одних организаций от распределения ресурсов дает власть другим и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом на эф-

фективность деятельности организации. Анализ поставщиков материальных и природных ресурсов позволяет определить, насколько сильна ресурсная зависимость организации и каковы ее причины. Конкурентная сила поставщиков зависит от следующих факторов:

- уровня специализированности поставщика;
- величины стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

Организация должна стремиться минимизировать ресурсную зависимость.

Конкуренты. К ним относятся те организации, которые реализуют на одних и тех же рынках продукцию или оказывают услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. При изучении конкурентной среды менеджеры должны оценить, насколько сильна конкуренция, как она влияет на деятельность организации, определить главных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. Если на рынке появляются новые фирмы, имеющие намерение производить аналогичный продукт, или уже существующие выпускают такой же продукт, то их необходимо включить в ту же группу как потенциальных конкурентов и тоже начать изучать. Угрозу для организации могут представлять также фирмы, производящие товары и услуги, которые способны заменить или даже полностью вытеснить ее продукцию. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.

Инфраструктура. Это часть деловой среды, которая обеспечивает организацию необходимыми для ее деятельности финансовыми, трудовыми, информационными ресурсами, транспортными, консультационными, аудиторскими, страховыми и другими услугами. В инфраструктуру входят многочисленные организации, такие, как банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, консультационные и аудиторские фирмы, лизинговые компании, арендаторы, охранные агентства, железные дороги и т. д.

Государственные и муниципальные организации и органы власти. В деловую среду организации могут входить различные феде-

ральные, региональные и муниципальные организации и органы власти. Их влияние на организацию может проявляться по-разному – от прямого вмешательства до регулирования деятельности.

В условиях кризисной ситуации, сложившейся в России, деятельность этой части деловой среды подвержена частым и непредсказуемым изменениям, что создает большие сложности для организации. Поэтому менеджерам необходимо своевременно отслеживать намечающиеся тенденции и получать информацию о готовящихся изменениях. В ряде случаев владение ситуацией позволяет заранее разработать меры, направленные на защиту интересов организации и уменьшить возможные потери.

Международный сектор. В последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм на российском рынке, вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров. Непосредственные отношения российской организации с международной средой могут возникнуть при создании совместного предприятия, покупке акций компании иностранными инвесторами, при выходе на зарубежные рынки, реализации совместных проектов и т.д. В связи с этим, перед менеджерами ставятся новые задачи: изучение зарубежных поставщиков, изучение влияния иностранных потребителей, выработка новых правил специфических приемов менеджмента. Все это помогает организации адаптировать свою продукцию к вкусам и желаниям зарубежных покупателей и в ряде случаев противостоять иностранной конкуренции на отечественном рынке.

Анализ внутренней и внешней среды – это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде изменений, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет успешно существовать. Исследование среды позволяет организации обеспечить эффективное продвижение к своим целям.

1.4. Видение, миссия и цели организации

Само существование экономической организации предполагает, что у нее есть некоторые цели и мотивы жизнедеятельности. В целевом аспекте в организации существует три составляющие: *видение, миссия и цель*.

Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели

фирмы. То есть *видение* – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического управления и планирования. Возрастающее значение видения определяется следующими факторами:

- видение является хорошим средством мотивации работников фирм, особенно крупных, децентрализованных, оно помогает сплачивать, объединять деятельность людей в едином направлении. Видение во многом пересекается с внутрифирменной культурой, основным элементом которой является система ценностей организации;
- видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей фирмы. У видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса;
- видение в основном представляет собой мысленное путешествие от известного к неизвестному, создание будущего путем монтажа известных факторов, мечтаний, опасностей и возможностей.

Лидеры организации, формируя видение, должны руководствоваться следующими критериями:

- видение должно вдохновлять сотрудников;
- видение должно быть простым для понимания;
- видение должно быть реалистичным;
- сотрудники должны найти свое место в видении.
- Организация, имеющая ясное видение ее существования, работает более успешно, чем та, в которой отсутствует четкое понимание ее предназначения.

Более конкретным ориентиром для организации является миссия. *Миссия* – это предназначение организации, основная цель ее существования. Она формулируется в общих чертах и отражает основное направление действий. Миссия – понятие неоднозначное и ее содержание заключается в том, что она:

- представляет собой точку опоры для всех плановых решений организации, определения ее целей и задач;
- создает уверенность в ясности и адекватности поставленных целей;
- сосредоточивает усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия.

Организация, осуществляя свою миссию, добивается достижения определенных целей – выживания, роста, доходности.

Миссия имеет большое значение для деловой среды. Она влияет на имидж организации, привлекает потребителей, партнеров, акционеров, так как информирует о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности. Миссия является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет ее организационную структуру.

Существует широкое и узкое понимание миссии. В широком понимании миссия рассматривается как философия и смысл существования организации. Это характерно для организаций с длительным жизненным циклом и определяется их ценностями, принципами существования. Как правило, организация очень редко меняет содержание своей миссии, а меняет в основном формы ее реализации применительно к условиям развития.

В узком понимании, миссия рассматривается, преимущественно, в практическом смысле. Миссия организации формируется с учетом интересов и потребностей субъектов окружения организации – внутренней и внешней среды. Основные из них, чьи интересы должны быть учтены, показаны на рис. 3.



Рис. 3. Субъекты окружения, влияющие на выработку миссии организации

При выполнении миссии организация в своей деятельности должна отражать интересы вышеуказанных групп с учетом того, что интересы эти весьма противоречивы, но на первом месте для организации стоят интересы собственника, сотрудников и покупателей.

После того как руководство определило миссию организации, оно должно официально ее сформулировать и донести до сведения каждого сотрудника в доступной и понятной форме. Она может быть отражена в средствах массовой информации и документах: бизнес-плане, стратегическом плане и т.д.

В миссии должны расшифровываться следующие главные позиции организации:

- главные целевые ориентиры организации;
- определение основной сферы деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей покупателей в выбранных сегментах рынка;
- планы завоевания этих сегментов и методы, которым будет отдаваться предпочтение для продвижения продукции фирмы на рынках;
- философия организации;
- отношение организации к расширению ее деятельности, инновациям, технологиям процесса управления и т.д.

Для решения этих вопросов проводятся соответствующие исследования, анализ жизненного цикла, структуры управления организации.

Правильно определенная и сформулированная миссия организации дает внешней среде информацию о ее деятельности, имидже; во внутренней среде способствует сплоченности сотрудников, созданию корпоративного духа, обеспечивая условия для более эффективного управления.

Диапазон деятельности компании довольно широк, а менеджерам, занимающимся стратегическими вопросами, приходится решать настолько много проблем, что они должны определить специфические области и сферы деятельности, которых компании следует придерживаться. Постановка целей в рамках определенной миссии служит для объяснения того, к какой сфере относится данный бизнес.

Если миссия задает общие направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, то есть, говоря иначе, *цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность* [5].

Определение целей является важнейшим фактором достижения организацией успеха, так как при этом интегрируются все намерения организации. Постановка целей и их определение касается людских ресурсов, качества продукции, этики, научных исследований, получения прибыли. Самым главным в постановке целей является то, что они:

- обеспечивают ясное представление о намерениях организации и определяют в каких направлениях деятельности участвуют сотрудники;

- создают рабочую атмосферу, позволяя людям понять, каких принципов и ценностей придерживается организация;
- служат фундаментом для определения стратегии и политики, с тем чтобы организация добилась успеха в выполнении поставленных задач; каждый член организации должен нести ответственность за свою работу, внося тем самым вклад в общее дело достижения успеха организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения.

Сначала, как правило, формируется предварительный перечень наиболее важных направлений деятельности организации. Решающую роль в их формировании играет высшее руководство организации. В зависимости от ситуации и внутренней организационной культуры принимать участие в формировании целей организации и, следовательно, приоритетов, могут также ее работники, деловые партнеры, приглашаемые специалисты — эксперты, потенциальные потребители и другие субъекты, которые могут влиять на выработку ее стратегии или которые заинтересованы в эффективной деятельности и процветании организации [6].

Таблица 1

Направления установления целей

| Пространства определения целей | Показатели цели |
|---------------------------------------|---|
| Положение на рынке | Доля на рынке в целом и по продуктам по сравнению с конкурентами, объем продаж и др. |
| Доходность (прибыльность) | Прибыль, рентабельность, доход на акцию и др. |
| Результативность | Производительность, эффективность управления, фондоотдача и др. |
| Финансовые ресурсы | Структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала, ликвидность и т.п. |
| Человеческие ресурсы | Текучесть кадров, повышение квалификации, уровень рабочей силы, число прогулов и др. |
| Технологии | Фондовооруженность, качество продукции, затраты на НИОКР, сроки внедрения новых технологий производства и управления и т.д. |
| Покупатели и поставщики | Скорость обслуживания клиентов, динамика числа жалоб и др. |
| Социальная ответственность | Уровень благотворительности, расходы на рекламу, участие в решении острых социальных проблем и др. |

Направления, по которым устанавливаются цели (табл. 1), ориентируют менеджеров на балансирование интересов участников, с которыми они связаны при достижении целей. Следует подчеркнуть, что координация векторов интересов и, соответственно, целей имеет не линейную зависимость, а более сложную, которую трудно формализовать. Каждая организация характеризуется множеством целей, ценностей и интересов. Увязать цели каждого индивида с целями других и более общими целями организации – задача, решение которой осложняется многими трудностями. Политические дискуссии, разъяснительная работа, убеждение, переговоры, согласование мнений, компромиссы – таков длительный и сложный путь преодоления разногласий и залог успешной работы организации. Все это требует от менеджеров не только знания современных технологий управления, но и интуиции, искусства управлять.

Может быть предложена следующая классификация целей:

По длительности достижения целей:

- стратегические (долгосрочные) цели;
- тактические (среднесрочные) цели;
- оперативные (краткосрочные) цели.

По содержанию целей:

- экономические;
- социальные;
- организационные;
- технические;
- научные.

По количеству целей:

- одноцелевые;
- многоцелевые.

В зависимости от лиц, принимающих решения:

- индивидуальные;
- групповые.

По глубине воздействия:

- одноуровневые;
- многоуровневые.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех стадий:

- I. **Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении.** При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявить тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической

сфер, науки и техники. Конечно, правильно предусмотреть все невозможно. Поэтому менеджеры должны быть готовыми к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда.

- II. *Установление целей для организации в целом.* На данном этапе определяется, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. При определении целей организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.
- III. *Построение иерархии целей.* Предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.
- IV. *Установление индивидуальных целей.* Для того чтобы иерархия внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом движения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, чего им необходимо достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации [7].

