

Е. Э. Бисикало

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет

Е. Э. Бисикало

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУ
2018

УДК 005.7(075.8)
ББК 60.8я7
Б65

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты д-р экон. наук, проф. О. В. Чистякова
канд. экон. наук, доц. М. И. Тертышник

Бисикало Е. Э.

Б65 Теория организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие /
Е. Э. Бисикало. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2018. – 107 с. – Режим доступа:
<http://lib-catalog.bgu.ru>.

В учебном пособии освещены теоретические подходы к исследованию организаций. Большое внимание уделено рассмотрению стратегий и эффективности организаций, типов организационных структур управления, вопросов организационного дизайна и организационного проектирования, организационного развития.

Для студентов бакалавриата очной и заочной форм обучения направления 38.03.01 Экономика по профилю подготовки «Экономика предприятий и предпринимательская деятельность».

УДК 005.7(075.8)
ББК 60.8я7

© Бисикало Е. Э., 2018
© Издательство БГУ, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	5
1. Основные категории и подходы в теории организации	7
1.1. Определение организации, основные понятия, производные от слова «организация».....	7
1.2. Организация как социальная система.....	9
1.3. Параметры организации.....	11
1.4. Теория организации как наука. Эволюция теории организации	13
1.5. Контрольные вопросы	18
1.6. Тесты	19
2. Типология организаций	22
2.1. Базовые признаки (критерии) классификации.....	22
2.2. Исторические формы организации	24
2.3. Классификация организаций	25
2.4. «Новые организации».....	28
2.5. Контрольные вопросы	30
2.6. Тесты	30
3. Организационная экономика.....	32
3.1. Теория экономической организации.....	33
3.2. Институциональная среда деятельности организации	34
3.3. Национальная модель корпоративного управления в России	38
3.4. Контрольные вопросы	42
3.5. Тесты	42
4. Стратегия, структура и эффективность организации.....	45
4.1. Цель организации.....	45
4.2. Выбор стратегии и конструкции организации.....	46
4.3. Оценка эффективности организации	51
4.4. Контрольные вопросы	53
4.5. Тесты	54
5. Организационная структура.....	56
5.1. Понятие организационной структуры	56
5.2. Информационные процессы в структуре организации.....	57
5.3. Принципы формирования подразделений и базовые типы ОСУ	59
5.4. Контрольные вопросы	63
5.5. Тесты	63
5.6. Кейсы.....	65
6. Организационный дизайн и организационное проектирование	71
6.1. Концепции организационного дизайна	71
6.2. Цели и факторы организационного проектирования. Процесс организационного проектирования.	75
6.3. Методы проектирования организационной структуры	77
6.4. Элементы организационного проектирования.	78
6.5. Организационные документы.....	81
6.6. Контрольные вопросы	83

6.7. Тесты	83
6.8. Задачи	85
6.9. Кейсы.....	88
7. Развитие организации	95
7.1. Организационная культура	95
7.2. Жизненный цикл организации	97
7.3. Организационное развитие и организационные изменения.....	99
7.4. Контрольные вопросы	102
7.5.Тесты	102
Список рекомендуемой литературы.....	105

ПРЕДИСЛОВИЕ

Организация является наиболее общим понятием для обозначения целенаправленной деятельности группы людей. Коммерческие и некоммерческие предприятия, государственные учреждения, политические партии и даже мафия являются организациями. С этой точки зрения все социальные науки изучают организацию.

В организационной теории принят междисциплинарный подход, что порождает, в частности, существенные различия в изложении материала в учебной литературе. Современный этап развития теории организации характеризуется заимствованиями из других дисциплин, таких как психология, социология (бихевиоральных или поведенческих), теория систем, аккумулирующая знания естественных наук, экономика и менеджмент. В данном учебном пособии, предназначенном для бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль): «Экономика предприятия и предпринимательская деятельность», основное внимание уделено описанию экономических аспектов организационной теории и способов ее использования для структурирования организации: организационному дизайну и организационному проектированию.

Целью изучения дисциплины «Теория организации» является получение знаний о базовых понятиях, концепциях, моделях, принципах и правилах, необходимых для формирования современного организационного мышления, умения организовывать что-либо на практике.

В результате изучения дисциплины «Теория организации» бакалавры должны:

Знать:

- понятие, параметры, модели и типы организаций;
- этапы развития научных взглядов на организацию;
- подходы к оценке эффективности организаций;
- виды департаментального группирования и организационных структур управления;

Уметь:

- концепции организационного дизайна;
- факторы, элементы, методы и процесс организационного проектирования;
- динамические процессы в организации: формирование культуры, жизненный цикл организации, организационные изменения и инновации.

Уметь:

- использовать современные подходы к исследованию проблем управления организациями;
- проводить анализ структуры и процессов управления организации;
- осуществлять процесс организационного проектирования, разрабатывать организационные документы;
- выявлять проблемы развития организации.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области теории организации;
- методами анализа стратегий, структуры и эффективности организаций;
- методами организационного проектирования и дизайна;
- методами управления организационным развитием.

После изложения каждой темы для закрепления теоретического материала используются контрольные вопросы и тесты, для формирования навыков анализа и проектирования организаций приведены кейсы и задачи.

1. ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ И ПОДХОДЫ В ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Определение организации, основные понятия, производные от слова «организация»

Одними из самых употребляемых понятий являются организация, организатор, организованность, организационная структура, организационная культура, организационное поведение, организация производства, организация труда и отдыха и др.

Каждый человек в течение своей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях или при их содействии люди учатся, работают, преодолевают неудачи, развивают науку и культуру, вступают в отношения. В рамках организаций осуществляется человеческая деятельность. Нет организаций без людей и нет людей, которым не приходилось бы иметь дело с организациями.

Слово «организация» происходит от греч. *organon* – орудие, инструмент. Другим значением этого слова является «орган», т.е. часть целого, которая выполняет определенные функции (например, орган как часть организма или организации).

Предполагают, что слово «организация» вначале означало «обладание органами», т.е. определенную совокупность частей, функционально специализированных и приспособленных к нуждам целого.

Приведем несколько определений организации. Например, в энциклопедическом словаре дается следующее определение: «Организация (франц. *organisation* от позднелат. *organizo* – сообщаю стройный вид, устраиваю):

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого.
2. Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию связей между частями целого.
3. Объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур. Соотносится с понятиями *системы, структуры, управления*».

Дж. К. Лафта [8] приводит следующее значение: «устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое, приведение в стройную систему». Б. Мильнер [12] использует определение организации как сознательно координируемого социального образования с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Отметим, что определение организации Б. Мильнера чаще всего приводится в учебниках.

Организации – образования, позволяющие обществу добиваться целей, которых не могут достичь индивиды, действуя в одиночку [2]. Таким образом, организация чаще всего определяется как скоординированное образование или «коллективное действие» для достижения общей цели или совокупности целей.

Организацию можно рассматривать как:

- **процесс** организации, в качестве *координационной* деятельности людей или групп людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи;
- **состояние (вид системы)** – социальную систему или социотехническую систему, форму объединения людей и групп (структура, предприятие, организация).

Организация как процесс – установление последовательности целевого соподчиненного и согласованного в пространстве и времени взаимодействия частей одного целого. Т.е. организация как процесс существует в виде системы, работающей для достижения поставленной цели в определенных условиях, в рамках установленных сроков, причем обязательным становится использование специально разработанных методов, направленных на оптимизацию расходования ресурсов и сокращение всевозможных затрат. Или, другими словами, организация как процесс – это проявление общественной деятельности, основанной на разделении труда.

Все процессы, подлежащие организации, объединены в определенные виды:

Организация трудовых процессов – выработка и установление рациональных связей между работником, его орудием труда и предметом труда (как человек должен выполнять свою работу).

Организация производственных процессов – создание и поддержание транспортных, технологических связей между различными элементами, подсистемами производственной структуры.

Организация управления – установление и обслуживание структурно-функциональных связей между элементами управленческого аппарата и производственной структурой. Кроме того, сюда же относится формирование целесообразных связей в виде отношений между работниками в процессе производственной деятельности.

Организация не может быть предметом изучения одной науки – теории организации, это предмет междисциплинарного изучения. Рассмотрим систему наук об организации (табл. 1.1).

Вопрос о разграничении теории организации и науки об управлении в проводимых исследованиях и публикуемых работах решается неоднозначно. В одних работах (и их немало) теория организации рассматривается как составная часть науки об управлении. Мотивируется это тем, что управление как целенаправленная деятельность по переводу объекта в желаемое состояние не может рассматриваться в отрыве от природы и свойств управляемого объекта.

Имеется также большое число работ, выделяющих проблемы организации в относительно самостоятельную область знаний. Исходная позиция их авторов состоит в том, что «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» – зачем и как воздействовать на объект. Понимание организации создает основу для изучения управления.

Система наук об организации [12]

Научные дисциплины	Изучаемые аспекты
Теория организации	Сущность организаций, типы, цели, миссия, среда, структура, коммуникации, механизм функционирования, адаптация, динамика организации
Теория управления	Субъекты и объекты управления, мотивация, принятие решений, руководство, методы, закономерности, принципы, функции
Психология	Личность, поведение, отношение к труду, обучение, мотивация, удовлетворенность
Социология	Групповая динамика, роли, статус, власть, организационная культура
Социальная психология	Изменение поведения, изменение позиции, групповые процессы
Антропология	Сравнительные ценности, сравнительные нормы, сравнительные позиции, этнические особенности
Экономические науки	Регулирование, рыночные отношения, экономическая стратегия, эффективность
Юридические науки	Законодательное регулирование, правила, нормативы, санкции, ответственность
Информатика	Информационные потоки, обоснование решений, информационные технологии, телекоммуникации
Статистика	Количественные показатели состояния и развития

1.2. Организация как социальная система

Системный подход к исследованию различных объектов и явлений методологически является наиболее общим в современной науке. Системный подход применительно к организации означает ее рассмотрение как системы – совокупности взаимосвязанных элементов. Системный подход не связан с конкретными свойствами изучаемого объекта и позволяет использовать единые принципы анализа для объектов и явлений различной природы.

Основные понятия системного подхода: элемент, связь, среда, структура.

Элемент – такая часть системы, которая выполняет определенную специфическую функцию и не подлежит дальнейшему разбиению. Разделение объектов на элементы и системы относительно. Каждая система может быть представлена как элемент системы большего масштаба, в свою очередь, любой элемент можно рассматривать в качестве относительно самостоятельной системы, состоящей из элементов. Элементами в экономической системе, например, могут являться:

- **субъекты** (хозяйственные единицы: отрасли, фирмы, цехи, отделы);
- **объекты** (продукты, услуги, денежные средства или любой другой носитель стоимости);
- **операции** с продуктами и услугами (купля-продажа), распределительные, финансовые, операции с капиталом (покупка земли, потребление основных фондов, разрушение и исчезновение невозпроизводимых активов).

Функционирование отдельных объектов как целостных систем обеспечивается установлением и реализацией связей между их элементами. Под **связью** понимается перемещение и/или преобразование вещества, энергии, информации. Наличие зависимостей между элементами также трактуется как связь между ними.

Всякая система функционирует в среде. **Среда** – совокупность объектов (процессов, явлений, предметов, параметров), воздействующих на систему, но не подконтрольных ей. Иногда выделяют внутреннюю и внешнюю среду в соответствии с тем, параметры каких объектов (внешних по отношению к системе или ее внутренних элементов, соответственно) рассматриваются как неконтролируемые.