Особую роль как при определении целей, стоящих перед организацией, так и при определении задач и заданий по реализации поставленных целей играет ресурсное обеспечение. При этом при формировании стратегии и тактики организации должны учитываться не только ресурсы в обычном понимании, но и в обобщенном смысле, то есть материалы, и технологии, и люди, и информация, а также имеющиеся деловые связи, положение на рынке и т.д. Часто ресурсы бывают ограничены. При этом в зависимости от конкретной ситуации, различные виды ресурсов могут быть узким местом. Так, если цели влекут большие материальные затраты, то приходится ограничиваться теми целями и средствами их достижения, которые укладываются в бюджет организации.

Одним из основных качеств современного управленца является умение рационально распределить и воспользоваться имеющимися в распоряжении организации ресурсами. Проблема рационального распределения ресурсов является одной из основных проблем планирования деятельности современной организации. Однако никогда не следует забывать о том, что основной смысл постановки любой цели – в ее достижении. А достигнута цель может быть только при условии эффективной реализации планов, в соответствии с которыми организация действует.

1.5. Жизненный цикл организации

Организации не являются чем-то застывшим. Организации рождаются, растут и приходят в упадок. Иногда они пробуждаются снова, а иногда полностью исчезают [8]. В последнее время широко распространено понятие «жизненного цикла организации» как *предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени*. Применяя это понятие, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются вполне прогнозируемыми, а не случайными.

Метод жизненного цикла – рождения, преобразований и смерти – занимает большое место как в теории организаций, так и в теории управления, но биологическое сравнение несет в себе источник путаницы, так как полная аналогия здесь неприменима.

Приведем один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки, который предусматривает следующие стадии:

1. *Рождение*. Создается функционирующий организм, который получает на входе ресурсы и обеспечивает результат для определенного контингента [9]. Организация находится на стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно. При этом решаются две необходимые задачи – обеспечение доступа к необходимым ресурсам и овладение механизмом конкуренции. Ключевую роль здесь играет анализ ситуации, получение объективной информации.

2. *Рост*. Родившись, организация начинает изменяться. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Организация все больше набирает силу, однако координация проводится ниже оптимального уровня. Более организованные процедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. Налаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Расширяется прием на работу новых специалистов, что вызывает трения с прежним кадро-

вым составом. Основатели фирмы действуют уже не как предприниматели, а скорее, как непосредственные руководители, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

3. Зрелость. В этот период упор делается на эффективность инноваций и стабильность, увеличивается выпуск продукции и расширяется рынок оказания услуг, руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все меры направлены на сохранение и обеспечение устойчивого положения на рынке. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. На данном этапе важна периодическая корректировка структуры управления, заключающаяся в упразднении органов, выполнивших свою задачу, и ввода новых подразделений, временных целевых структурных единиц для решения определенных проблем. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решения становится наиболее взвешенным, консервативным. По мере достижения компанией полной зрелости механизм принятия решений становится децентрализованным. Несмотря на то, что уровень доходов вполне приемлемый, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием внешней среды. Становятся очевидными слабости организации, которые нередко игнорируются руководством.

4. Старение (спад). Этот этап никогда бы не наступил, если руководство организации постоянно сознавало необходимость обновления. В результате жесткой конкуренции, сокращающегося рынка сбыта организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги. (Не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это, вместе взятое, создает условия для “закупорки артерий” [10].) На этом этапе увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. Нередко к руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдерживать тенденцию к упадку, в результате чего механизм выработки и принятия решений становится централизованным. Организация постепенно начинает распадаться и, если руководство не примет жесткую систему обновления, она либо погибнет как самостоятельная структура, либо поглотится доминирующей на рынке корпорацией.

Этапы жизненного цикла можно представить для наглядности в схематичном виде (рис. 4).

Организационная смерть является конечным результатом падения организации. Организационный спад определяется как «условие, в кото-

ром происходит существенное и абсолютное снижение ресурсной базы организации в течение конкретного периода времени» [11].

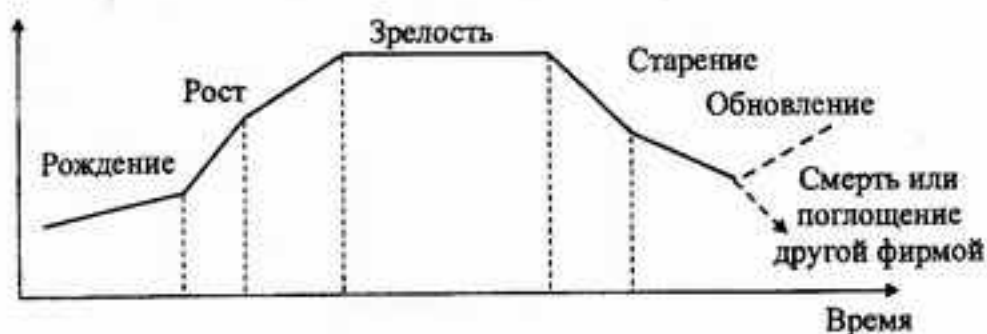


Рис. 4. Жизненный цикл организации

Существуют пять стадий процесса падения:

I. Стадия ослепления. Организация не прислушивается к симптомам падения. Улучшение положения организации заключается в своевременном анализе ситуации, выявлении причин спада.

II. Бездействие. Организация признает необходимость изменения, но ничего не предпринимает. На данной стадии организация должна предпринять надлежащие меры.

III. Ошибочное действие. Организация предпринимает неадекватные меры. Руководство должно скорректировать новые меры по исправлению ситуации, с учетом произведенных ошибок.

IV. Кризис. Внезапное ухудшение положения. У организации еще существуют шансы остановить процесс спада, заключающиеся в срочной эффективной реорганизации.

V. Распад. Полный развал организации, банкротство или поглощение другой организацией. Выбора нет.

При упадке организация откатывается назад, но она в состоянии подняться из пепла. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществления плановой программы внутреннего организационного развития. Руководителям необходимо на данном этапе рассматривать возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки.

Таким образом, анализ жизненного цикла иллюстрирует, что происходит так называемый «естественный отбор» среди организаций. Выживает та организация, которая может адаптироваться, способна завоевать нишу или, по крайней мере, сосуществовать со своими конкурентами.

1.6. Организационная культура

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным в нашей стране. Даже за рубежом изучением организационной культуры начали заниматься лишь в 80–90-х годах. Об интересе к этой проблеме свидетельствуют запросы руководителей и специалистов, а также реальные заказы организаций на выполнение исследовательских проектов.

В современной литературе существует много определений понятия организационная культура (внутренняя культура). Так, например, Линда Смерких определяет организационную культуру как владение довольно стабильным набором не требующих доказательства положений, общих понятий и ценностей, которые создают «род опоры для действия» [12]. Другая формулировка рассматривает культуру как «общие ценности и убеждения, предположения, восприятия, нормы, артефакты и манеру поведения» [13]. Культура включает жаргон, сленг, юмор, шутки и прочие формы.

Внутренняя культура организации относительно стабильна. Народ приходит и уходит, а культура остается прежней. Именно культура организации помогает работникам реагировать на неизбежные неопределенность и хаос в работе [14]. Кроме того, организационная культура формирует отношение к организации, т.е. оценку поведения организации и ее сотрудников, а также мнение о ней.

Попросту говоря, организационную культуру считают индивидуальностью или «состоянием» организации. Результаты, отношение к делу, взаимоотношения с коллегами, взгляды на будущее во многом определяются культурными ценностными нормами и убеждениями. Эти составляющие и образуют культуру.

Одним из важнейших факторов, определяющих характер организационной культуры и способствующих сохранению ценностей культуры бизнеса, является обмен информацией. Отсутствие ограничений на движение информации внутри компании – существенный показатель демократичности и эгалитарности ее деловой культуры. И наоборот, ограничение доступа к информации, наличие большой доли материалов с грифом «секретно» – свидетельство ее тоталитарно-бюрократического характера.

В организациях можно выделить *доминирующие культуры* и *субкультуры*. Доминирующая культура выражает основные ценности, которые принимаются большинством членов организации. Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения.

Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально.

В рамках этого различают вертикальную и горизонтальную субкультуры. Вертикальная субкультура имеет место тогда, когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации. Когда специфический отдел функциональных специалистов (например, бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура. Эти субкультуры включают как основные ценности доминирующей культуры, так и дополнительные ценности, присущие членам этого отделения (или отдела).

Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации и укрепляет социальную стабильность.

Как правило, молодые организации и организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов имеют культуру, именуемую в менеджменте, как «слабая культура». Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. «Сила» культуры складывается из трех составляющих:

- сильного лидерства;
- степень, в которой работники признают и разделяют основные ценности компании;
- степень преданности работников ценностям организации.

Культура организации должна быть адекватна применяемой технологии. Регулярные формализованные (рутинные) технологические процессы обеспечивают стабильность и эффективность организации, когда культура организации акцентирует внимание на централизации в принятии решений и сдерживает (ограничивает) индивидуальную инициативу. Нерегулярные (нерутинные) технологии эффективны, когда они заполняются культурой организации, которая поддерживает индивидуальную инициативу и ослабляет контроль.

Поддержание организационной культуры на необходимом уровне непосредственно зависит от следующих факторов:

- подбора сотрудников. Необходимо выявить и определить насколько данный кандидат будет отвечать требованиям организации.

Окончательный выбор кандидата определяется субъективной оценкой того, кто принимает решение, продиктованной культурой, существующей в организации;

- действий высших руководителей. Их поведение и провозглашенная ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией;
- методов социализации. Социализация представляет собой процесс адаптации новых членов организации, процесс восприятия ее культуры. Социализация наиболее очевидна при поступлении на работу нового сотрудника, когда его информируют о правилах и традициях данной организации. Иногда предлагается формальная программа обучения с тем, чтобы работники организации изучали ее культуру.

Организационная культура может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организаций, сдерживающей повышение ее эффективности. На возможность изменения культуры влияют многие факторы, основными из них являются: смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, организационный кризис, уровень культуры, наличие субкультур. Руководство организации должно всегда помнить, что трансформация корпоративной культуры, приведение ее в соответствие со стратегическими целями компании сопряжены со значительными трудностями. Любая сформировавшаяся культура, как и любой живой организм, борется за выживание и противится вмешательству извне, отторгая изменения.

ГЛАВА II

Организационная структура

2.1. Структурный подход к организации

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

Разумеется, такой сложный организм как современная организация не может быть понят только с позиций рассмотрения его формальной структуры и разложения его на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим преимущественно статику организации, ключевое значение имеет поведенческий подход, нацеленный на выявление динамики организации и ставящий в центр исследования человека, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивации к труду и достижению установленных целей.

Рассмотрим подробнее организационную структуру предприятия. *Под организационной структурой организации мы понимаем «расстановку людей в разных социальных позициях, которые влияют на ролевые отношения между этими людьми»* [15]. Хотя необходимо подчеркнуть, что структуры организаций не являются все время неизменными, скорее, они формируют то, что происходит в организации, и, в свою очередь, формируются тем, что происходит в организации.