Структура – совокупность взаимосвязей между элементами системы.

Организация как определенный вид социальной системы означает форму объединения людей для их совместной деятельности по достижению поставленных целей в рамках определенной структуры; общественное объединение, государственное, хозяйственное и другое учреждение.

Определим основные черты организации как социальной системы:

1. **Управляемость** – необходимость формального целенаправленного координирования работников для достижения необходимых результатов. Под формализацией следует понимать заранее разработанные правила и процедуры. Целенаправленность – необходимость достижения цели или целей. Под целью понимается будущее желаемое достижимое состояние системы. Координация – организация взаимодействия сотрудников.

2. **Социальность**. Организация – социальное образование, состоит из людей.

3. **Границы** – организации обладают пространственной обособленностью. Границы могут быть физическими, психологическими, символическими и др. Во времени они также могут изменяться.

4. **Структура** – установленная схема размещения и взаимодействия (взаимозависимости) элементов организации. Более подробно будет изучена в теме Организационная структура.

5. **Целенаправленность** – наличие цели (целей) функционирования.

6. **Постоянство** – существование организации в течение определенного времени.

7. **Открытость** – организация представляет открытую систему, т.е. она взаимодействует с внешней средой путем обмена материальными, энергетическими и информационными потоками.

8. **Организационная культура** – принятая и общепризнанная в организации система ценностей, норм и правил взаимоотношений между сотрудниками.

Организация как средство достижения целей использует:

1. Выделение в ее составе структурных подразделений.
2. Их специализацию.
3. Мотивацию.
4. Власть.
5. Лидерство.

Общие проблемы социальных организаций:

1. Выработка целей и критериев эффективности.
2. Борьба с неопределенностью внешней среды.
3. Создание эффективных механизмов контроля.
4. Удовлетворение нужд стейкхолдеров.
5. Вопросы распределения власти и конфликты.

Проблемы, с которыми организации сталкиваются сегодня [4]:

1. Глобальная конкуренция.
2. Этика и социальная ответственность.
3. Быстрота реагирования на изменение окружающей среды, внутренние кризисы и смену пожеланий заказчиков.
4. Автоматизированное рабочее место и информационные технологии и их влияние на организации.
5. Разнообразии (рабочей силы).

1.3. Параметры организации

Для понимания организации рассмотрим параметры, описывающие характерные особенности организаций. Их можно уподобить физическим признакам, с помощью которых описывают людей.

Р. Дафт [4] делит параметры организации на структурные и контекстуальные.

Структурные параметры (structural dimensions) служат средством описания внутренних характеристик организации. Они составляют основу для оценки и сравнения организаций между собой.

Контекстуальные параметры (contextual dimensions) характеризуют организацию в целом.

Структурные параметры:

1. Формализованность организации – это то, насколько велик в ней поток письменной документации, описание технологий, должностных инструкций, постановлений и внутренних руководств. Степень формализованности часто оценивается путем простого подсчета страниц внутренней документации. Сравните, например крупный государственный университет и маленький семейный бизнес.

2. Специализация – это степень, в которой решение задач организации распределяется между отдельными работниками. Если специализация высока, каждый работник решает только узкий круг задач, если низка, круг задач, решаемых работниками, ниже.

3. Иерархия власти предписывает, кто и перед кем должен отчитываться. Иерархия в организации показывается вертикальными линиями в схеме организационной структуры. Она отражает объем контроля (численность подчиненных, подотчетных руководителю).

4. Централизация – это то, на каком уровне иерархии принимаются решения. Если решения принимаются на верхнем уровне – организация централизованная. Если право принятия решения делегируется нижележащим уровням – организация децентрализованная.

5. Профессионализм – это степень формального образования и обученности сотрудников. Профессионализм считается высоким, если на подготовку сотрудников было потрачено продолжительное время. Обычно профессионализм оценивается как среднее число лет обучения работников.

6. Структура штата – это то, каким образом люди распределены по функциям и подразделениям организации. Структура штата выражается численностью административных сотрудников, клерков, специалистов и рабочих различных категорий. Вспомните структуру промышленно производственного персонала фирмы (предприятия).

Контекстуальные параметры:

1. Размер организации – оценивается по численности ее сотрудников, которая может определяться для организации в целом или для ее отдельных составляющих (например, для завода или конкретного подразделения). Другие показатели: объем продаж или общая стоимость имущества, также позволяют судить о размере организации, однако ничего не говорят о размере человеческой составляющей.

2. Организационная технология – это ее инструменты, методы и действия, используемые для преобразования ресурсов на входе в ресурсы на выходе. В понятие «технология» входят особенности производства, развитые информационные системы и Интернет. Автомобильный конвейер, аудитория в университете и система срочной доставки – это технологии.

3. Окружающая среда – это все, что находится за пределами организации. Элементами среды, наиболее сильно влияющими на организацию, часто становятся другие организации.

4. Цели и стратегия организации определяют направление и приемы конкурентной борьбы, отличающие ее от других организаций. Долгосрочные цели часто бывают прописаны в программных документах организации. Стратегия представляет собой план действий, в соответствии с которым распределяются ресурсы, и определяется способ взаимодействия со средой для достижения целей организации.

5. Организационная культура – это базовый набор ключевых ценностей, убеждений, суждений и норм, разделяемых работниками. Ценности могут касаться этики поведения, приверженности сотрудникам, эффективности или работе с потребителями. Организационная культура нигде не прописана, однако ее можно наблюдать в рассказах, церемониях, одежде и оформлении офисов.

Параметры организации составляют основу для ее количественных оценок.

1.4. Теория организации как наука. Эволюция теории организации

Приведем список научных теорий, которые исследуют организации [5]. Перечень не является полным, так как появляются новые теории и развиваются старые:

1. Теория научного управления (Ф. Тейлор, 1900 г.).
2. Теория организации (А. Файоль, 1916 г.).
3. Бюрократическая теория (М. Вебер, 1947 г.).
4. Всеобщая организационная наука – тектология (А. А. Богданов, 1920 г.).
5. Теория эффективной организации (Р. Лайкерт, Т. Аргирис, 1947 г.).
6. Теория администрирования (административного поведения) (Г. Саймон, 1955 г.).
7. Универсальная теория организации (теория Гласиер) (У. Браун, Э. Джеквес) (исследовательский проект, Гласиеровская металлическая компания, Лондон, 1948–1951 гг.).
8. Школа человеческих отношений (А. Маслоу, Дж. Макгрегор, К. Левин с 1920-го г.).
9. Теория организационного потенциала (И. Ансофф, 1965–1975 гг.).
10. Институциональные теории организации (Д. Норт, 1980–1990 гг.).
11. Ресурсная теория организации (К. Вернерфельт, Р. Румельт, С. К. Прахалад и Дж. Хаммел, и др.).

Рассмотрим основные вехи в теоретических исследованиях организации и полученные результаты.

Теория научного управления (Ф. Тейлор, 1900 г.).

Сущность:

- вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;
- с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;
- тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными научными принципами;
- обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителями и работниками (каждый выполняет ту работу, для которой он лучше подготовлен).

Элементы:

- разделение планирования работ и их выполнения (специализация функций на каждом уровне управления);
- функциональное руководство группой (каждый имеет столько функций, сколько может выполнить);
- исследование в действии и во времени (системный анализ работы: наилучшие пути выполнения, стандартизация времени выполнения, исследование движений, исследование внешних условий, нормирование);
- премиальная система заработной платы;
- отбор и обучение.

Теория организации (А. Файоль, 1916 г.).

Организационные принципы:

- структурные (создание структуры задач и власти): разделения (специализация) труда; единства цели и руководства (группировка задач, департаментализация, координация); соотношения централизации и децентрализации; власти и ответственности; цепи;
- процесса (действия руководителя, направляющие деятельность организации): справедливости (побуждение работников); дисциплины (стабильность деятельности); вознаграждения персонала; корпоративный дух (сопричастность); единства команд (не выражать превосходства, не разрывать цепь); подчинение главному интересу (подчиненность личных интересов общим);
- конечного результата (желаемые характеристики организации): порядок; стабильность; инициатива.

Бюрократическая теория (М. Вебер, 1947 г.).

Бюрократия – рациональная схема коллективной деятельности. Основные принципы:

- разделение заданий на высокоспециализированные виды работ, исполнители – эксперты, несут ответственность за результат;
- для каждого задания – постоянная система общих правил, согласованных для достижения цели;
- ответственность за свои действия и деятельность подчиненных, делегирование полномочий (непрерывная цепь команд);
- безличная форма ведения дел и социальная дистанция (отсутствие личной дружбы и фаворитизма);
- найм на основе технической квалификации, продвижение на основе старшинства и достижений, пожизненный найм.

Всеобщая организационная наука – тектология (А. А. Богданов, 1920 г.) – первая попытка систематизировать организационный опыт человечества и разработать концепцию триединой организации – вещей, людей и идей.

Основные организационные механизмы:

- формирующий – соединение комплексов в форме сотрудничества, делового общения, обмена товарами, собрания работников, дискуссии с оппонентами и др., ведущее к возникновению качественно новой системы;
- регулирующий – подбор наилучшего сочетания элементов. При этом организация вещей (техника) имеет приоритетное значение перед организацией людей (экономика) и организацией идей (организация опыта) и составляет основу последних.

Теория эффективной организации (Р. Лайкерт, К. Арджирис, 1947 г.).

Основные характеристики эффективных организаций – наиболее возможное использование человеческих ресурсов и мотиваций.

Основные подходы:

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

Структура:

Организация представляет собой ряд групп, которые соединяют между собой руководители. Перекрестная групповая структура в сочетании с использованием руководителями группового принятия решений – оптимальная интеграция потребностей и желаний членов организации, собственников, клиентов, поставщиков и др. (всех, кто заинтересован в деятельности организации).

Теория администрирования (административного поведения) (Г. Саймон, 1955 г.). Исследовался процесс влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Концепция «административного работника».

Принципы администрирования:

- специализация;
- иерархический контроль.

Конечные цели организации могут служить отправной точкой для конструирования цепочки «средства-цели», включающих следующий комплекс действий:

- выбор общей цели;
- нахождение набора средств из широкого спектра для достижений данной цели;
- принятие средств достижения цели, в свою очередь, в качестве новых подчиненных целей, поиск средств их достижения и т.п. (формирование иерархии целей).

Это упрощает принятие необходимых решений на каждом уровне управления. Организация поддерживает рациональное принятие решений не только путем разделения обязанностей между участниками, но и путем предоставления им необходимых средств для их выполнения: ресурсов, информации, оборудования.

В основе модели Г. Саймона лежит концепция познавательных ограничений индивидуального принятия решений, т.е. изолированный индивидум не может достичь высокой степени рациональности.

Универсальная теория организации (теория Гласиера) (У. Браун, Э. Джэксес – исследовательский проект, Гласиеровская металлическая компания, Лондон, 1948–1951 гг.). Сосуществование в организации нескольких подсистем, каждая из которых исполняет исключительные функции в организации во взаимодействии между собой.

Основные принципы формирования структуры:

- разделение труда;
- координация труда;
- скалярный принцип – чем выше звено управления, тем больше полномочий (существует норма управляемости, обеспечивающая техническую эффективность – 5–10 подчиненных на руководителя).

Основные подсистемы в организации:

- исполнительная – структура, состоящая из функций, исполнители которых должны выполнять определенные требования (процесс разделения труда, департаментализация и передача власти приводят к созданию различных функций).

Функции образуют иерархию (цепь команд), а оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой нагрузки времени для каждой функции. Чем выше по иерархии – тем больше времени требуется для выполнения функции и тем выше уровень абстракции (удаленность от объекта управления);

- апелляционная – имеет следующие черты: возможность каждого члена организации обжаловать любое решение на следующем уровне управления, наличие апелляционного суда (рабочий совет, правление и председатель со стороны), не существует реального различия между ролями руководителя и исполнителя в исполнительной и апелляционной подсистемах;

- представительская – формируется путем избрания представителей, входящих в совет вместе с руководителями. Представители доводят до руководителей жалобы своих избирателей. Представители обсуждают и приходят к согласию. Действуют на основе принятых законов;

- законодательная – занимается выработкой политики всей организации с участием избранных представителей, принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

Указанные подсистемы функционируют в рамках производственной и социальной систем в организации. Руководители должны в равной мере обеспечивать функционирование всех подсистем.

Школа человеческих отношений (А. Маслоу, Дж. Макгрегор, К. Левин с 1920-го г.). Исследовалось влияние психологических факторов на эффективность функционирования предприятия.

Основные этапы развития.

Хотторнские эксперименты – (1920 г. Хотторн, компания Western Electric) выявление факторов мотивации сотрудников и влияния условий работы:

- внимание к человеку;
- роль рабочей группы.

Серия экспериментов посвящена исследованиям воздействия социальных и психологических факторов на поведение на производстве работников. Они доказали важность социальных и психологических факторов на производстве и способствовали серьезному сдвигу в области менеджмента и организации.

Иерархия потребностей (А. Маслоу)

Потребности на каждом уровне управления определяют мотивы и поведение индивида, до тех пор, пока они не удовлетворены, а затем определяющими становятся потребности следующего уровня.

Потребности делятся:

- на индивидуальные потребности: самовыражение, уважение;
- социальные потребности: принадлежность, безопасность;
- физиологические потребности: пища, порядок, секс, убежище.

Теории X и Y (Дж. Макгрегор):

X – работники пассивны и лишены мотивации – их следует направлять и руководить;

Y – работники отличаются самомотивацией и самоориентацией (инициатива, целевое управление, совместное принятие решений).

Социальная психология и групповая динамика (К. Левин):

- влияние различных типов лидеров групп;
- установки и поведение групп.

Теория организационного потенциала (И. Ансофф, 1965–1975 гг.). Новый подход к пониманию и развитию организационных структур управления – промышленная организация рассмотрена как система, осуществляющая взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.).

Динамический подход в анализе организационных структур – анализ связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов.

Изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии фирмы, далее к изменению ее организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию структуры.

В условиях относительно постоянных внешних связей основной стратегией фирм является снижение издержек производства и ценовая конкуренция. Наиболее эффективная стратегия в этих условиях – функциональная структура.

Увеличение размера компании и выход на несколько рынков с различными продуктами – приводит к использованию дивизиональной структуры (функциональная структура, повторенная несколько раз).

С увеличением количества нововведений и уменьшением «жизненного цикла изделий» увеличивается теснота взаимосвязей между функциями, а динамика внешней среды поддерживается проектными группами. Формируется матричная структура организации.

Рассмотрев эволюцию организационных структур, Ансофф выделил основные тенденции в их развитии:

Унифицированная структура → Множественность видов структур в единой организации;

Стабильность → Динамичность;

Реактивность → Планируемость;

Структурная оптимизация → Оптимизация организационного потенциала;

Адаптация структур → Полное конструирование структур.

Любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов. К основным элементам организационного потенциала относят:

- руководителей;
- структуру;
- информацию;
- системы и процедуры;
- технологические процессы;
- системы ценностной ориентации.

Считается, что основу организационного потенциала составляет культура организации (организационная культура).

Теория институтов и институциональных изменений (Д. Норт, 1980–1990 гг.). Разрабатывается роль институтов (формальных и неформаль-

ных ограничений, правил), факторов принуждения. Институты – правила игры, организации – игроки.

Принципы влияния. Формальные правила можно изменить быстро, неформальные – медленно (должно быть соответствие).

Функционирование экономики (организации) определяется государственным устройством. При этом:

- политические институты стабильны, если их поддерживают организации;
- для успешного осуществления реформ необходимо изменение институтов;
- нормы поведения изменяются медленно и обеспечивают стабильность;
- экономический рост требует разработки соответствующих норм и правил;
- неформальные ограничения могут обеспечить рост без законов (стабильность институциональной системы).

Эффективные системы формируют гибкие институциональные структуры.

Ресурсная теория организации (К. Вернерфельт, Р. Румельт, С. К. Праалад и Дж. Хаммел, и др.).

Ресурсная теория призвана выявить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов фирмы. Ресурсы фирмы могут быть материальными (осязаемыми) и нематериальными (неосязаемыми), внутренними (получающими развитие внутри фирмы) и внешними (приобретаемыми на рынке). В ресурсной теории выделяются следующие категории: основные ресурсы, активы, способности, стратегические активы (отличительные способности), устойчивые конкурентные преимущества, источники указанных преимуществ. Выделяются следующие характеристики стратегических активов: они должны быть ценными для организации, для них не должно быть заменителей, их должно быть сложно воспроизвести или скопировать, они должны быть редкими среди конкурентов. На основе стратегических активов организация создает конкурентные преимущества. Это объекты, доступ к которым или способности которых по отношению к фирме позволяют создать стратегические активы и на их основе устойчивые преимущества.

Наиболее часто выделяются следующие источники конкурентных преимуществ: национальный или региональный институциональный контекст, среда рынков ресурсов, внутренняя организационная среда, среда рынка товаров и услуг, стратегическая теория фирмы. В периоды экономического спада и нестабильности более важными для фирмы являются организационные (нематериальные) активы и способности, а в периоды стабильности – материальные активы. Для всех отраслей в целом на результаты деятельности фирмы более существенное влияние оказывают нематериальные активы и способности.

1.5. Контрольные вопросы

1. Что такое организация?
2. Каковы особенности понятий организации как объекта и как процесса?
3. Какими признаками обладает социальная организация?
4. Перечислите структурные и контекстуальные параметры организации.

1.6. Тесты

1. Организацию можно рассматривать как:

- а. процесс;
- б. состояние;
- в. вид системы;
- г. все верно;
- д. все неверно.

2. Какой подход к изучению организации подразумевает, что каждая организация представляет собой сложную систему элементов, объединенных множеством связей как друг с другом, так и с внешней средой:

- а. ситуационный;
- б. процессный;
- в. системный;
- г. комплексный.

3. Какая модель системы представляет систему как черный ящик?

- а. иерархическая;
- б. каноническая;
- в. внутренняя;
- г. функциональная.

4. Достижения какой, смежной с теорией организации науки позволяют выявить условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей в организации:

- а. информатики;
- б. социологии;
- в. психологии;
- г. антропологии.

5. Моделирование социальной значимости деятельности человека, исследование его социальных возможностей, ожиданий, социальных перемещений, мобильности – это задачи такой смежной с теорией организации науки, как:

- а. психология;
- б. институциональная экономика;
- в. антропология;
- г. социология.

6. Классическая теория организации включает в себя:

- а. научное управление;
- б. теорию организационного потенциала;
- в. бюрократическую теорию;
- г. теорию институтов и институциональных изменений.

7. На основании каких методологических установок Ф. У. Тейлор сформулировал модель поведения работника на предприятии?

- а. рабочий стремится к личной выгоде;
- б. рабочий глуп;
- в. рабочий не любит свою работу;
- г. рабочий ленив;
- д. рабочий не может существовать вне коллектива;

е. рабочий честен.

8. Какие структурные принципы управления выделяет А. Файоль?

а. разделение труда;

б. централизация и децентрализация;

в. подчинение главному интересу;

г. единство командования;

д. стабильность;

е. власть и ответственность;

ж. скалярная цепь;

з. справедливость;

и. порядок;

к. инициатива;

л. корпоративный дух;

м. дисциплина;

н. единство цели и руководства;

о. вознаграждение персонала.

9. Что такое «бюрократическая» организация по М. Веберу?

а. нерациональная организация;

б. идеальный тип рациональной организации;

в. организация, основанная на мздоимстве;

г. рациональная организация.

10. Концепцию триединой организации – вещей, людей и идей рассматривал в своей теории:

а. Ф. Тейлор;

б. Д. Норт;

в. А. А. Богданов;

г. И. Ансофф;

д. А. Файоль.

11. Автором теории административного поведения является:

а. Х. Эмерсон;

б. Г. Саймон;

в. Д. Норт;

г. Г. Минтцберг;

д. П. Дракер.

12. Какие типы человеческих потребностей выделяет А. Г. Маслоу?

а. либидозные;

б. мотивационные;

в. самоактуализации;

г. потребности в признании;

д. гигиенические;

е. физиологические;

ж. потребности в социальных связях;

з. безопасности.

13. Какие параметры организации являются структурными (по Р. Дафту):

а. размер;

- б. структура штата;
- в. формализованность;
- г. окружающая среда;
- д. специализация;
- е. организационная технология;
- ж. иерархия власти;
- з. организационная культура;
- и. централизация;
- к. профессионализм;
- л. цели и стратегия.

14. К факторам микросреды организации относятся:

- а. поставщики;
- б. потребители;
- в. природные факторы;
- г. состояние экономики;
- д. конкуренты;
- е. социальная среда;
- ж. технологические факторы;
- з. контактные аудитории.

2. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Базовые признаки (критерии) классификации

Современная организация – результат эволюции. Основным фактором эволюции организаций является развитие средств коммуникации.

Классификация организаций важна по трем причинам:

1. Нахождение сходных организаций по каким-либо параметрам помогает создавать минимум методик для их анализа и совершенствования.

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

3. Принадлежность организации к той или иной группе позволяет определить их отношение к налоговым и другим льготам.

Таблица 2.1

Перечень признаков классификации организаций

	Базовые критерии	Виды организаций
1	Размер	Малые Средние Крупные
2	Технология (Ч. Перроу)	Рутинные технологии Инженерные технологии Технологии ремесленного типа Нерутинная технология
3	Стратегия (Р. Майлс, Ч. Сноу)	Оборонительная стратегия – стабилизация Стратегия поиска – инновация Стратегия анализа – подражательное поведение Стратегия реакции – адаптация
4	Способы осуществления власти (Ж. Чайльд)	Система иерархической власти (пирамидальная структура) Система контроля над ресурсами (административная структура) Сетевая система власти (матричная структура)

Размер. Существует взаимосвязь между размером и дифференциацией структуры организации. Размер организации может быть измерен:

- числом участников;
- объемом продаж или бюджетом;
- степенью монопольной власти.

Самый простой и наиболее распространенный критерий – число участников организации.

Н. Паркинсон установил, что существует логарифмическая зависимость между соотношением деятельности по поддержке (административной), дея-

тельности операционной и числом участников. Бюрократическая составляющая возрастает быстрее, чем размер организации.

Технология. Старая (восходящая к Адаму Смиту) традиция стремится объяснить формализованный характер отношений между участниками и на его основе объяснить разделение труда и, следовательно, организационную структуру технологическими ограничениями.

Рутинные технологии – редкое изменение задач – весьма формализованная организация – централизованная координация – централизованный контроль.

Инженерная технология – многочисленные вариации задач – слабый уровень формализации – централизованное принятие решений – строгий контроль.