На характер и избранную разновидность организационной структуры оказывают влияние такие объективные факторы и условия, как:

- размеры производственной деятельности компании (крупная, средняя, малая);
- производственный профиль компании (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей);

- характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство);
- сфера деятельности компании (ориентация на местный, национальный или внешний рынок);
- масштабы зарубежной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей – производственных, сбытовых и др.);
- характер объединения фирмы (концерн, финансовая группа и др.).

Структуры организаций выполняют три основные функции. Во-первых, они предназначены для создания того, что производят организации, другими словами, для эффективного достижения поставленных целей. Во-вторых, структуры предназначены для того, чтобы свести к минимуму или, по крайней мере, регулировать влияние индивидуального поведения в организации. Структуры вынуждены обеспечивать согласование поведения людей, входящих в организацию, с ее требованиями, а не наоборот. В-третьих, структуры являются образованиями, с помощью которых осуществляются властные функции (структуры также устанавливают или определяют, какие позиции являются главными и определяющими с точки зрения иерархии), в которых принимаются решения (направление потока информации для принятия решений, главным образом, определяется структурой) и в которых выполняется деятельность организации (структура является местом действия организации).

Организационную структуру любой коммерческой фирмы следует рассматривать с учетом разных критериев. На эффективность деятельности организации влияют:

- политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;
- реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем).
- Рациональная структура организации предполагает комбинацию указанных трех факторов, обеспечивающую высокий уровень эффективности производства.

Вместе с тем, организационная структура должна соответствовать социокультурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения по поводу уровня централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей. Это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в

других социокультурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

2.2. Вертикальное и горизонтальное разделение труда

В структурах управления организаций следует различать вертикальное и горизонтальное разделение труда. *Вертикальная* структура состоит из уровней власти, построенных в иерархическом порядке. Чем больше ступеней существует между высшим и низшим уровнем иерархии, тем более сложной является данная организация. Полномочия распределяются по должностям и руководителям, занимающим эти должности. Цель организации рассматривается как ориентир для направлений потоков связей и полномочий. Вертикальная дифференциация менее сложна для исследования, чем горизонтальная. Определяя размер по вертикали, используют простые показатели глубины иерархии. Так, Мейер вводит понятие «степени разрастания надзирающих уровней» в качестве своей меры глубины иерархии [16]. Власть распределяется в соответствии с уровнем иерархии, то есть чем выше уровень, тем больше власти. Чем больше в организации вертикальных уровней, тем больше возникают проблем коммуникации, контроля и координации.

Горизонтальная структура отражает степень разделения труда между отдельными сферами, требующими специализированных знаний и умений. Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций и установление взаимосвязи между различными видами работ.

Горизонтальную структуру можно измерять числом должностных единиц, существующих в организации, или путем подсчета числа отделений, ведомств и структурных единиц в рамках организации.

Существуют несколько форм горизонтальных связей. Среди распространенных форм можно назвать следующие:

- Использование прямых контактов между руководителями, взаимодействующими по поводу решения общей проблемы. Благодаря этому процесс обработки информации переходит на более низкий уровень управления и улучшается качество решений. Данная форма связи является наиболее простой и менее дорогостоящей. Но, вместе с тем, необходимо, чтобы в организации была налажена информационная система, позволяющая оценивать последствия решений, принимаемых на низших уровнях.
- Создание временных целевых групп для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений. Когда решение проблемы требует вовлечения большего числа подразделений,

прямые контакты не дают возможность для принятия совместного решения. Целевая группа набирается из специалистов всех подразделений, принимающих участие в данной работе. Целевая группа носит временный характер, она существует до тех пор, пока не решена проблема. В зависимости от успешности выполнения программ в целевых группах решение проблем переходит от высших к низшим звеньям управления.

- Создание постоянно действующей команды для решения периодически возникающих межфункциональных проблем. Если задержки в решениях становятся длительными и линии коммуникации расширяются, высшие руководители вынуждены тратить больше времени на ежедневные текущие операции. В данном случае необходимо создать на постоянной основе команду по решению наиболее часто возникающих проблем. Команды могут быть сформированы на различных уровнях. Чем больше задач, требующих всестороннего рассмотрения, тем больше число уровней, на которых должны функционировать команды, а в ряде случаев тем шире должен быть круг их полномочий.

2.3. Централизация и децентрализация

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

Суть централизованных организаций состоит в разделении процессов принятия решений и их внедрения: высшие руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники – выполняют.

Централизация определяется и измеряется через организацию функции принятия управленческих решений. Чем в большей мере эта функция сконцентрирована на высшем уровне, тем выше централизация. Сравнительный анализ показывает, что централизованные организации, деятельность которых основывается на принципах «команд и контроля», как правило, затратные. Они медленно приспособляются к изменениям рынка и слабо реагируют на меняющиеся потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициативе, чтобы эффективно действовать в условиях конкуренции. Но, вместе с тем, централизация имеет свои преимущества. Так, например, централизация улучшает контроль и координа-

цию специализированных независимых функций, уменьшает число и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом.

В свою очередь, децентрализация требует такой организации управленческой деятельности, которая позволяла бы принимать сложные и оперативные решения. Чем большей свободой принятия решений обладают иные, чем высший, уровни, тем выше децентрализация. Обычно децентрализация применяется в особо крупных организациях, где управлять централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решения. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает. К преимуществам децентрализации можно отнести и то, что она стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. В результате децентрализации развиваются профессиональные навыки руководителей, что ведет к созданию атмосферы конкуренции внутри организации.

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

Вопрос о соотношении «централизация – децентрализация», их сравнительных достоинств и недостатках – это специальная и обширная тема теории управления. Выбор той или иной степени централизации всегда определяется сочетанием ряда основных факторов (профессионализм членов организации, уровень их мотивации, характер и сфера деятельности организации, ее масштабы и др.).

Общая тенденция развития организаций в современных условиях состоит в децентрализации организационных структур, их демократизации, переходе от централизованно-директивного стиля управления к партисипативному – «соучаствующему». Основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд [17].

Различают следующие системы управления:

Пирамидальная система, при которой процесс управления растянут по многим вертикальным уровням структуры и число этих уровней, в сущности говоря, не лимитировано (рис. 5,а).



Рис. 5. Системы организации управления: а – пирамидальная; б – плоская

Плоская система управления. Диапазон управления расширяется за счет безусловного сокращения вертикальных звеньев. Данная система организации управления развивает ориентацию работников на использование внутренних возможностей подразделений, инициативу и способность персонала самостоятельно принимать решения (рис. 5, б).

Модель «мяч-колокол». Считается, что такая форма возникнет в результате исчезновения среднего уровня управления и последующего выравнивания организационной структуры, продвижения к вершине организации специалистов в области компьютерной технологии и формальных методов. Разумеется, данная модель достаточно условно и ориентировочно указывает лишь на принципиальное направление перераспределения видов деятельности в организации (рис. 6).

Соотношение централизации и децентрализации в различных фирмах складывается по-разному в зависимости от конкретных условий. В некоторых случаях пирамидальная структура оказывается более устойчивой, чем модель «мяч-колокол». Роль руководителей при всех условиях является решающим фактором, который влияет на процесс принятия решений в организациях.



Рис. 6. Модель «мяч-колокол»

Сравнение различных типов организационных структур показывает, что организации с меньшим числом уровней управления и более широким охватом контролем оказываются более гибкими и динамичными, чем централизованные пирамидальные структуры. Под понятием «*охват контролем*» (*норма управляемости*) мы понимаем определенное количество работников, подчиненных конкретному менеджеру. Различают широкий и узкий охват контролем. Широкий охват контролем облегчает передачу власти «вниз», ее децентрализацию. Он может быть очень эффективен в случаях использования высококвалифицированной рабочей силы. Узкий охват контролем действует тогда, когда подчиненные не получили соответствующей подготовки для выполнения работы. На рис. 7 представлены два варианта охвата контролем.

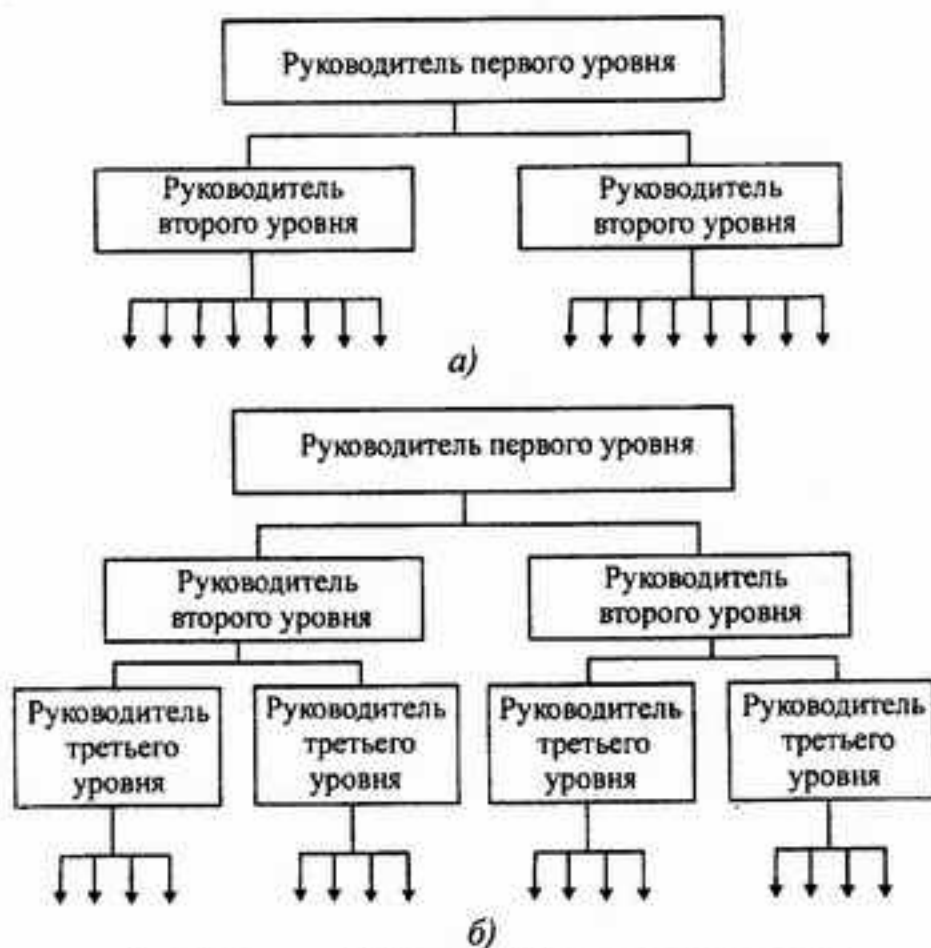


Рис.7. Широкий (а) и узкий (б) охват контролем.

Каждая организация должна самостоятельно разрабатывать модель охвата контролем, исходя из того, что число работников, подотчетных одному руководителю, должно быть строго ограничено. Увеличение в арифметической прогрессии числа подчиненных ведет к росту в геометрической прогрессии количества взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя.