Ремесленная – ограниченное число изменения задач – слабый уровень формализации – децентрализованное принятие решений – слабый контроль.

Нерутинная технология – частое изменение задач – неформализованная – децентрализованное принятие решений – минимальное число иерархических уровней.

Таблица 2.2

Другие классификации, основанные на технологическом факторе

	Признак классификации	Классификация
1	Тип организации общественного производства	Простая промышленная Технологическая Инфраструктурная
2	Тип технологии рабочего потока	Мелкосерийные и единичные производители Организации с крупносерийным и массовым производством Организации с непрерывным процессом производства Организация с гибким производством
3	Тип общества	Доиндустриальная Индустриальная Постиндустриальная

Промышленная организация (индустриальный период Европы и США XVII–XIX вв.) является простейшей и предполагает наличие только собственного производства.

Технологическая организация (с конца XIX в.) предполагает возможность воспроизводство процесса производства в другом месте и в других условиях по описанию.

Инфраструктурная организация (с середины XX в.) – этот тип организации связан с появлением сетей, способных обеспечивать любые производства и технологии.

Способы осуществления власти или процедуры принятия решений.

Система иерархической власти характеризуется пирамидальной структурой, которая отражает схему управления в виде дерева. Потоки информации и процессы принятия решений имеют четкие ориентиры.

Система административной власти основывается на осуществлении власти через контроль над основными редкими ресурсами, в которых нуждается организация, с опорой на квалификацию, действительную или мнимую и в первую очередь контроль над информацией.

Сетевая система власти апеллирует к децентрализованной структуре принятия решений, главное в осуществлении власти – овладение сетевыми узлами.

Иногда вместо способов осуществления власти используется понятие процедуры принятия решений и контроля, либо понятие организационной культура, которая определяет ценностные установки при том же принятии решений и контроле.

2.2. Исторические формы организации

За весь период существования, начиная с возникновения первобытного общества, организации пережила несколько наиболее традиционных организационных форм с исторической точки зрения. Возникли данные формы на различных этапах развития человечества, при этом все формы существуют и поныне, представленные в различных проявлениях человеческой деятельности.

Таблица 2.3

Исторические формы организации [15]

Историческая форма организации	Определение	Период возникновения	Форма существования в настоящее время
Община	Организация совместно проживающих людей	С появления человека и возникновения первобытного общества (30–35 тыс. лет назад)	Товарищество собственников жилья, территориальное общественное самоуправление, потребительские кооперативы и др.
Государство	Организация граждан или подданных	С возникновения государства (VI–VII тыс. лет назад)	Около 200 современных государств
Армия	Организация соратников, основанная на соподчиненности и взаимной защите, исходя из присяги (клятвы) или договора	С возникновения профессиональной армии и негосударственных иерархических организаций – церковь и др. (Античность)	Армии современных государств, некоторые общественные и религиозные организации

Историческая форма организации	Определение	Период возникновения	Форма существования в настоящее время
Цех	Организация мастеров, ремесленников	С появления юридически свободных людей – не рабов и не членов общины (Античность)	Современные «цеховые» мастерские и мастерские «кустарей»
Предприятие	Организация предпринимателей	С возникновения коммерческих буржуазных отношений (XVI–XVII вв.)	Современные предприниматели без образования юридического лица (ПБОЮЛ), их объединения, полные товарищества
Корпорация	Организация инвесторов	С возникновения среднего класса собственников (XIX в.)	Большинство современных коммерческих организаций – обществ
Виртуальная организация	Организация совместных деловых интересов	С возникновения информационных технологий, виртуального пространства и экономики знаний (XX в.)	Некоторые современные коммерческие и некоммерческие организации

2.3. Классификация организаций

В табл. 2.4 приведены признаки классификации и некоторые распространенные классификации организаций.

Таблица 2.4

Классификации организаций [15]

Основание классификации	Виды организации
Степень формализованности	Формальные Неформальные
Форма собственности	Государственные Муниципальные Частные Иные
Отношение к получению прибыли как главной цели деятельности	Коммерческие Некоммерческие
Характер существования	Реальные Виртуальные

Основание классификации	Виды организации
Социальная значимость деятельности	Социально значимые Общественно полезные Социально опасные
Территориальный характер деятельности	Глобальные Международные Федеральные Межрегиональные Региональные Местные Локальные
Степень открытости	Открытые (прозрачные) Закрытые
Характер инновационной деятельности	Инновационно-активные Инновационно-пассивные
Организационно-правовые формы	Коммерческие (хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия) Некоммерческие (общественные и религиозные объединения, учреждения, фонды, государственные корпорации и др.)
Размер	Крупные Средние Малые
Основания объединения для совместной деятельности	Традиционные Лидерские («вождистские») Проектные Партнерские Авантюрные Альтернативные Случайные
Сфера человеческой деятельности (реализация тех или иных общественных функций)	Публичные Хозяйственные Военные Правоохранительные Культурные Научные Образовательные Просветительские Благотворительные Религиозные

Основание классификации	Виды организации
	Информационные Правозащитные Политические и др.

Формальная организация предусматривает только служебные связи между индивидами и подчиняется только функциональным целям и имеет следующие особенности:

Она рациональна, т.е. в ее основе лежит принцип целесообразности сознательного движения к известной цели.

Она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

Неформальная организация представляет собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного и группового общения. В отличие от формальной организации неформальная организация является сферой регулирования поведения конкретных людей, как в деловой жизни, так и вне ее.

Неформальная организация проявляется в двух разновидностях:

Внеформальная организация – понятие, введенное Р. Дабином в рамках его концепции организации как социотехнической системы. Согласно этой концепции внеформальная организация представляет собой особую подсистему социальной регуляции поведения людей. Внеформальная организация ориентирует индивида на решение творческих задач в пределах границ и форм, определенных формальной организацией. Например, оптимальная система деловых связей, некоторые формы изобретательства и рационализации, способы принятия решений.

Социально-психологическая организация, выступающая в виде межличностных связей, возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения, любительские группы, отношения престижа, лидерства, симпатий).

Г. Морган использует классификацию имиджей организации и выделяет восемь моделей организаций-образов [14]:

- организация как механизм;
- организация как живой организм;
- организация как мозг;
- организация как культура;
- организация как политическая система;
- организация как тюрьма для психики;
- организация как постоянное движение и трансформация;
- организация как инструмент власти.

2.4. «Новые организации»

В теории организации рассматриваются возникающие в процессе изменений новые формы организаций или организации будущего.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбытовыми операциями развивается по ряду конкретных направлений. В качестве основных из них можно назвать следующие:

1. Осуществление **децентрализации** производственных и сбытовых операций. С этой целью в рамках крупнейших компаний уже созданы или создаются полуавтономные или автономные отделения, полностью отвечающие за результаты своей работы. На эти отделения возлагается вся полнота ответственности за организацию производственно-сбытовой деятельности. В относительно небольшом органе корпоративного управления концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями. Каждое отделение полностью финансирует свою деятельность, вступает на коммерческой основе в партнерские отношения с любыми организациями.

2. **Нововведенческая экспансия, поиск новых рынков и диверсификация операций.** Это направление реализуется через создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действующих на принципах рискованного финансирования. Широко распространенной практикой крупных компаний становится создание в наиболее перспективных областях небольших предприятий, нацеленных на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке. Эти предприятия могут создаваться как на самостоятельной основе, так и по соглашению с другими компаниями, на кооперативных началах. В указанных ассоциациях могут принимать участие сотни фирм.

3. **Дебюрократизация,** постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Для этого предпринимаются самые разнообразные меры, включая распределение акций среди персонала и образование предприятий, находящихся в коллективной собственности их работников.

Сравнение традиционных и новых организаций приведено в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Развитие концепции организации [7]

	Традиционная организация		Новая организация
1	Стабильность	1	Динамичность
2	Фиксированная структура	2	Гибкая структура
3	Сосредоточенность на выполнении рабочих заданий	3	Сосредоточенность на развитии навыков
4	Характер работы определяется должностью	4	Характер работы определяется задачами, которые нужно выполнить
5	Ориентированность на отдельного человека	5	Ориентированность на коллектив

	Традиционная организация		Новая организация
6	Постоянные рабочие задания	6	Временные рабочие задания
7	Ориентированность на команды сверху	7	Ориентированность на активное участие работников
8	Решения принимаются только менеджерами	8	Работники принимают участие в принятии решений
9	Ориентированность на правила и нормы, принятые в организации	9	Ориентированность на конкретный заказ клиента
10	Относительная однородность персонала	10	Многообразие персонала
11	Рабочий день четко фиксирован	11	Рабочий день не ограничен
12	Иерархические взаимоотношения между членами организации	12	Взаимоотношения разветвлены и не имеют четкой иерархии
13	Работа в помещении организации в течение определенных часов	13	Работа выполняется в любом месте и в любое время

Приведем основные виды новых организаций и их краткую характеристику в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Виды новых организаций [12], [9]

Название	Определение
Горизонтальные корпорации	Организационная структура горизонтальной корпорации формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг ее трех-пяти основных процессов со специфическими целями каждого из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию
Сетевые организации	Последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами
Виртуальные корпорации (У. Дэвидоу и М. Мэлоун, 1992 г.)	Сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг использованием современных информационных технологий и системы

Название	Определение
	контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами
Многомерные организации (У. Гоггин, 1974 г.)	Модель организации, которая могла бы адаптироваться к изменениям без перестройки
Круговая организация	Демократическая иерархия, вокруг каждого руководителя формируется совет. Участие работников в принятии решений
Организация с «внутренним рынком»	Подразделения рассматриваются как автономные «внутренние предприятия», которые покупают и продают товары и услуги
Интеллектуальные организации	Совместное сотрудничество, при котором все участники работают вместе, преследуя цель удовлетворения запросов потребителей, однако их внимание сосредоточено на интересах предприятия в целом. Переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей
Обучающиеся организации	Организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи: одна – решить проблему или выполнить проект; другая – обучаться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования

2.5. Контрольные вопросы

1. По каким признакам классифицируются организации?
2. Приведите примеры организаций с рутинной, ремесленной, инженерной и нерутинной технологией.
3. Чем отличается формальная организация от неформальной?
4. Какими признаками обладают новые организации?

2.6. Тесты

1. Инвестиционная компания занимается оценкой и финансированием инвестиционных проектов в наукоемких отраслях. Какая технология лежит в основе ее деятельности (по Ч. Перроу):
 - а. рутинная;
 - б. инженерная;
 - в. ремесленная;
 - г. нерутинная.

2. Для какой технологии (по Ч. Перроу) характерно ограниченное число изменения задач, слабый уровень формализации, децентрализованное принятие решений, слабый контроль:

- а. рутинная;
- б. инженерная;
- в. ремесленная;
- г. нерутинная.

3. Укажите, какая из перечисленных ниже организаций является коммерческой:

- а. потребительский кооператив;
- б. производственный кооператив;
- в. благотворительный фонд.

4. Укажите, какая из перечисленных ниже организаций является некоммерческой:

- а. производственный кооператив;
- б. государственная корпорация;
- в. общество с дополнительной ответственностью.

5. К какой организационно-правовой форме относится организация, в которой имущество, находящееся в собственности организации, делится на паи ее членов в соответствии с уставом:

- а. общество с ограниченной ответственностью;
- б. товарищество на вере;
- в. производственный кооператив;
- г. государственное унитарное предприятие;
- д. акционерное общество.

6. Из перечисленных признаков выберите признаки, относящиеся к традиционной организации:

- а. ориентированность на конкретный заказ клиента;
- б. решения принимаются только менеджерами;
- в. постоянные рабочие задания;
- г. многообразие персонала;
- д. стабильность;
- е. сосредоточенность на развитии навыков.

7. В каких новых организациях вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг ее трех-пяти основных процессов со специфическими целями каждого из них:

- а. организация с внутренним рынком;
- б. горизонтальная корпорация;
- в. сетевая организация;
- г. интеллектуальная организация.

8. Из перечисленных признаков выберите признаки, относящиеся к новой организации:

- а. ориентированность на конкретный заказ клиента;
- б. решения принимаются только менеджерами;
- в. постоянные рабочие задания;

- г. многообразие персонала;
- д. стабильность;
- е. ориентированность на коллектив.

9. Переход от административного контроля и координации к прямой ответственности и контролю исполнителей, работающих во взаимосвязанных группах, состоящих из равных по рангу людей, является отличительной чертой:

- а. организации с внутренним рынком;
- б. горизонтальной корпорации;
- в. сетевой организации;
- г. интеллектуальной организации.

3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

3.1. Теория экономической организации

В последние годы наблюдается явное возобновление интереса среди экономистов к анализу организаций. Длительное время эта проблематика была оставлена на откуп социологам и представителям управленческих наук, а экономисты довольствовались восприятием организаций как своеобразных «черных ящиков», внутрь которых можно не заглядывать.

В экономической литературе можно выделить две основных точки зрения. Согласно первой, организации понимаются в узком смысле как структуры, характеризующиеся административной природой принятия решений, причем фирма отождествляется со своеобразным архетипом с чертами, которые можно найти и в госпитале, школе, университете и даже домашнем хозяйстве. Производственная функция лежит в основе всех вышеперечисленных структур. В соответствии со второй точкой зрения, организации трактуются весьма широко, к ним относят все способы устроить транзакцию. Стандартное определение принадлежит Д. Норту [16], который определяет организации как *институциональные соглашения* (в противоположность «*институциональной среде*»), т.е. «соглашения между экономическими единицами, которые задают рамки кооперации и конкуренции между ними».

О. Уильямсон [21] дает свою интерпретацию данному определению: организация – управленческая структура, или «контрактное отношение между экономическими единицами, устанавливающее рамки кооперации и/или конкуренции».

В изучении экономической организации используется три теории: прав собственности, управления поведением исполнителя (агентских отношений) и транзакционных издержек [10], [11], [23]. Каждая из них анализирует экономическую организацию через призму контрактных отношений.

В теории экономической организации рассматриваются три базовых способа организации транзакций: рынок, фирма (иерархия), и гибридные формы (табл. 3.1).

Рынки. Хотя понятие рынка сегодня кажется хорошо знакомым всем экономическим агентам, простота определения этого концепта лишь видимая. В реальном мире существует множество различных типов рынков. Колхозный рынок по выходным дням, с множеством продавцов и покупателей, во многом отличается от закрытого рынка алмазов, а тот, в свою очередь, функционирует совершенно иначе, чем аукционный рынок, не говоря уже о черном рынке наркотиков.

Фирмы, «иерархии», или интегрированные организации. Формально интегрированные организации, одним из наиболее значимых примеров которых являются фирмы, могут рассматриваться как разновидность управленческих структур, возникших для мониторинга сделок, которые можно совершить на рынке со значительно большими издержками или вообще нельзя осуществить на рынке. В рамках организаций происходит координация и комбинация активов с помощью административных процедур, предполагающих дискреционные

правила. В отличие от рынка иерархия – это сознательная координация, при которой организации устанавливают свои собственные правила и изменяют их с помощью «видимой руки». Для организаций характерно направление действий работников с помощью комбинации приказов и стимулов. Формальные институты не могут действовать исключительно на основе приказов. Они требуют кооперации агентов, т.е. их лояльности относительно четко сформулированных целей, их готовности к восприятию и корректировке существующей рутины, а также их адекватной реакции на стимулы, специально разработанные для улучшения участия и согласования предпочтений. Возрастающий интерес к данному аспекту отражен в увеличивающемся числе работ о стимулах. Действительно, основной вопрос в иерархических организациях касается способов сделать приказы приемлемыми для агентов.

Гибридные соглашения. В юридической форме партнерства отношения между партнерами не регулируются ценовой системой, но и об иерархии в распределении ресурсов и досье клиентов вряд ли можно говорить. В случае франшизы ее участники достаточно плотно координируют свои действия через контракты, не будучи вовлеченными ни в интегрированную организацию, ни в опосредованные ценами отношения. В последние годы возникло множество альянсов авиакомпаний, координирующих свою деятельность, при этом их члены остаются юридически независимыми и они самостоятельно несут ответственность за основные стратегические решения. Аналогичным образом коллективные торговые марки предполагают кооперацию на иных основаниях, чем иерархия или цены. Термин гибридные соглашения позволяет концептуально объединить такие разные соглашения, как франчайзинг, сети фирм или долгосрочные контракты между организациями.

Таблица 3.1

Сравнительные характеристики организации транзакций

Способ организации	Основы	Способ координации	Основная функция
Рынок	Автономность агентов в принятии решений <i>ex ante</i>	Цены	Конкуренция → сильные индивидуальные стимулы
Интегрированная организация	Предварительное (<i>ex ante</i>) планирование	Иерархия	Кооперация → проблема стимулов
Гибридная форма	Взаимное соглашение о круге принимаемых совместно решений	Делегируемые властные полномочия (<i>authority</i>)	«Слияние» (<i>pooling</i>) → проблема разделения ренты

3.2. Институциональная среда деятельности организации

Любая сложная система жизнеобеспечения может быть представлена как состоящая из множества уровней, каждый из которых может трактоваться как особый вид экономической организации. Один из вариантов позволяет вычленить три базо-

вых уровня организации. Организация первого уровня – общественное разделение труда, представляющее обеспечение единства элементов системы посредством специализации производительной функции и последующего обмена деятельностью в различных формах. Организация второго уровня – отраслевая, или межфирменная. Организация третьего уровня – внутрифирменная. Вместе с тем как организации могут быть представлены также домашние хозяйства и государство.

В отличие от организаций первого и второго уровня организации третьего уровня могут обладать такими свойствами, которые характеризуют ее как простую единицу принятия решений, функционирующую более или менее непрерывно для достижения цели или совокупности целей, разделяемых ее участниками. Кроме того, данный уровень организации может обладать статусом юридического лица, что дает им возможность заключать или перезаключать контракты, добиваться через суд их выполнения, выступая от собственного имени, не отождествляя себя с конкретными индивидуумами, физическими лицами.

Применение инструментария новой институциональной экономической теории предполагает внесение ряда уточнений в определение соотношения между уровнями организации. В экономической теории транзакционных издержек принципы разграничения между уровнями изменяются, что отражено на рис. 3.1 в трехуровневой системе О. Уильямсона [21].



Рис. 3.1. Трехуровневая система исследования

На первом уровне находятся индивиды, или экономические агенты, на втором уровне – различные институциональные соглашения в виде рынков, фирм, гибридных (смешанных) форм, на третьем уровне – институциональная среда, состоящая из системообразующих правил игры. В соответствии с терминологией Д. Норта и Л. Дэвиса, *институциональная среда* является совокупностью основополагающих политических, социальных и юридических правил, которые образуют базис для производства, обмена и распределения. *Институ-*

циональные соглашения – договоры между хозяйственными единицами, которые определяют способы кооперации и конкуренции. Выбор того или иного институционального соглашения предполагает различные способы комбинирования форм кооперации и конкуренции.

В трехуровневой системе возникают семь видов зависимостей. Первые три вида являются, по О. Ульямсону, ключевыми, или первостепенными для теории транзакционных издержек.

1. *Поведенческие предпосылки.* Данная зависимость показывает, что люди принимают решения относительно использования институциональных соглашений для организации экономических обменов.

2. *Влияние институциональных соглашений друг на друга.* Данный вид зависимости основан на распределении транзакций между институциональными соглашениями как структурными альтернативами, а также соответствующими контрактами и механизмами управления транзакциями.

3. *Сдвиги в параметрах* означают изменения в основополагающих правилах игры. Например, изменения в системе ценообразования, налогообложения, антимонопольного или таможенного регулирования, введение новых правил лицензирования, регистрации предприятий, установление обязательных требований к продукции, процессам производства, хранения, утилизации и т.д.

4. *Формирование с помощью институциональных соглашений социальных условий жизни индивида*, а более узко – правил игры. Учет данного аспекта в анализе поведения экономических агентов обусловлено рассмотрением доступных альтернатив, а не всех гипотетически возможных.

5. *Влияние институциональных соглашений на институциональную среду.* Иначе говоря, опосредованное влияние индивида (если использовать принцип методологического индивидуализма) на формирование основополагающих и системообразующих правил игры.

6. *Формирование институциональной средой социальных условий жизни индивида.* В данном случае для объяснения индивидуальных предпочтений, способов принятия решений будет иметь теория организованных идеологий.

7. *Влияние индивида на институциональную среду посредством участия в политическом процессе, в частности, в выборах.* Существенное значение имеет информация об ожидаемых распределительных последствиях той или иной системы правил, которой располагает индивид и распространение «рациональной неосведомленности» среди экономических агентов.

Институциональный подход позволяет выделить внешние институты (*институциональную среду*) и внутренние институты. Институты – формальные и неформальные правила, созданные людьми, а также механизмы, обеспечивающие выполнение данных правил. Внешними считаются институты, состоящие из набора формальных и неформальных правил, а также механизмов обеспечения данных правил, определяющих доступные формы взаимодействия (конкуренции и кооперации) между организациями как центрами принятия решений. Внутренними считаются институты, состоящие из набора формальных, неформальных правил и механизмов обеспечения соблюдения данных правил внутри организации.

Институциональная среда очерчивает общие правила производства и обмена товаров и услуг: от нее зависят рамки трансакций и выбор способа их организации. Исследования воздействия институциональной среды на эффективность организаций представляет собой важный аспект экономической теории организаций. Если формальные правила изучаются в рамках государственного управления, то неформальные правила часто заменяют понятием культуры. Неформальные экономические институты называют также *хозяйственной культурой*. Неформальные нормы хозяйственной жизнедеятельности, характерные для определенной нации (цивилизации, культурного региона) формируют *национальную хозяйственную культуру*.

Одним из наиболее известных является исследование культуры Г. Хофстеде [22], который выделяет пять измерений культуры, согласно которым мы можем реально оценивать дифференцированность конкретных культур:

- индивидуализм – коллективизм;
- индекс дистанции власти;
- неприятие неопределенности;
- мужественность – женственность;
- краткосрочная – долгосрочная ориентация на будущее.

Индивидуализм – характеристика (оценка) того, предпочитают ли люди заботиться только о себе и собственных семьях либо имеют склонность объединяться в некие группы, которые несут ответственность за человека в обмен на его лояльность.

Дистанция власти – это характеристика (оценка) готовности людей принимать неравномерность распределения власти (иерархию) в институтах или организациях.

Неприятие неопределенности – эта характеристика указывает на степень стремления избежать ситуаций, в которых люди чувствуют себя неуверенно. В качестве примера можно привести практику навязывания жестких поведенческих стандартов и призывы верить в абсолютную истину. Стремление избежать неопределенности может быть рассмотрено как степень, с которой люди данной организации оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. В организациях с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большее волнение, беспокойство, лихорадочность в работе, авральность. В противоположном случае люди ведут себя и работают более спокойно и систематично.