Потенциальная взаимосвязь, которая может возникнуть между руководителем и подчиненными, классифицируется как индивидуальное руководство и перекрестная связь. Число потенциальных контактов руководителя с различным числом подчиненных ему работников можно определить по формуле

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

где n – число работников, подчиненных руководителю; C – число потенциальных взаимосвязей.

Таким образом, решая вопрос об увеличении охвата контролем, руководитель должен рассмотреть все потенциальные взаимосвязи, которые он может иметь с подчиненными, включая частоту и интенсивность.

Сколько же подчиненных должно быть у руководителя? В каждом случае требуется исследование таких факторов, как возможность обеспечения контактов между руководителем и его подчиненными, способность работников выполнять работу без непосредственного руководства, уровень подготовленности и реальные возможности обучения работников.

2.4. Делегирование полномочий и ответственности

«Сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими», как заметила когда-то Мэри Паркет Фоллетт (один из классиков менеджмента). Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование полномочий является основным инструментом эффективного осуществления процессов децентрализации (рис. 8). Делегирование используется в следующих случаях, если:

- делегирование позволяет руководителю высвободить силы и время, чтобы заняться самыми важными делами, осуществление которых является прерогативой только высшего звена управления;
- чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;
- подчиненный может сделать данную работу лучше, чем сам руководитель.



Рис. 8. Схема делегирования полномочий по уровням управления

Четкий контроль за результатами работы и строгая дисциплина – главные предпосылки эффективного делегирования. Прежде чем делегировать ответственность за решение какой-либо задачи и необходимые для этого полномочия, необходимо четко представлять, каких результатов следует ожидать от подчиненных, а также когда эти результаты должны быть достигнуты.

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

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

- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий;
- передаются лишь полномочия; старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

Делегирование полномочий – это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность.

Современные теории рекомендуют руководителю идти навстречу новому, планировать его и заранее готовиться к тому, что оно принесет с собой. Это дает возможность руководителю с помощью делегирования активно влиять на ход неизбежных перемен в работе организации.

2.5. Классификация организационных структур управления

Разнообразие организационных структур связано с различиями в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов, размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятий. Так, структура небольшой организации несравнима с организационной структурой транснациональной корпорации и финансово-промышленной группы.

К настоящему времени сложились два основных класса организационных структур: *иерархические* («механические») и *адхократические* («органические») структуры. Схематично классификацию организационных структур управления можно представить так, как на рис. 9.

Рассмотрим подробно эти классы структур и их наиболее распространенные типы.

Иерархические (механические) структуры. Структуры управления на многих современных предприятиях построены в соответствии с принципами управления, сформулированными Ф.У. Тейлором еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал уже упомянутый выше немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;

- принцип квалификационного отбора, при котором найм и увольнение работников производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.



Рис. 9. Классификация структур управления

Организационная структура, учитывающая эти принципы, получила название иерархической, или бюрократической структуры. Наиболее известная разновидность иерархических организационных структур – это *линейно-функциональная организация* управления (рис. 10).

В данной структуре соединяются идеи иерархии с департаментализацией (функциональной специализации – группировкой персонала по широким задачам, которые они выполняют, например, производство, маркетинг, финансы и т.д.). Основу линейно-функциональных (линейных) структур составляет так называемый шахтный принцип построения. Согласно ему организация департаментализуется и далее по каждому де-

партаменту формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (рис. 11). По этим вертикальным линиям передаются управленческие полномочия, образуя в итоге сеть скалярных цепей управления. Скалярная цепь представляет собой иерархию уровней управления, создаваемую делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных работ.



Рис. 10. Линейно-функциональная структура управления

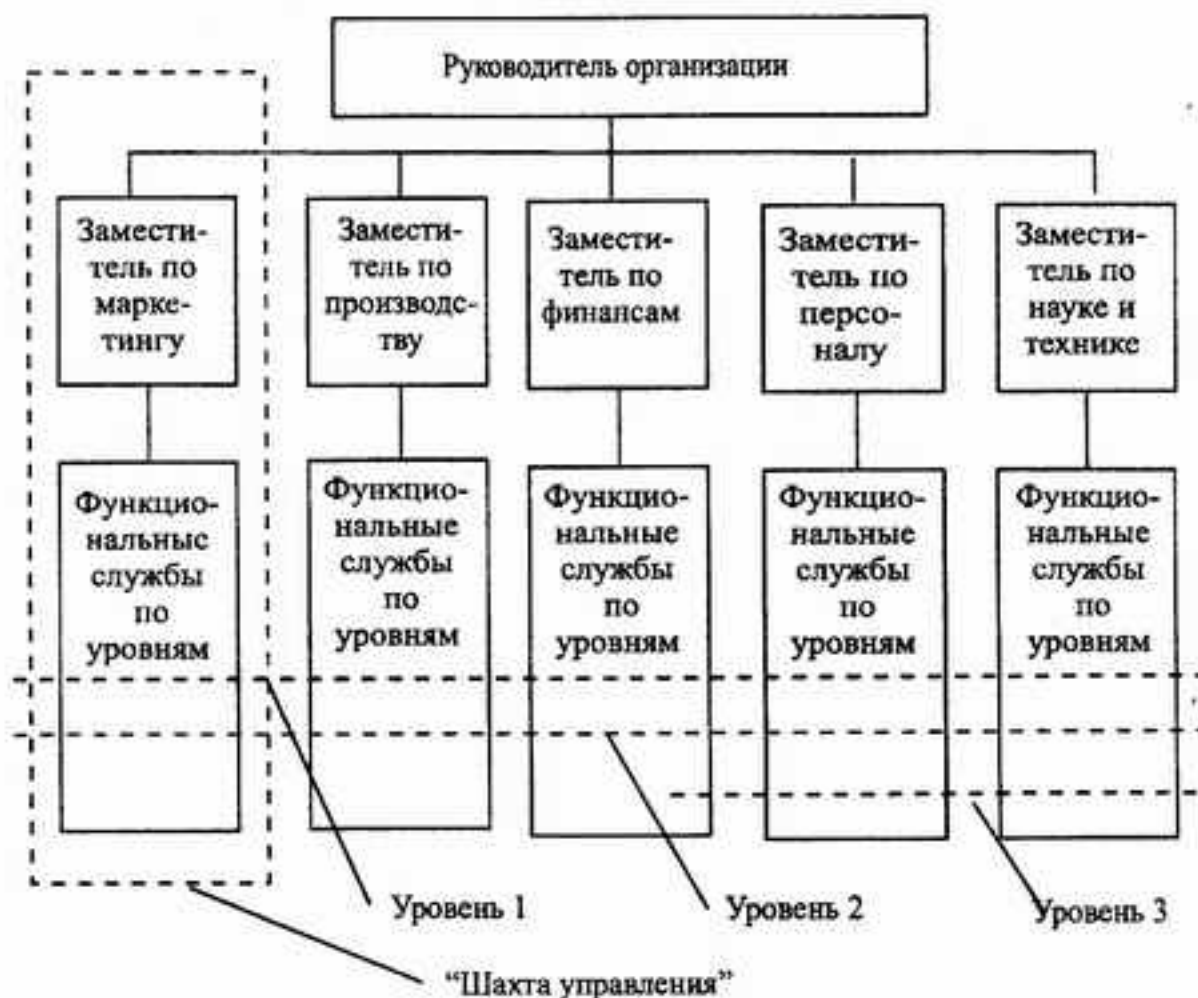


Рис. 11. «Шахтный» вариант линейно-функциональной структуры

Преимущества линейной структуры:

- четкая система единоначалия – один руководитель сосредоточивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих и четкая согласованность действий исполнителей.

Недостатки линейной структуры:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей оперативные проблемы доминируют над стратегическими;
- тенденция к перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня.

Иерархическое построение присуще и другой разновидности структур – *линейно-штабной структуре* управления (рис. 12). Ее суть состоит в том, что каждый или некоторые уровни предполагают – при сохранении их общей иерархии – дополнение по горизонтали и координируются так называемыми штабами, обеспечивающими более эффективную реализацию управленческих функций. Штабы не обладают правами принятия решения и руководства каким-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

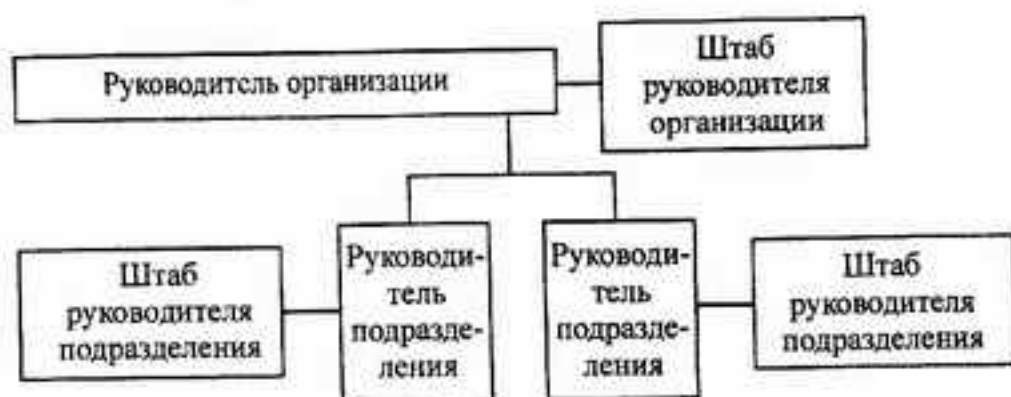


Рис. 12. Линейно-штабная структура

Достоинства линейно-штабной структуры:

- более глубокая, чем в линейной структуре, проработка стратегических вопросов;
- некоторая разгрузка высших руководителей;
- возможность привлечения внешних высококвалифицированных консультантов и экспертов;
- при наделении штабных подразделений правами функционального руководства такая структура – первый шаг к более эффективным органическим структурам управления.

Недостатки линейно-штабной структуры:

- недостаточно четкое распределение ответственности, так как лица, подготавливающие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- аналогичны линейной структуре, частично – в ослабленном виде.

Линейно-функциональная и линейно-штабная структуры наиболее полно и последовательно воплощают идею иерархии, а также являются в целом достаточно эффективными и потому – широко распространенными. Однако по мере усложнения и увеличения масштабов организационного функционирования они потребовали модификаций, поисков новых принципов и структур построения организаций. Так, например, в крупных организациях подразделения будут вынуждены координировать столь большие участки работ, что для этого потребуются множество дополнительных уровней и подотделов. Линейная скалярная цепь станет очень длинной, громоздкой и неэффективной.

В связи с этим возникает новый тип – *дивизиональная структура* (лат. *divisio* – отдел). Эта структура основана на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. Структуризация компании по дивизионам производится, как правило, по одному из трех принципов: по продуктовому – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному – в зависимости от обслуживаемых территорий.



Рис. 13. Продуктовая дивизиональная структура



Рис.14. Региональная дивизиональная структура

В связи с этим выделяется четыре типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктивные структуры (рис. 13);
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры (рис. 14);
- дивизиональные структуры смешанного типа, которые сочетают как продуктовый, так и территориальный принципы построения.