Мужественность – женственность. В мужественных культурах акцент делается на материальном успехе и решительности, в женственных приоритет отдается качеству жизни и заботе о слабом.

Краткосрочная – долгосрочная ориентация на будущее. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Основные элементы хозяйственной культуры [17] приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Основные элементы хозяйственной культуры

Регулирование самостоятельной деятельности	Стереотипы потребления	Престижное потребление – прожиточный минимум
	Отношение к труду и богатству	Больше работать – больше получать – работать как можно меньше, обеспечивая стандартные потребности
Регулирование отношений со «своими»	Нормы социального взаимодействия	Равенство – кастовая система
	Организационные формы	Индивидуализм – коллективизм
Регулирование взаимоотношений с «чужими»	Восприимчивость (или невосприимчивость) к чужому опыту	Отторжение – творческое восприятие – механическое копирование

Продолжаются дискуссии о том, какие из институтов, формальные или неформальные важнее для экономического развития. Введение в теорию экономической организации понятий институциональной среды и хозяйственной культуры позволяет изучать их влияние на организации.

3.3. Национальная модель корпоративного управления в России

Поскольку корпоративная форма остается основной формой для крупных организаций, рассмотрим в качестве иллюстрации модель корпоративного управления в России с использованием теории экономической организации, предложенную Р. Нуреевым [17]. Корпоративное управление изучается с помощью теории агентства. Одна из центральных проблем современной корпорации – агентская проблема, или проблема «принципал – агент».

Собственник (или собственники) нанимают менеджеров для достижения определенных целей. Мы можем думать для простоты о максимуме прибыли (или, что то же самое, максимуме стоимости компании как текущей ценности дисконтированного потока прибыли). Собственники понимают, что менеджеры могут преследовать иные цели. Поэтому для собственников чрезвычайно важно понимать, насколько поставленная перед менеджерами цель достигнута. Однако прибыль зависит не только от усилий менеджеров, но и от внешних факторов. Собственник не может определить, в какой степени высокая (низкая) прибыль получена благодаря высоким (низким) усилиям менеджеров, а в какой – благодаря действию внешних факторов.

Для соответствия действий менеджеров интересам собственников используется система, известная как система корпоративного управления.

Разделяются внешние и внутренние инструменты корпоративного управления (табл. 3.3 и 3.4).

Таблица 3.3

Внешние инструменты корпоративного управления в России

Вид	Содержание	Российская специфика
Рынок ценных бумаг	Если исполнительный менеджмент публичных компаний принимает неэффективные решения, это приводит к снижению курсовой стоимости акций и повышению риска поглощения компании, за которым последует смена исполнительного менеджмента	В российских условиях фондовый рынок не затрагивает деятельности подавляющего большинства российских компаний, их акции там не обращаются, а основные сделки проходят вне организованных рынков
Рынок корпоративного контроля	Если компания плохо управляется, ее ценность с точки зрения собственников снижается, возникают возможности и стимулы приобретения контроля со стороны другого (потенциально – более эффективного) собственника	Действие механизма осуществляется вне фондового рынка, основные сделки осуществляются путем приобретения акций у других акционеров. Действие ограничено неполнотой спецификации прав собственности. Пользуясь пробелами в законодательстве или невозможностью обеспечить выполнение законов, неэффективный собственник может в течение длительного периода сохранять контроль над предприятием или даже отнимать контроль у эффективного – с точки зрения результатов распоряжения активами собственника
Рынок менеджеров	Роль дисциплинирующего контракта выполняет рынок труда, на котором присутствуют незанятые конкуренты, в сочетании со стимулирующим уровнем заработной платы. Неудача руководимого предприятия приводит для менеджера к: лишению работы и замене другим менеджером, ухудшению его репутации и ухудшению конкурентоспособности на рынке управляющих	В России компании сталкиваются с дефицитом управленцев с достаточным уровнем знаний и умений. Вторая причина связана с тем, что руководство любой конкретной компанией в России требует специфических связей. Эффективный менеджер должен не только уметь руководить бизнесом, но и иметь хорошие контакты с руководителями органов государственной власти различных уровней

Вид	Содержание	Российская специфика
Институт несостоятельности (банкротства)	Угроза потери места в результате банкротства может снизить текущие и будущие доходы менеджера, поскольку отразиться на репутации менеджера	Традиции использования банкротства для защиты интересов кредиторов и, в конечном счете – акционеров компании в России еще недостаточно развиты
Ответственность исполнительного менеджмента перед акционерами	Если действия менеджеров сознательно были направлены на снижение стоимости компании и доходов акционеров, они могут быть привлечены к ответственности (уголовной или гражданской, в зависимости от традиции правовой системы)	Не развит. В лучшем случае, ответственность менеджеров сможет удержать их от наиболее одиозных форм нарушения прав акционеров – например, явного вывода активов из компании

Таблица 3.4

Внутренние механизмы корпоративного управления в России

Вид	Содержание	Российская специфика
Деятельность собрания акционеров и принимаемые ими решения	Если результаты деятельности исполнительного менеджмента не удовлетворяют собственников, они могут сменить директора на общем собрании	Собрания акционеров проводятся один раз в год, этого явно недостаточно, чтобы отделенный от управления компанией акционер мог контролировать принимаемые решения
Деятельность совета директоров	Орган, специально создаваемый для контроля за текущей деятельностью исполнительного менеджмента в целях обеспечить ее соответствие интересам собственников	Исполнительный менеджмент может также входить в совет директоров (не более 25 %). Исполнительный менеджмент препятствует созданию в акционерном обществе высокопрофессионального и независимого совета, предпочитая «карманные советы», подчиненные интересам менеджмента

Вид	Содержание	Российская специфика
Стимулирующие контракты менеджеров	С исполнительным менеджментом могут заключаться контракты, предполагающие бонусы в зависимости от достижения менеджерами целей, которые ставят перед ними собственники	В действующей институциональной системе оппортунизм приносит менеджеру большие выигрыши, стимулирующие контракты оказываются бессильными
Объединение собственности и управления		Собственник сам становится генеральным директором или выдвигает в качестве генерального директора тесно связанного с собой менеджера

В разных странах используют разные комбинации инструментов корпоративного управления.

Англо-саксонская модель предполагает распыленную собственность частных собственников и высокую роль внешних инструментов корпоративного управления, в первую очередь фондового рынка.

Германо-японская модель предполагает высокую концентрацию акционерного капитала в руках институциональных инвесторов и высокую роль внутренних инструментов корпоративного управления.

Институциональная среда, воздействующая на систему корпоративного управления в России, обладает следующими чертами:

- слабость законодательной защиты прав собственности;
- относительная неразвитость рынка корпоративных ценных бумаг;
- относительная неразвитость рынка услуг менеджеров.

Основные черты национальной модели корпоративного управления:

- высокий уровень концентрации акционерного капитала;
- активное участие собственников в управлении акционерным обществом;
- более высокая роль внутренних инструментов корпоративного управления по сравнению с внешними;
- контроль в качестве самого важного внешнего механизма корпоративного управления.

В российском корпоративном секторе сложилась крайне высокая степень концентрации собственности. К середине нынешнего десятилетия доля компаний с единственным владельцем контрольного пакета достигла по крайней мере 3/4.

3.4. Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте два основных подхода к организации, используемых в экономической теории.
2. Какие современные экономические теории используются для изучения организаций?
3. Охарактеризуйте три формы организации трансакций.
4. В чем заключается многоуровневая концепция организации?
5. Какие измерения хозяйственной культуры используются Г. Хофстеде?
6. Перечислите внешние и внутренние механизмы корпоративного управления в рамках теории агентских отношений.

3.5. Тесты

1. Основными элементами хозяйственной культуры являются:
 - а. стереотипы потребления;
 - б. контракты;
 - в. ценностно-мотивационное отношение к труду и богатству;
 - г. законы;
 - д. природно-ресурсный потенциал.
2. Какие ценности включает православная хозяйственная этика:
 - а. низкая оценка мирского труда;
 - б. высокая оценка мирского труда;
 - в. преклонение духовной власти перед светской;
 - г. бедность воспринимается как признак низкой трудовой активности.
3. Согласно исследованиям национальных культур Г. Хофстеде выделяются две метацивилизации. Укажите их характеристики (два ответа, один для каждой группы стран):
 - а. высокие индексы дистанции власти (PDI) и низкие индексы индивидуализма (IDV);
 - б. высокие индексы дистанции власти (PDI) и высокие индексы индивидуализма (IDV);
 - в. низкие индексы дистанции власти (PDI) и низкие индексы индивидуализма (IDV);
 - г. низкие индексы дистанции власти (PDI) и высокие индексы индивидуализма (IDV).
4. Согласно исследованиям национальных культур Г. Хофстеде:
 - а. в странах с высокой дистанцией власти и низким индивидуализмом наблюдается более низкий уровень благосостояния;
 - б. в странах с низкой дистанцией власти и высоким индивидуализмом наблюдается более низкий уровень благосостояния;
 - в. в странах с высокой дистанцией власти и низким индивидуализмом наблюдается более сильное неравенство доходов;
 - г. в странах с низкой дистанцией власти и низким индивидуализмом наблюдается более сильное неравенство доходов.

5. Какие из перечисленных механизмов являются внешними механизмами корпоративного управления:

- а. институт несостоятельности (банкротства);
- б. деятельность совета директоров;
- в. рынок корпоративного контроля;
- г. ответственность исполнительного менеджмента перед акционерами;
- д. стимулирующие контракты менеджеров.

6. Какие из перечисленных механизмов являются внутренними механизмами корпоративного управления:

- а. стимулирующие контракты менеджеров;
- б. институт несостоятельности (банкротства);
- в. объединение собственности и управления;
- г. рынок ценных бумаг;
- д. ответственность исполнительного менеджмента перед акционерами.

7. Англо-саксонская модель корпоративного управления предполагает:

а. высокую концентрацию акционерного капитала в руках институциональных инвесторов и высокую роль внутренних инструментов корпоративного управления;

б. распыленную собственность частных собственников и высокую роль внешних инструментов корпоративного управления, в первую очередь фондового рынка;

в. высокую концентрацию акционерного капитала в руках институциональных инвесторов и высокую роль внешних инструментов корпоративного управления;

г. распыленную собственность частных собственников и высокую роль внутренних инструментов корпоративного управления, в первую очередь фондового рынка.

8. Германо-японская модель корпоративного управления предполагает:

а. высокую концентрацию акционерного капитала в руках институциональных инвесторов и высокую роль внутренних инструментов корпоративного управления;

б. распыленную собственность частных собственников и высокую роль внешних инструментов корпоративного управления, в первую очередь фондового рынка;

в. высокую концентрацию акционерного капитала в руках институциональных инвесторов и высокую роль внешних инструментов корпоративного управления;

г. распыленную собственность частных собственников и высокую роль внутренних инструментов корпоративного управления, в первую очередь фондового рынка.

9. Институциональная среда, воздействующая на систему корпоративного управления в России, обладает следующими чертами:

- а. слабость законодательной защиты прав собственности;
- б. сильные институты защиты прав собственности;
- в. относительная развитость рынка ценных бумаг;

г. относительная неразвитость рынка услуг менеджеров.