Преимущества дивизиональной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;
- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая с целью повышения эффективности и качества производства;
- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизиональной структуры:

- большое число «этажей» управленческой вертикали;
- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;
- дублирование функций на разных «этажах» и, как следствие, очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

Адхократические (органические) структуры. Традиционные структуры (иерархические) все чаще стали на практике уступать место принципиально новому их классу – классу адаптивных (адхократических) структур.

Адхократические структуры (от лат. *ad hoc* – специальный, предназначенный для данного случая; и греч. – *kratos* – власть) – это не вариации и не модификация бюрократического принципа. Они строятся на принципах и идеях, радикально отличных от него. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспособляясь к изменяющимся условиям. Внутри данного класса выделяют пять основных типа структур:

- бригадная структура управления;
- проектная организация;
- матричная структура;
- организация конгломератного типа;
- свободная структура.

При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять устаревшую систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, то результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.

Основой *бригадной (кросс-функциональной) структуры* управления является организация работ по рабочим группам (рис.15). Форма

бригадной организации работ – достаточно древняя организационная форма, достаточно вспомнить рабочие артели, но только с 80-х годов началось ее активное применение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур.



Рис.15. Бригадная структура

Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушают свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

Преимущества бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- работа в группах создает условия для самосовершенствования;
- возможность применения эффективных методов планирования и управления;
- сокращается потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры:

- усложнение взаимодействия;
- сложность координации работ отдельных бригад;

- высокие требования к квалификации работников.

Проектная организация (рис. 16) представляет собой временную структуру, которая создается для решения конкретной задачи и объединяющая наиболее квалифицированных сотрудников организации для максимально эффективного ее решения. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе по выполнению другого проекта. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все ресурсы, выделенные для данной цели.



Рис. 16. Проектная структура

Преимущества структуры управления по проектам:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого.

Одной из наиболее распространенных разновидностей проектной организации является матричная структура (рис. 17). В рамках данной организации члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Организация развивается одновременно в двух измерениях.



Рис.17. Матричная структура организации

При такой форме организации руководители проекта отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям. Что касается руководителей функциональных подразделений, то они делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, где и как должна быть выполнена та или иная работа.

При матричной структуре достигается определенная гибкость в расходовании ресурсов и открываются большие возможности для эффективной координации работ. Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить осуществление множества проектов. При организации подразделений по специализированным функциям много усилий затрачивается на установление и выяснение взаимоотношений между дифференцированными ролями. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с проектным управлением, последнее следует скорее характеризовать как механизм преодоления недостатков и дополнения указанной структуры, а не как ее замену.

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 способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля над отдельными задачами проекта или целевой 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 организационного подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и 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.

Одним из типов адаптивных структур является *организация конгломератного типа*. Она характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются два или более рассмотренных выше типа организационных структур. Так, например, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая дивизиональная структура, в другом – линейно-функциональная, а в третьем – матричная организация.

Наиболее современным организационным типом структур является *свободная структура*. Она не имеет жесткой и стабильной организации, а изменяет ее и приобретает тот или иной ее вид в зависимости от меняющихся внешних условий и стоящих в тот или иной момент основных задач. В ней, таким образом, функциональное разделение заменяется структурой, ориентированной на результат. Свободные структуры характеризуются очень низкой степенью иерархической соподчиненности; принятие решений в них максимально децентрализовано. Главным достоинством и основным назначением свободных структур является способность быстро и гибко отвечать на высококонкурентные, сложные и быстро меняющиеся внешние условия. Главный же их недостаток – сла-

бая административная управляемость, а также возможность использования только в узком диапазоне условий – лишь при наличии высокого уровня профессиональной компетентности исполнителей.

Исходя из всего вышеизложенного, видно, что не существует одной, оптимальной для всех ситуаций структуры организации. Как и во всех процессах управления, в проектировании организации существует только наиболее подходящий для данной ситуации способ. Так, ученые-экономисты (У. Френч и С. Белл), изучающие зависимость успешного функционирования организации от ее структуры, пришли к заключению: «Теория и практические исследования говорят о том, что при любых обстоятельствах ни чисто органическая, ни полностью механическая структура не могут быть оптимальными, но необходимо, чтобы технология, задачи, внутренние и внешние условия функционирования организации, а также знания и умения ее сотрудников хорошо согласовывались между собой» [18].

Иерархическая и адхократическая структуры представляют собой лишь две крайние точки в континууме таких форм. Реальные структуры реальных организаций лежат между ними, обладая признаками как иерархических, так и адхократических структур в разных соотношениях.

2.6. Современные корпорации ассоциативного типа

Становление рыночной экономики в России невозможно без упорядочения организационных форм управления денежным и реальным капиталом, при этом особую важность имеет образующийся быстрыми темпами финансовый капитал. Вместе с этим становится актуальной возрастающая роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями на основе рыночных принципов ведения хозяйства. Именно крупные структуры составляют своего рода каркас индустриально развитых стран и мирового хозяйства в целом, повышают уровни макроэкономического регулирования производства, стабильность экономического сотрудничества, выступают в качестве партнеров государства в выработке и реализации стратегической линии в процессе модернизации экономики.

Тенденция к созданию крупных структур корпоративного типа активно пробивала себе дорогу и в условиях централизованной плановой системы управления. Так, например, крупномасштабная практика образования производственных, торгово-производственных объединений и территориально-производственных комплексов.

Все эти формы интеграции предприятия оказались заблокированными тем, что в условиях господства государственной собственности и

предельной централизации управления невозможно было обеспечить реальное слияние финансового и промышленного капитала, их органическую взаимозависимость. Не разрушение, а трансформация этих форм интеграции в рыночные структуры могла дать реальный шанс появлению холдингов, консорциумов, финансово-промышленных групп – современных корпораций ассоциативного типа.

Необходимость формирования корпоративного звена обусловлена и обвальным падением спроса, объемов производства, нехваткой инвестиций и оборотных средств, сокращением государственных заказов и неопределенности перспектив. Ситуация усугубляется и ростом транзакционных издержек в результате изменения характера взаимоотношений между предприятиями в ходе экономической реформы. Восстановление разрушенных производственно-технологических связей и структурная перестройка производства невозможны без координации деятельности всех звеньев технологической цепочки и привлечения крупных финансовых институтов.

Рассмотрим основные формы интеграции предприятий, получившие развитие в современных условиях.

Первоначально мы обозначим понятие «корпорация». Под корпорацией мы понимаем организацию (союз организаций), созданную для защиты интересов ее участников и образующую самостоятельное юридическое лицо. Корпорация может от своего имени подписывает контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т.д., причем отдельные акционеры не несут ответственности за ее действия.

Современная корпоративная структура представляет собой, как правило, материнскую компанию с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, имеющих различный юридический статус и разную степень оперативно-хозяйственной самостоятельности. Корпорация способствует решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики:

1. Привлечение капитала для осуществления крупных проектов. Корпорация сама способна изыскать необходимые средства, привлекая сбережения тысяч индивидуальных инвесторов.
2. Диверсификация риска, т.е. его распределение. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестору выгодно поделить свои сбережения на части, вложив их в большое число компаний, и таким образом снизить степень риска.

В качестве основных организационно-хозяйственных форм корпоративных предприятий в мировой практике существуют: холдинговые компании (в единстве с контролируемыми ими предприятиями), консор-

циумы, конгломераты, финансово-промышленные группы, транснациональные компании.

Холдинг. Холдинговая (или держательская – от англ. to hold – держать) компания – это особый тип корпоративной компании, которая создается для владения контрольными пакетами акций других компаний с целью контроля и управления их деятельностью.

Имеется два типа холдинговых компаний – *чистый* холдинг, выполняющий только контрольно-управленческие финансовые функции, и *смешанный* холдинг, занимающийся, кроме этого, также определенной предпринимательской деятельностью – промышленной, торговой, транспортной, кредитно-финансовой.

По формам собственности холдинги могут подразделяться на государственные, частные и смешанные частно-государственные структуры. В современных условиях на первый план выдвигаются частные холдинговые компании или смешанные частно-государственные структуры.

Функционирование холдинговых систем на рынке имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми компаниями: возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя, экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах, использование преимуществ диверсификации производства, единая налоговая и кредитно-финансовая политика, возможность варьирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинговой системы. Кроме того, каждое предприятие, войдя в холдинговую систему и получив акции холдинга в обмен на переданную ему долю своих акций, становится экономически заинтересованным в эффективной деятельности всех субъектов холдинга.

О холдинговых компаниях говорят не только тогда, когда они владеют акциями дочерних компаний (типичные холдинговые компании), но и в некоторых случаях и тогда, когда выделяются отдельные общества, не имеющие никаких акций и выполняющие определенные задачи в интересах корпорации. Так, например, холдинги берут на себя функции по централизованному руководству, по управлению региональным предприятием транснациональной компании, по оказанию услуг (консультаций) членам корпорации и т.д.

Дифференцированный подход со стороны государства к образованию и поддержке холдинговых компаний позволяет повысить эффективность подобных структур.

Конгломерат представляет собой организационную форму объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных компаний, вне зависимости от их горизонтальных и вертикальных связей.

Как правило, конгломераты представляют собой образования, ориентированные на развитие и максимизацию прибыли независимо от сфер их деятельности. Поэтому профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или отсутствует вовсе.

Конгломератам свойственна значительная децентрализация управления. В этих условиях в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании. Вхождение в структуру конгломерата крупных финансовых инвестиционных компаний обеспечивает ему большую устойчивость в конкурентной борьбе и уменьшают риск убытков от конъюнктурных, структурных и циклических колебаний.

Консорциум представляет собой одну из форм объединений, создаваемых на основе соглашения между несколькими финансовыми институтами, предприятиями, фирмами, научными центрами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению наукоемких и капиталоемких проектов, в том числе международных. Происходит сращивание банковского и промышленного капитала, но партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют юридическую и экономическую самостоятельность, за исключением той области деятельности, которая касается целей консорциума. Как правило, консорциумы формируются для усиления конкурентных позиций их участников.

Консорциум очень часто возглавляется крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения, а также представляют интересы консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действуют в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. В рамках данной формы объединения возможны различные варианты ответственности, например, долевая, солидарная. Каждый член консорциума обеспечивает финансирование определенной части работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своих обязательств.

Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство. Появились и консорциумы нового типа, в которых в качестве участников выступают не организации, а отдельные государства.

Финансово-промышленные группы (ФПГ) – это диверсифицированные многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации

прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала их участников.

Характер деятельности ФПГ, степень их универсализации предопределяются экономической целесообразностью, с одной стороны, и степенью развитости рыночных отношений в стране, с другой. ФПГ – крупные интегральные структуры разных видов, в которых финансовые институты играют не меньшую роль, чем производственные. Они организуются как по принципу горизонтальной – объединение многопрофильных производств, так и вертикальной интеграции – по технологическим цепочкам. Создание ФПГ подразумевает объединение «под одной крышей» трех структур: *финансовой* – банк, инвестиционная компания, консалтинговая фирма, внешнеэкономические, информационно-рекламные подразделения; *производственной* – производственные предприятия; *коммерческой* – внешнеторговые компании, товарно-сырьевая биржа, страховая, транспортная и сервисные фирмы.

Финансово-промышленные группы имеют ряд преимуществ перед другими субъектами рынка в экономическом и финансовом отношении:

- диверсификация деятельности придает большую устойчивость предприятиям группы и повышает конкурентоспособность их продукции;
- происходит укрепление технологической цепочки от добычи сырья до выпуска конечной продукции, усиливается интегрированность производства;
- создаются реальные предпосылки и возможности для структурной перестройки производства;
- появляются перспективы аккумуляирования значительного капитала для достижения поставленных производственных и финансовых целей;
- возникают реальные возможности маневрирования финансовыми ресурсами как в рамках самой ФПГ, так и вне ее, расширения масштабов деятельности и сфер влияния.

Российские ФПГ формируются, главным образом, путем объединения крупных предприятий, уже имеющих доминирующее или значимое положение в определенных сегментах рынка, но постепенно утрачивающих его, по крайней мере, по отношению к западным производителям. Объединяясь в финансово-промышленные группы, предприятия получают возможность контролировать определенные секторы экономики. Однако вхождение в состав ФПГ, в основном, крупных предприятий от-

рицательно сказывается на гибкости и динамичности их структур управления.

В эффективной рыночной экономике финансово-промышленные группы являются, в сущности говоря, ретрансляторами управляющего воздействия государства на микроэкономику. ФПГ являются партнерами государства в выработке и реализации стратегии форсированной модернизации экономики.

Транснациональная корпорация (ТНК) представляет собой особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества.

Организационные структуры управления ТНК прямо связаны с их сущностными характеристиками. Несмотря на обширную сеть зарубежных филиалов, представительств и дочерних фирм, транснациональные корпорации имеют определенную страну базирования или страну официальной юридической регистрации головного офиса. Высший управленческий состав компании наделен полномочиями по осуществлению контроля за всей «пирамидой» компании, в том числе за ее зарубежными подразделениями. Это придает системе управления жестко централизованный характер.

Многие транснациональные компании накопили огромный опыт организационного развития. ТНК добиваются успехов в управлении зарубежными предприятиями, сочетая международную интеграцию производства и локальную гибкость управления. Они опираются на взаимозависимость ресурсов и функций подразделений организации; набор эффективных интеграционных механизмов их взаимодействия; мощную корпоративную поддержку и хорошо продуманную стратегию управления в глобальном масштабе.

В настоящее время в мире насчитывается более 40 тыс. материнских ТНК, которые контролируют около 250 тыс. дочерних компаний и отделений. На ТНК приходится свыше 30 % мирового валового продукта, их годовой оборот составляет около 6 трлн. долл. Около 85 ТНК контролируют 70% всех заграничных инвестиций. По этим данным можно судить, что ТНК заняли существенное место в системе международных экономических отношений.

ГЛАВА III

Проектирование организационных структур

1.1. Менеджмент изменений в организациях

Сегодня очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все большее внимание уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями («менеджменту изменений»). Менеджмент изменений занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Как правило, толчком к изменениям являются кризисные ситуации. С экономической точки зрения кризисы следует различать по тому, в каких областях они представляют опасность для достижения фирменных целей. Так, например, можно выделить три кризиса: кризис ликвидности, кризис успеха, стратегический кризис.

Кризис ликвидности означает реальную потерю платежеспособности. Поэтому необходимы срочные меры, иначе предприятие будет вынуждено уйти с рынка.

Кризис успеха характеризуется явным негативным отклонением фактического состояния от запланированного (например, по показателям продаж, денежных поступлений, прибыли, рентабельности, затрат и пр.). Причинами возникновения такого кризиса могут быть ошибки в исследовании рынка, производстве, капиталовложениях, кадровой политике.

Менее заметным и не столь непосредственным является *стратегический кризис*. Хотя положение фирмы в данный момент может казаться вполне удовлетворительным, наступление кризиса необходимо диагностировать, если происходят сбои в развитии предприятия, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Как правило, в данных случаях изменяется прежняя или принимается новая ориентация (например, выход на новые рынки, продукто-

вые или технологические инновации). И такие изменения рассчитаны на многие годы.

Изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре могут осуществляться постепенно, в виде мелких шагов или же радикально, в виде крупных скачков. В этой связи соответственно говорят об эволюционной и революционной моделях изменений.

В рамках *революционных изменений* основоположники данной модели (М. Хаммер и Дж. Чампи) сформулировали концепцию реинжиниринга бизнеса. По их мнению, хозяйственный реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование предприятия и его важнейших процессов. Результатом является резкое (на порядок) улучшение важнейших количественных измеряемых показателей издержек, качества и т.д. Согласно этой концепции речь должна идти о глубинной реорганизации предприятия по всей цепочке создания благ.

Сторонники *эволюционных взглядов* исходят из того, что в первую очередь должны меняться взгляды, ценностные представления и модели поведения членов социотехнической системы, а затем и сама система («организация» в институциональном понимании).

Организационное развитие определяется как долгосрочный, тщательный, всеобъемлющий процесс изменения и развития организации и работающих в ней людей. Изменения должны осуществляться членами организации. Внутрифирменные и внешние консультанты (так называемые агенты изменений) могут выступать в качестве вспомогательной силы, но не как основные исполнители изменений. Тем самым организационное развитие может содействовать демократизации труда. Излишние иерархические ступени должны ликвидироваться, а властные отношения сводиться к уровню партнерства с упором на взаимное доверие.

Рассматриваемая концепция сильно отличается от концепции хозяйственного реинжиниринга. Если для последнего характерно движение «сверху вниз», то концепция организационного развития значительно богаче вариантами. Она допускает не только обратный ход процесса («снизу вверх»), но и его инициирование в нижней и верхней частях иерархии одновременно (так называемая биполярная стратегия).

Процесс изменений может начаться также в нескольких иерархических звеньях, разных специальных областях и на разных иерархических уровнях (стратегия «многих точек») или подобно клину в центре иерархической структуры, постепенно распространяясь на прилегающие пласты социальной системы (стратегия «клина»).

Следует отметить, что метод организационного развития (по крайней мере, его наиболее существенные составляющие) находит широкое применение в организационной практике современных предприятий.

Оценка целесообразности использования того или иного метода зависит от многих факторов. Ситуационная готовность к переменам в соответствии с одной из крайних концепций должна оцениваться в зависимости от вида кризиса, в котором оказалась социотехническая система.

В условиях кризиса ликвидности организационное развитие не может рассматриваться в качестве серьезной альтернативы хозяйственному реинжинирингу, тогда как принципы и техника первого предоставляют достаточно возможностей для решения проблем при стратегическом кризисе. Особенно важно принять правильное решение относительно выбора подхода в случае кризиса успеха. При этом, прежде всего, следует учитывать кадровый фактор, а также хозяйственные параметры.

Между крайними формами изменений – хозяйственным реинжинирингом и организационным развитием – лежит ряд промежуточных вариантов. Они могут отличаться степенью участия членов организации и свободы действия высшего менеджмента в осуществлении перемен. В зависимости от этого делается акцент на экономической и/или социальной эффективности. Вид кризиса определяет срочность перемен и тем самым степень их радикальности.

Успешное применение того или иного метода существенно зависит от мероприятий в области кадрового менеджмента. Цель управления изменениями не в сокращении персонала, а в раскрытии и реализации его потенциала для повышения конкурентоспособности предприятия.

3.2. Анализ организационной структуры

Анализ организационной структуры позволяет определить уровень прогрессивности действующей структуры и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Подход к оценке эффективности различных вариантов оргструктуры определяется ее ролью как характеристики системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Организационная структура управления представляет собой совокупность организационных единиц, упорядоченных в административно-деятельностном пространстве. В административном измерении орг-

структура характеризуется уровнями управления, а в деятельностном – звеньями управления. Уровни управления представляют собой целостные организационные единицы, ответственные за достижение целей одного уровня. Звено – совокупность организационных единиц, специализирующихся на решении однородных задач. Укрупненную область деятельности того или иного звена обычно называют функцией. Однако в зависимости от структуры области деятельности организационные единицы могут структурироваться, как уже отмечалось, не по функциям, а по проектам, программам, стратегическим областям хозяйствования, однородной продукции, географическим регионам и прочему.

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

Последовательность анализа организационной структуры можно представить в следующем виде:

1. Графическое моделирование организационной структуры.
2. Выявление первичных количественных характеристик: число уровней управления, численность, номенклатура должностей, число структурных единиц.
3. Определение некоторых количественных оценок.
4. Определение качественных характеристик с использованием экспертных оценок.
5. Оценка соответствия оргструктуры системе целей, технологии, размерам компании, состоянию внешней среды.

Графическое моделирование организационной структуры. Моделью организационной структуры управления называется символическое изображение и (или) текстовое описание реально существующих, существенно значимых для исследования составляющих частей сложившейся организационной структуры предприятия, их взаимосвязи, а также их качественные и количественные характеристики.

Обычно организационная структура моделируется в виде иерархического графа, элементы которого изображают структурные единицы (службы, отделы, секторы, департаменты, сотрудников и т.д.), а соединяющие их дуги изображают отношения подчиненности одних подразделений другим. Такой иерархический граф может изображаться с определенными дополнениями и надстройками. Но для более четкого представления оргструктуры следует придерживаться нескольких правил: структурные единицы, стоящие на одном уровне подчиненности, также должны быть графически изображены на одном уровне; различные зве-

ня управления не должны смешиваться; декомпозиция оргструктуры по различным звеньям должна быть одинаковой (если один отдел разбит на исполнителей, то и все отделы должны быть также разбиты на исполнителей либо в первом отделе исполнители не должны быть показаны).

Выявление первичных количественных характеристик организационной структуры. К первичным количественным показателям организационной структуры относятся:

1. Общее число уровней управления.
2. Число уровней управления различных подразделений организации, разность между максимальным и минимальным числом уровней управления, среднее по подразделениям число уровней управления.
3. Существующая средняя норма управляемости (среднее число подчиненных у одного руководителя).
4. Число подразделений с указанием их территориальной распределенности.
5. Численность работников управления и др.

Затем необходимо проанализировать соответствие организационной структуры целям организации и выявить:

- цели, которые не имеют организационного обеспечения (нет ответственных) или имеют недостаточное обеспечение (не хватает исполнителей);
- цели, имеющие нечеткую систему ответственности, – ответственный исполнитель должен быть только один;
- цели, не имеющие системы контроля их достижения или нечеткую систему контроля, – субъект контроля должен быть выше по уровням управления, нежели объект контроля, и находиться в том же звене;
- цели, которые закреплены за несоответствующими по специализации структурными подразделениями. Например, финансовые цели закреплены за руководителями производственных подразделений.