10. Основные черты российской национальной модели корпоративного управления:

а. более высокая роль внешних инструментов корпоративного управления по сравнению с внутренними;

б. более высокая роль внутренних инструментов корпоративного управления по сравнению с внешними;

в. высокий уровень концентрации акционерного капитала;

г. низкий уровень концентрации акционерного капитала.

4. СТРАТЕГИЯ, СТРУКТУРА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Цель организации

Организация создается для достижения определенной цели, задаваемой исполнительным директором и командой топ-менеджеров.

Р. Дафт [4] рассматривает следующую последовательность целеполагания:

1. Оценка внешней окружающей среды и внутренней ситуации.
2. Определение миссии и формальных целей.
3. Выбор оперативных целей и стратегии конкуренции.
4. Конструирование организации.
5. Определение показателей эффективности.

6. У организации существует множество разных целей, и цели разного типа реализуют различные функции.

Различают:

Миссию – официально установленные цели. Миссия публикуется в программных документах и годовых отчетах.

Оперативные цели, которые организация действительно преследует.

Миссия (mission, official goals) – формальное описание границ бизнеса организации результатов, которые организация старается достичь. Миссия включает:

- характер операций компании;
- ценности;
- сообщение о рынках и потребителях, определяющих специфику организации.

Оперативные цели – это результаты, ради достижения которых организации осуществляют свою деятельность. Это специфические, количественно оцениваемые результаты работы организации. Классификация оперативных целей организации приведена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Основные оперативные цели организации

Вид	Показатели
Деятельность организации в целом	Показатели рентабельности, рост объема и объем продаж
Ресурсы	Выделение средств на строительство новых предприятий, поиски источников более дешевого сырья или наем высококвалифицированных выпускников
Рынок	Доля рынка или позиция на рынке
Работа с персоналом	Обучение, продвижение по службе, безопасность и личный рост работников
Инновации и изменения	Разработка специфических новых видов услуг, товаров или производственных процессов
Производительность	Себестоимость единицы продукции, количество продукции, производимой одним работником, стоимость ресурсов на одного работника

4.2. Выбор стратегии и конструкции организации

Стратегия – план взаимодействия с внешним окружением, позволяющий организации достичь своих целей.

Цели означают то, чего организация хочет достичь, а стратегии – способ их достижения. Например, цель может состоять в росте объемов продаж на 15 %. Стратегии, необходимые для этого могут включать активную рекламу, мотивирование продавцов, приобретение предприятий, производящих сходную продукцию.

Р. Дафт предлагает учитывать две авторские классификации стратегий:

Модель конкурентных стратегий Портера.

М. Портер [18] использует в классификации стратегий два фактора: конкурентный охват рынка и конкурентные преимущества (рис. 4.1).

Представим характеристику каждого типа базовых конкурентных стратегий, выделенных М. Портером.

Стратегия лидерства в издержках. Стратегия основана на достижении уровня издержек производства и реализации товаров ниже основных конкурентов. Это позволяет либо продавать товары по более низким ценам, получая ту же сумму прибыли на каждую единицу товара, что и конкуренты; либо при уровне цен аналогичных конкурентам иметь более высокие прибыли. Следует иметь в виду, что данная стратегия предполагает производство продукции на уровне не ниже среднеотраслевого качества. Если же снижение себестоимости продукции приводит к ухудшению ее качества, то цену продукции приходится устанавливать ниже среднеотраслевого уровня, что перестает приносить дополнительную прибыль.



Рис. 4.1. Модель конкурентных стратегий М. Портера

Стратегия опирается на высокую производительность труда и всемерную экономию издержек. *Более низкие издержки, чем у конкурентов, достигаются за счет:*

- экономии на масштабах производства вследствие повышения уровня специализации и разделения труда при больших объемах производства;

- использования эффекта опыта;
- повышения производительности труда;
- улучшения уровня организации производства и труда;
- совершенствования технологии производства на основе механизации и автоматизации производства;
- совершенствования конструктивных особенностей продукции в направлении облегчения автоматизации производства и экономии материальных затрат;
- максимального использования удобства месторасположения фирмы;
- формирования более дешевых каналов обеспечения фирмы материальными и информационными ресурсами;
- доступа к дешевым источникам сырья и материалов;
- низких трансакционных издержек;
- достижения оптимального соотношения постоянных и переменных издержек;
- улучшения уровня организации менеджмента на фирме.

Реализация стратегии лидерства в издержках эффективна при следующих рыночных условиях:

- спрос на товар высокоэластичен, преобладает ценовая конкуренция;
- товар однородный, стандартный;
- потребители не привержены к определенным товарным маркам;
- товар закупается крупными потребителями или посредниками, способными диктовать свои условия производителю;
- у фирмы имеется доступ к дешевым экономическим ресурсам.

К **недостаткам** стратегии лидерства в издержках можно отнести ее базирование на конкурентных преимуществах низкого порядка, которые легко копируются конкурентами и являются достаточно неустойчивыми. Кроме того, увлечение проблемой снижения себестоимости не позволяет сконцентрировать необходимые усилия на направлении обновления продукции, повышении уровня ее качества, быстрого реагирования на изменение предпочтений потребителей, их потребности в расширении уровня сервиса товаров.

Стратегия дифференциации. Стратегия основана на достижении высокого уровня разнообразия и уникальности предложения. Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Данная стратегия позволяет продавать товары по более высоким ценам, получая при этом ту же сумму прибыли на каждую единицу товара, что и конкуренты; либо более высокую прибыль. Покупатель готов заплатить повышенную цену за предоставляемые ему нестандартные свойства и характеристики товара, дополнительный сервис, лучшее обслуживание и т.п. Следует иметь в виду, что данная стратегия предполагает производство продукции (работ, услуг) на уровне выше среднеотраслевого качества.

Дифференциация означает способность фирмы обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) товара для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Конкурентная стратегия дифференциации опирается на дифференциацию товара, сервисную дифференциацию, дифференциацию персонала, имиджа.

Дифференциация товара состоит в обеспечении товару уникальных свойств или непохожего сочетания базовых свойств, которые важны для потребителя и которые отличают этот товар от предложений конкурентов как более качественный.

Сервисная дифференциация – это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов).

Дифференциация персонала обеспечивает соответствующую подготовку персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. Хорошо обученный персонал отличает компетентность, дружелюбие, доверие. Особенно широко данная стратегия в сочетании с сервисной дифференциацией может использоваться в сфере услуг.

Дифференциация имиджа – создание более выгодного имиджа фирмы и/или ее товаров по сравнению с конкурентами.

Реализация стратегии дифференциации эффективна при следующих *рыночных условиях*:

- можно выделить множество отличительных характеристик товара, которые ценятся потребителями. Различным группам потребителей нужны определенные комбинации базовых свойств товара;
- число потребителей, желающих потреблять дифференцированные товары даже по более высоким ценам, достаточно велико;
- преобладает неценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть скопированы конкурентами быстро и без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

Достоинством стратегии дифференциации является ее базирование на конкурентных преимуществах высокого порядка, которые достаточно трудно копируются конкурентами и являются устойчивыми.

К *недостаткам* стратегии дифференциации можно отнести:

- стратегия данного типа может быть не совместима с целью завоевания большой доли рынка, так как большинство покупателей может не осилить повышенный уровень цен;
- стратегия требует значительных расходов на тактический маркетинг, поскольку потребителя нужно тщательно информировать об отличительных особенностях товара;

- дифференциация может превзойти разницу в цене: уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей соображения экономичности окажутся важнее приверженности торговой марке;

- фирма не всегда правильно определяет то, что ценно для потребителей и за что он готов заплатить дополнительную цену;

- может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции, что возможно с ростом их информированности.

Стратегия фокусирования (концентрации) предполагает концентрацию на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель данной стратегии состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Например, изготовитель красок может решить иметь дело только с профессиональными художниками, отказавшись от рядовых покупателей, от строительной, автомобильной и других отраслей.

Стратегия фокусирования **основывается на барьерах**, отделяющих целевые сегменты рынка от остальных сегментов отраслевого рынка. Именно эти барьеры, определяемые специфическими потребностями клиентов целевого сегмента, которые плохо обслуживаются конкурентами, осуществляющими крупномасштабную деятельность на отраслевом рынке, являются основой для выбора стратегии фокусирования. Основная идея стратегии заключается в сосредоточении сил на узком целевом сегменте и в возможности приспособить свой товар лучшим образом к нуждам потребителей этого сегмента.

Использование стратегии фокусирования позволяет фирме завоевать высокую долю рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом. Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов. Другая, пожалуй, более важная причина – усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования, или узкой специализации, присуща, как правило, небольшим фирмам, хотя ею могут воспользоваться и крупные фирмы.

Реализация стратегии фокусирования эффективна при следующих рыночных условиях:

- потребности покупателей дифференцированы;
- внутри целевого сегмента существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;

- рыночная ниша имеет достаточный размер для обеспечения необходимой прибыльности деятельности;

- обслуживаемая рыночная ниша имеет потенциал роста;

- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями либо настолько мала, что не привлекает внимание больших компаний);

- ресурсы фирмы не позволяют обслуживать весь рынок, однако она может качественно обслужить потребителей рыночной ниши.

Использование стратегии фокусирования может быть сопряжено со следующими рисками:

- в процессе развития рынка рыночная ниша может стать настолько привлекательной, что конкуренты могут проникнуть на выбранную предприятием рыночную нишу и достичь более высокого уровня специализации;

- различия в ценах специализированных фирм и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров;

- различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться.

Типология стратегий по Майлзу и Сноу:

В основе лежит идея о соответствии стратегии требованиям внешней среды:

Типология стратегий Р. Майлза и Ч. Сноу:

1. Стратегия поиска.

2. Стратегия защиты доли рынка.

3. Стратегия анализа.

4. Стратегия реагирования.

5. Стратегия предприятий-защитников – предоставление потребителям относительно стабильного набора продуктов (услуг) на существующих хорошо изученных и стабильных рынках; попытка быть лучшими в своей сфере деятельности. Для таких фирм характерно медленное увеличение, жесткий внутренний контроль, ориентация на увеличение производительности, снижение себестоимости.

6. Стратегия фирм-исследователей – поиск новых продуктов и рыночных возможностей. Для таких фирм характерно предпринимательский, новаторский стиль работы, отслеживание и реагирование на широкий спектр разнообразных сигналов из окружающей среды.

7. Стратегия фирм-анализаторов – сбалансированное сочетание стратегий фирм-защитников и исследователей. Такие фирмы пытаются сохранить баланс рынков и продуктов, которые являются стабильными с точки зрения отдачи, что может быть использовано для других продуктов или рынков.

8. Стратегия реагирующих фирм – реакция на отдельные события в бизнес-среде, отсутствие определенной линии поведения.

Согласно ситуационному подходу от выбранной стратегии зависят внутренние характеристики организации. На рис. 4.2 систематизированы специфические особенности организаций в соответствии с моделями Портера и Майлза – Сноу. При использовании стратегии лидерства в издержках, создавая организацию, менеджеры ориентируются на ее экономическую эффективность, а при стратегии дифференциации – на обучение. Организации, ориентированные на экономическую эффективность и на обучение, имеют разные характеристики. Помимо стратегии среди факторов, влияющих на конструкцию организации, Р. Дафт выделяет такие как: окружающая среда, технология, жизненный цикл/размер и культура организации.