Определение некоторых количественных оценок. Приведем следующие показатели, которые могут быть использованы в качестве количественных оценок (табл. 2).

Следует отметить, что существующие количественные показатели не дают однозначного ответа на вопросы, связанные с оценкой эффективности управления в рамках заданной организационной структуры, так как нормативные показатели могут сильно варьироваться в зависимости от сложности управленческой и производственной деятельности.

Формальные количественные оценки организационной структуры

| Показатели | Способ определения (формула) | Примечание |
|--|------------------------------|--|
| Структурный коэффициент централизации | $K_{ст} = N_{цв} / N_{оп}$ | $N_{цв}$ – число структурных подразделений, управляемых из единого центра; $N_{оп}$ – общее число структурных подразделений одного уровня |
| Количественный коэффициент централизации | $K_{кц} = N_{цв} / N_{оч}$ | $N_{цв}$ – численность работников подразделений, управляемых из единого центра; $N_{оч}$ – общая численность работников |
| Коэффициент централизации управления | $K_{цуп} = N_{цуп} / N_{уо}$ | $N_{цуп}$ – число работников центрального управления; $N_{уо}$ – общее число работников управления |
| Степень централизации функций | $K_{цф} = P_{фц} / P_{ф}$ | $P_{фц}$ – число принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления; $P_{ф}$ – общее число принятых решений на всех уровнях управления |
| Коэффициент эффективности организационной структуры управления | $K_{э} = P_{п} / Z_{у}$ | $P_{п}$ – конечный результат (эффект), полученный от функционирования оргструктуры управления; $Z_{у}$ – затраты на управление (фонд заработной платы, расходы на содержание помещений, приобретение и ремонт средств оргтехники, прием и передачу управленческой информации) |
| Радиус администрирования | $R = \sum A_R R / \sum A_R$ | A_R – годовой объем работ в удаленном филиале, представительстве, подразделении; R – расстояние до филиала |
| Средняя плотность управления | $H_c = A_o / \pi (R)^2$ | A_o – годовой объем работ на удаленной территории |
| Абсолютная плотность управления | $H_c = A_o / S$ | S – площадь административного района, находящегося в зоне действия организации |
| Коэффициент территориальной концентрации | $K_{тк} = \Pi_{прф} / S$ | $\Pi_{прф}$ – число организаций данного типа в регионе деятельности определенной организации; S – площадь региона, на которой функционируют все организации данного типа |
| Уровень специализации | $Y_{спец} = N_{спец} / N$ | $N_{спец}$ – число специализированных подразделений (бизнес-единиц); N – общее число подразделений |
| Коэффициент структурной напряженности | $K_{сн} = N / d$ | d – удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности работников; N – общее число подразделений, находящихся в подчинении данному аппарату управления |

| Показатели | Способ определения (формула) | Примечание |
|---|------------------------------|--|
| Коэффициент соблюдения норм управляемости | $K_{упр} = Ч_{ф} / Ч_{н}$ | $Ч_{ф}, Ч_{н}$ - соответственно фактическая и нормативная численность работников, подчиненных одному руководителю |
| Коэффициент соответствия должности | $K_{сд} = Ч_{с} / Ч_{ау}$ | $Ч_{с}$ - численность работников аппарата управления, соответствующих должности по результатам аттестации; $Ч_{ау}$ - общая численность аппарата управления |

Таблица 3

Экспертная оценка организационных структур

| Характеристика | Вес | Варианты организационной структуры | | |
|---|-----|------------------------------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| Инновационность и гибкость по отношению к изменяющимся условиям внешней среды | - | - | - | - |
| Эффективность в увеличении конкурентоспособности | - | - | - | - |
| Возможности выявления и культивирования талантов | - | - | - | - |
| Оперативность принятия решений | - | - | - | - |
| Степень централизации финансовых ресурсов | - | - | - | - |
| Возможности диверсификации без существенной потери контроля за деятельностью | - | - | - | - |
| | 10 | | | |
| Общая оценка варианта организационной структуры (взвешенная средняя) | - | - | - | - |

Таблица 4

Расчет итоговой экспертной оценки оргструктур

| Эксперт | Общая оценка вариантов оргструктур | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1 | - | - | - |
| 2 | - | - | - |
| 3 | - | - | - |
| 4 | - | - | - |
| 5 | - | - | - |
| Итоговая оценка (простая средняя) | - | - | - |

При всей неоднозначности количественных показателей их использование чрезвычайно полезно не столько при единовременной диагностике состояния организационно-управленческой подсистемы, сколько для постоянного мониторинга организационной структуры. А также если количественные показатели сопоставляются со статической базой оценок, то полезность таких показателей возрастает.

Определение качественных характеристик с использованием экспертных оценок. Качественные экспертные оценки оргструктуры основаны на суждениях специалистов и для получения надежного результата требуют создания их статистически значимой базы и соответствующей обработки.

Так, например, экспертная оценка организационной структуры может проводится с помощью анкет, в которых перечисляются необходимые для оценки характеристики оргструктур.

На первом этапе специалистам предлагается проранжировать предложенные характеристики по степени их важности. На основе этих рангов рассчитывается вес характеристик, т.е. их относительная значимость (табл. 3). По общим оценкам вариантов организационных структур всех экспертов получается итоговая оценка (табл. 4).

Экспертной оценке можно подвергнуть и более мелкие детали организационной структуры, то есть сравнить не разновидность структур управления, а их смежные подвиды. В таких случаях каждый из вариантов детально описывается, особенно в части, касающейся отличий.

Оценка соответствия оргструктуры состоянию внешней среды, технологии, размерам и целям компании. Важным аспектом анализа оргструктуры является исследование подверженности структуры влиянию со стороны внешней среды. Для этих целей применяют древовидный граф, структурирующий все факторы воздействия внешней среды на оргструктуру. При этом желательно осуществлять иерархический анализ относительной важности выявленных факторов. При этом алгоритм исследования влияния внешней среды на структуру управления организации будет состоять из 5 этапов (рис. 18).

В 70-х годах XX в. Джоном Вудвордом выдвинуты предположения, что существует определенный критерий – метод производства, который (метод), в свою очередь, отбирается в зависимости от природы продукта и выбранной клиентуры (табл. 5).

При сравнении организационной структуры и размеров организации следует иметь ввиду, что чем больше организация:

- тем более формальная структура управления необходима;
- тем менее централизованной она должна быть;
- тем в большей степени необходимо использовать автоматизацию.

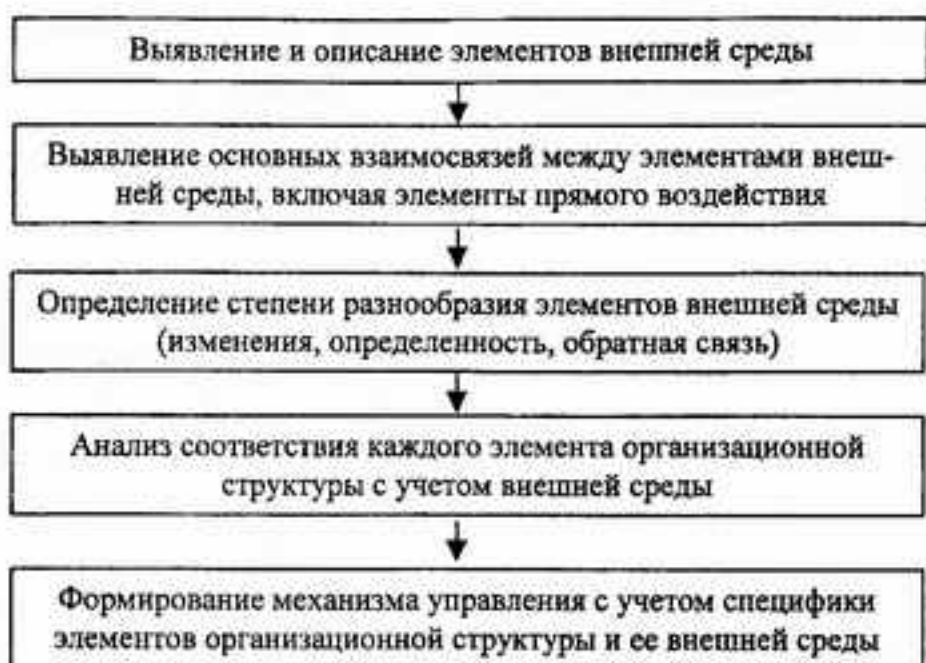


Рис. 18. Исследование влияния внешней среды на оргструктуру

Таблица 5
Зависимость некоторых характеристик организационной структуры от типа применяемой технологии

| Тип технологии | Оптимальная структура |
|--|--|
| Индивидуализированная и мелкосерийная продукция (военное производство, строительство, некоторые НИР) | Смешанная структура (одновременно авторитарные и весьма непосредственные отношения между участниками организации), небольшое число уровней принятия решений, персональный контроль |
| Поточное (конвейерное) производство, стандартизированные технологии (автомобильная промышленность) | Механистическая структура, много уровней принятия решений, персональный и безличный контроль, четкие правила и нормы |
| Массовое производство, где используются передовые технологии (производство химикатов, компьютеров) | Органическая структура (чаще всего матричная структура), отсутствие строгих правил, обезличенный и формальный контроль |

Не менее важным критерием анализа оргструктур является ее соответствие не только размерам организации и объемам управленческих работ, но и сложности работ, и их неопределенности (табл. 6).

Можно выделить другие закономерности функционирования различных организационных структур, необходимые для учета при анализе структуры управления:

- Организационная структура должна отражать систему целей организации. Уровни в дереве целей должны соответствовать уровням организационной структуры. Кроме того, принципы структуриза-

ции должны совпадать: если система целей имеет функциональную структуру, то и организационная структура должна быть функциональной; в организации проектного типа цели должны структурироваться соответствующим образом.

Таблица 6

Зависимость некоторых характеристик организационной структуры от размеров организации и неопределенности деятельности

| Размер организации | Большой | Работы | |
|--------------------|---------|---|--|
| | | Определенные | Неопределенные |
| | | Бюрократическая организация, формальные процедуры и компьютеризация управления | Адаптивная (гибкая) структура |
| | Малый | Сильная персонально централизованная структура, небольшое число формальных процедур | Децентрализованная структура с малой степенью формального контроля и департаментализации (например, проектная) |

- Организационная форма весьма сильно зависит от рыночной стратегии, принятой фирмой на относительно длительный срок (Альфред Чендлер, Оливер Уильмсон). Говоря точнее, выбор товаров и особенно уровень диверсификации фирмы обуславливают существование двух крупных базовых структур: одна связана с отсутствием диверсификации, а другая – с выбором многопродуктовой стратегии и с большим числом промежуточных или разнородных форм.
- Любая экономическая организация характеризуется постоянством составляющих ее частей. Но их сочетание, в особенности, их иерархизация, приводит к широкой дифференциации организационных форм (Генри Минцберг). Становится важным учет стратегического поведения участников (работников), чтобы отыскать в сочетании поведения и структуры объяснение, которое могло бы подтолкнуть организации к изменению внутренних механизмов координации и принятия решения.
- Чем больше уровней управления, тем жестче структура. Чем меньше уровней управления, тем организация адаптивнее, гибче, тем больше способностей у организации адекватно реагировать на нестандартные ситуации, неожиданные возможности на рынке, тем быстрее организация перестраивается.

Аналізу могут также быть подвергнуты мегаструктурные формы организации бизнеса, то есть формы объединения деятельности различных предприятий, такие, как концерны, корпорации, холдинги, ФП и т.д. Эти структуры в основном закрепляют укрупненное разделение имущественных интересов предприятий и ключевых функций бизнеса (производство, маркетинг и прочее). В основном здесь применяются экспертные оценки.

3.3. Проектирование организационной структуры

Образование новой компании, полное или частичное преобразование деятельности хозяйствующих субъектов, реструктуризация предприятий, разработка и реализация инвестиционных проектов требуют предварительного проектирования с тем, чтобы был создан эффективный механизм управления организациями. Формирование такого механизма должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования.

Научно-обоснованное формирование организационных структур управления – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Системность подхода к формированию организационной структуры проявляется в следующем:

- не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется неполной;
- выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам систему функций, прав и ответственности по вертикали управления;
- организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления, т.е. по координации деятельности различных звеньев и органов управления при выполнении общих текущих задач и реализации перспективных межфункциональных программ;
- обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления;
- найти оптимальное соотношение централизации и децентрализации в управлении.

Процесс формирования организационной структуры можно представить тремя крупными стадиями:

1. *Формирование общей структурной схемы аппарата управления.* При этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществ-

лено более детальное проектирование. Определяются следующие показатели системы: цели и проблемы, подлежащие решению; общая спецификация функциональных и программно-целевых подсистем; число уровней в системе управления; степень централизации и децентрализации, распределение полномочий и ответственности на разных уровнях; основные формы взаимоотношений данной организации с внешней средой.

2. *Разработка состава основных подразделений и связей между ними.* На данной стадии предусматривается реализация организационных решений в целом по крупным блокам и по самостоятельным подразделениям. Распределяются конкретные задачи между ними и строятся внутриорганизационные связи, которые могут иметь свою внутреннюю структуру.

3. *Регламентация организационной структуры.* Осуществляется разработка количественных характеристик аппарата управления и процедуры: определение состава элементов подразделений, определение численности подразделений, трудоемкости основных видов работ, квалификационный состав исполнителей, распределение задач и работ между конкретными работниками, установление ответственности за выполненные работы, процедуры автоматизированной обработки информации, взаимодействие подразделений между собой, затраты на управление.

Для детализированной регламентации ответственности по отдельным этапам при выполнении особо сложных задач (требующих взаимодействия многих звеньев и уровней управления) разрабатываются *организграммы*, которые представляют собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, этапов, работ. Организграммы лишь фиксируют организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за разработку и принятие управленческих решений.

При программно-целевом управлении целесообразно разрабатывать *матрицы* прав и ответственности между подразделениями.

Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, составляет проект организационной структуры управления.

Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных (в том числе формализованных) методов анализа, оценки,

моделирования организационных систем. Процесс проектирования орг-структуры – это процесс приближения к модели рациональной структуры управления.

При проектировании структуры управления используются следующие взаимодополняющие методы:

- аналогий;
- структуризации целей;
- экспертно-аналитического;
- организационного моделирования.

Метод аналогий представляет собой метод перенесения тех организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками, на проектируемую организацию.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественные и качественные формулировки) и последующий анализ организационной структуры с точки зрения их соответствия системе целей.

Экспертно-аналитический метод состоит в аналитическом изучении организации, проводимого квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфику, «узкие места» в работе аппарата, а также выработать рациональные рекомендации по его перестройке (формированию).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации. При этом методе применяются графо-аналитические модели организационных систем, математико-кибернетические модели структур, математико-статистические модели и т. д.

Процесс проектирования организационной структуры должен быть основан на совместном использовании вышеперечисленных методов. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, возможностей для проведения соответствующего исследования, наличия необходимой информации, а также квалификации разработчиков системы управления.

3.4. Коррекция организационной структуры

В большинстве случаев решения о коррекции структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Можно назвать некоторые серьезные ситуации, когда дейст-

вительно оправданы затраты на корректировку структуры или разработку нового проекта:

- *Неудовлетворительное функционирование предприятия* (рост издержек, снижение производительности, сужение внутренних и внешних рынков и т.д.). Обычно в таком положении изменяется состав и уровень квалификации работающих, а также применяются более современные методы управления, разрабатываются специальных программ, но параллельно идут поиски недостатков организационной структуры управления.
- *Отсутствие перспектив*. До сих пор многие руководители слишком много внимания уделяют оперативным вопросам. Высшие руководители должны осознать, что их важнейшая обязанность разработать и реализовать стратегическую программу. Это почти всегда связано с введением новых или коренным изменением существующих процессов принятия решений.
- *Перегрузка высшего руководства*. Здесь эффективным средством решения этой проблемы становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.
- *Организационные разногласия*. Когда высшее руководство сомневается относительно оптимальности формы организации, и в управленческом составе начинаются глубокие и устойчивые разногласия единственным выходом является тщательное изучение существующей структуры управления.
- *Увеличение размера предприятия*. При изменении масштаба деятельности появляется необходимость в структурном преобразовании. Если же структура остается без изменений затрудняется координация предприятия, наблюдается перегруженность руководителей. Так, например, под влиянием роста числа работающих на фирме возможны существенные организационные изменения (табл. 7).
- *Увеличение ассортимента товаров (услуг) или рынков сбыта*. До тех пор пока эти разнородные элементы сравнительно невелики, их можно приспособить к функционированию какой-либо части существующей структуры. Но если они принимают огромные размеры структурные изменения становятся неизбежными.
- *Объединение предприятий*. Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения.

Влияние размеров предприятия на характер организационных проблем

| Число работающих | Проблема, связанная со структурой организации | Возможные варианты решений |
|------------------|---|---|
| 10 | Установление ответственности | Расстановка персонала |
| 50-100 | Делегирование большого числа управленческих функций | Четкое определение объема контроля и установление лимитов |
| 50-300 | Снижение нагрузки руководителей | Назначение помощников |
| 100-400 | Определение новых функций | Расширение числа специалистов |
| 100-500 | Координация управленческих функций | Формализация механизма группового принятия решений |
| 500 и выше | Баланс между контролем и делегированием полномочий | Децентрализация управления |

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям организационной структуры и может в такой же степени указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия. Ни стратегия, ни структура организации не могут быть установлены друг от друга. Эта взаимосвязь лежит в основе всех рекомендаций по коррекции и изменению организации управления предприятием.

Литература

1. Weber M. The Theory of Social and Economic Organization. – N.Y., 1947.
2. Barnard C.I. The Functions of the Executive. – Cambridge, 1938.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997.
4. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М., 1992.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2001.
6. Литвак Б.Г. Управленческие решения. – М., 1998.
7. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: Учебник. – М.: Русская деловая литература, 1999.
8. Kimberly J.R., Miles R.A. and other. The Organizational Life Cycle. – San Franc., 1980.
9. Delacroix J., Glenn R.C. Organization Founding. 1991.
10. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2000.
11. Kim C., Whetten D.A. Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles. 1987.
12. Smircich L. Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? – Beverly Hills, 1985.
13. Steven O.J. The Organizational Culture Perspective. – Chicago, 1989.
14. Harrison M. Trice and Janice M. Beyer. The Cultures of Work Organizations. – N.Y., 1992.
15. Blau P.M. On the Nature of Organizations. New York, 1974.
16. Meyer M.W., Zucker L.G.. Permanently Failing Organizations. Newbury Park, CA:Sage. 1989.
17. Drucker P. Managing in Turbulent Times. – N.Y., 1980.
18. French W.L., Bell C.H. Organization Development. – N.Y., 1986.
19. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Лис. – М.: Инфра-М, 2001.
20. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник. – М.: Инфра-М, 2001.
21. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. – М., 2000.
22. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации. – М.: Инфра-М, 2000.
23. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. – М.: Юнити, 2000.
24. Жариков О.Н., Королевская В.И., Хохлов С.Н. Системный подход к управлению. – М.: Юнити, 2001.

25. Мишин В.М. Исследование систем управления. – М.: Финстатинформ, 1998.
26. Мишин Ю.В. Экономические основы организации конкурентоспособного производства. – М.: Новый век, 2001.
27. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра-М, 2000.
28. Райтер Г.Р. В лабиринтах современного управления. – М.: Экономика, 1999.
29. Холл Р.Х.. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001.
30. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 1999.
31. Фролов С.С. Социология организаций. – М.: Гардарики, 2001.

Оглавление

| | |
|--|----|
| Введение | 5 |
| Глава I. Сущность экономической организации | 5 |
| 1.1. Понятие экономической организации..... | 5 |
| 1.2. Классификация принципов организации..... | 6 |
| 1.3. Внутренняя и внешняя среда организации..... | 9 |
| 1.4. Видение, миссия и цели организации..... | 15 |
| 1.5. Жизненный цикл организации..... | 22 |
| 1.6. Организационная культура..... | 25 |
| Глава II. Организационная структура | 28 |
| 2.1. Структурный подход к организации..... | 28 |
| 2.2. Вертикальное и горизонтальное разделение труда..... | 30 |
| 2.3. Централизация и децентрализация, охват контролем..... | 31 |
| 2.4. Делегирование полномочий и ответственности..... | 35 |
| 2.5. Классификация организационных структур управления.... | 37 |
| 2.6. Современные корпорации ассоциативного типа..... | 48 |
| Глава III . Проектирование организационных структур | 54 |
| 3.1. Менеджмент изменений в организации..... | 54 |
| 3.2. Анализ организационной структуры..... | 56 |
| 3.3. Проектирование организационной структуры..... | 64 |
| 3.4. Коррекция организационной структуры..... | 66 |
| Литература | 69 |

Научное издание

Лиана Насимовна Казновская

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА:
сущность, структура, методы проектирования**

Редактор Ю.Н. Чернышов

ЛР 020718 от 02.02.1998 г.

ПД 00326 от 4.02.2000 г.

Подписано к печати 25.09.02

Бумага 80 г/м² «Снегурочка»

Объем 4,5 уч. изд. л. Тир. 200 экз.

Формат 60×88/16

Ризография

Зак. № 923

Издательство Московского государственного университета леса

141001 Мытищи-1, Московская обл., 1-я Институтская, 1, МГУЛ

Телефоны: 588-57-62, 588-53-48, 588-54-15. Факс: 588-51-09

E-mail: izdat@mgul.ac.ru