Конкурентные стратегии Портера	Типология стратегий Майлза и Сноу
<p>Стратегия: Дифференциация Конструкция организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на обучение, гибкий, свободный образ действий, преобладает горизонтальная координация • Большие исследовательские возможности • Важность взаимоотношений с потребителями • Поощрение творчества сотрудников, готовности к риску и инновациям <p>Стратегия: Лидерство по издержкам Конструкция организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на экономическую эффективность; жесткая центральная власть; строгий контроль издержек и частые, подробные отчеты • Стандартные рабочие процедуры • Высокопродуктивные системы снабжения и сбыта • Постоянный надзор; повседневные задания; ограниченность полномочий сотрудников 	<p>Стратегия: Поиск Конструкция организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на обучение, гибкая, изменяемая, децентрализованная структура • Большие исследовательские возможности <p>Стратегия: Защита доли рынка Конструкция организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на экономическую эффективность; централизованная власть и тщательный контроль издержек • Акцент на эффективности продукции; низкие накладные расходы • Строгий контроль, ограниченность полномочий работников <p>Стратегия: Анализ Конструкция организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Баланс экономичности и обучения; строгий контроль издержек в сочетании с гибкостью и адаптивностью • Установка на экономическую эффективность существующих производственных линий, акцент на творчестве, исследовании и допустимости риска, связанного с инновациями <p>Стратегия: Реагирование Конструкция организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие ясного подхода, элементы организации могут резко меняться в зависимости от обстоятельств

Рис. 4.2. Стратегия и конструкция организации [4, с. 92]

4.3. Оценка эффективности организации

Оценка эффективности организации предполагает разделение понятий эффективности и экономической эффективности.

Эффективность (effectiveness) – степень, в которой достигаются многообразные цели. Эффективность в контексте организационного поведения – оптимальное соотношение производства, качества, результативности, гибкости, удовлетворенности, конкурентоспособности и развития.

Экономическая эффективность (efficiency) – количество ресурсов, используемых для производства единицы продукции.

Рассмотрим основные концепции организационной эффективности.

Первая концепция увязывает организационную эффективность с индивидуальной и групповой эффективностью [2]. Организации состоят из сотрудников и групп, следовательно, организационная эффективность включает индивидуальную и групповую эффективность. Организационная эффективность превышает сумму индивидуальных и групповых эффективностей. За счет синергических эффектов организации способны достигать более высоких показателей, чем сумма их составляющих. Источники повышения эффективности приведены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Источники повышения эффективности

Индивидуальная	Групповая	Организационная
Способности	Взаимосвязь	Внешние условия
Умения	Лидерство	Технология
Знания	Структура	Выбор стратегии
Отношения	Статус	Структура
Мотивация	Роли	Процессы
Стресс	Нормы	Культура

Вторая концепция эффективности – ситуационный подход к измерению эффективности организации [4]. Подход основан на представлении организации как системы (табл. 4.3, рис. 4.3).

Таблица 4.3

Подходы к измерению эффективности, показатели и полезность

Вид	Показатели	Полезность (когда используется) и недостатки
Целевой подход	Рентабельность Рост Доля рынка и т.д.	Используют коммерческие организации Существуют две проблемы: множественность целей и субъективные показатели их достижения
Ресурсный подход – эффективность организации – ее способность – абсолютная или относительная получать редкие ресурсы	Ресурсы и способности организации	Ценен, когда показатели, касающиеся достижения целей, получить непросто Не устанавливает прямой связи работы организации с нуждами потребителей Не позволяет адекватно рассматривать изменения значимости различных ресурсов при изменении конкурентной ситуации
Подход с учетом внутренних процессов Эффективность оценивается по внутреннему здоровью организации и ее экономичности	Анализ с позиции человеческих отношений: (коэффициент текучести кадров)	Производительное использование ресурсов и гармоничное внутреннее функционирование позволяют оценить эффективность Не учитывает общего результата работы организации и ее отношений с внешней средой Оценка часто субъективна

Третья концепция – комплексная модель эффективности, стейкхолдерская модель или многопараметрический подход к эффективности. Этот подход предполагает удовлетворение всех тех работников и их групп, которые участ-

вуют в деятельности организации. Организация является эффективной в той степени, в которой она удовлетворяет интересы группы, которая контролирует наиболее важный ресурс. Все суждения об эффективности связаны с ценностными аспектами.



Рис. 4.3. Ситуационный подход к измерению эффективности организации

Четвертая концепция – «временная» модель эффективности организации [2]. Критерии эффективности различаются при оценке достижения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей организации. В табл. 4.4 приведены критерии эффективности для разных временных периодов.

Таблица 4.4

Критерии эффективности для временной модели

Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
Продуктивность Качество Эффективность (экономичность, экономическая эффективность) Гибкость Удовлетворенность	Конкурентоспособность Развитие	Выживание

Конкурентоспособность означает умение организации сохранить свои позиции на выбранных ею рынках. Развитие означает упреждающие стратегии, позволяющие реагировать на изменения в случае их возникновения.

4.4. Контрольные вопросы

1. В чем заключается разница между понятиями эффективности и экономической эффективности?
2. Чем отличаются миссия и оперативные цели организации?
3. Какие признаки лежат в основе классификации стратегий М. Портера и Р. Майлза и Ч. Сноу?

4. Какие конструкции организации согласно ситуационному подходу соответствуют стратегиям организации по М. Портеру и Р. Майлзу и Ч. Сноу?

4.5. Тесты

1. Формальное описание границ бизнеса организации и результатов, которые организация старается достичь – это:

- а. оперативная цель организации;
- б. миссия организации;
- в. стратегия организации;
- г. философия организации.

2. Специфические, количественно оцениваемые результаты работы организации – это:

- а. оперативная цель организации;
- б. миссия организации;
- в. стратегия организации;
- г. философия организации.

3. Модель конкурентных стратегий М. Портера учитывает следующие факторы:

- а. соответствие стратегии требованиям окружающей среды;
- б. конкурентный охват рынка;
- в. конкурентные преимущества;
- г. конкурентный статус организации.

4. Типология стратегий Р. Майлза и Ч. Сноу основана на необходимости соответствия стратегии:

- а. конкурентному статусу организации;
- б. доле, занимаемой на рынке;
- в. требованиям окружающей среды;
- г. типу конкурентного преимущества.

5. Реализация стратегии лидерства в издержках эффективна при условиях:

- а. преобладает неценовая конкуренция;
- б. спрос на товар высокоэластичен;
- в. спрос на продукцию разнообразен по структуре;
- г. товар однородный, стандартный.

6. Реализация стратегии дифференциации эффективна при условиях:

- а. спрос на товар высокоэластичен;
- б. преобладает неценовая конкуренция;
- в. спрос на продукцию разнообразен по структуре;
- г. товар однородный, стандартный.

7. Конструкция организации, включающая: жесткую центральную власть и стандартные рабочие процедуры, строгий контроль и ограниченность полномочий сотрудников соответствует организации, выбравшей стратегию:

- а. дифференциации;
- б. лидерства в издержках;
- в. защиты доли рынка;
- г. поиска.

8. Конструкция организации, включающая: ориентацию на обучение, горизонтальную координацию, децентрализованную структуру соответствует организации, выбравшей стратегию:

- а. дифференциации;
- б. лидерства в издержках;
- в. защиты доли рынка;
- г. поиска.

9. Какой подход к оценке эффективности используется в организации, если показателем эффективности считается коэффициент текучести кадров:

- а. ресурсный подход;
- б. целевой подход;
- в. подход с учетом внутренних процессов.

10. Какой подход к оценке эффективности используется в организации, если показателем эффективности считается рентабельность продаж:

- а. ресурсный подход;
- б. целевой подход;
- в. подход с учетом внутренних процессов.

5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

5.1. Понятие организационной структуры

Одним из центральных понятий в теории организаций является понятие структуры. **Структура организации** – это совокупность подразделений и отдельных работников с их связями и взаимодействием для выполнения различных работ в процессе достижения определенных целей.

В теории организации и теории управления чаще используется понятие организационной структуры управления (ОСУ). Организационная структура управления строится с учетом требований наиболее эффективного управления системой. ОСУ фирмы (компании) направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными ее подразделениями, распределение между ними прав и ответственности.

Ключевые компоненты организационной структуры:

Иерархия по вертикали:

- отражает формальные отношения отчетности, включая уровни иерархии и объем контроля менеджеров и супервизоров;
- отражает объединение индивидов подразделения и подразделений в целостную организацию.

Характер взаимодействия сотрудников:

- требует разработки систем, гарантирующих эффективную коммуникацию, координацию и интеграцию усилий всех подразделений.

Организационную структуру отражает ее **структурная схема**.

Структурные схемы, показывающие, какие должности существуют в организации, как они сгруппированы, и кто перед кем отчетывается, существуют не первое столетие. Например, схемы церковной иерархии можно найти в средневековых храмах Испании. Применение структурных схем в бизнесе стало особенно популярным со времен промышленной революции.

В структуре организации учитываются три параметра:

1. Необходимые виды работ. С ростом организации приходится выполнять все больше функций.
2. Отношения отчетности или цепь инстанций.
3. Принципы формирования подразделений.

В типичной производственной компании виды деятельности группируются по функциональному принципу, что позволяет организации достигать своих целей: отдел по работе с человеческими ресурсами нанимает и обучает сотрудников, отдел снабжения получает комплектующие изделия и сырье, производственный отдел занимается непосредственным выпуском продукции, отдел продаж продает их и т.д. С ростом организации и ее усложнением приходится выполнять все больше функций. Обычно новые отделы или подразделения открывают для решения важных для организации задач. Сегодня многие компании считают необходимым создавать подразделения, занимающиеся информационными технологиями или электронным бизнесом, чтобы иметь преимущества по обоим этим направлениям работы.

После того как определены виды деятельности и созданы соответствующие подразделения, встает вопрос, как они должны согласовывать свою деятельность в иерархии организации. Отношения отчетности, часто называемые цепью инстанций, в структурной схеме организации представляются вертикальными линиями. Властные отношения в ней не должны прерываться; только так обеспечивается связь всех людей в организации и система отчетности. В больших организациях вроде Motorola или Ford Motor Company для отображения отношений отчетности тысяч сотрудников требуется более ста структурных схем. Подразделения организации и система отчетности показывают, каким образом они организуют сотрудников.

Чем больше работников в организации, тем больше в ней возникает организационных проблем.

Б. Мильнер [12] отмечает, что уже при 10 работающих в организации возникает проблема распределения ответственности; при 50–100 работающих – проблема делегирования большого числа управленческих функций; при 50–300 возникает вопрос о снижении нагрузки руководителей. При числе работающих в интервале от 100 до 400 выдвигается задача определения новых функций. Проблема координации управленческих функций возникает при числе работающих 100–500 человек. Достижение четкого баланса между контролем и делегированием становится организационной проблемой при численности работающих 500 и выше.

5.2. Информационные процессы в структуре организации

Организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы для достижения ее общих целей обеспечивалось движение информации по горизонтали и вертикали.

Вертикальные связи предназначены преимущественно для **контроля**, **горизонтальные** обеспечивают **координацию и сотрудничество**, что обычно означает уменьшение контроля.

Вертикальная организация: акцент на эффективности:

- специализация задач;
- жесткая иерархия;
- вертикальная коммуникация, система отчетности;
- централизованное принятие решений.

Горизонтальная организация: акцент на обучении:

- распределение задач, полномочий;
- нестрогая иерархия;
- горизонтальная коммуникация, непосредственное общение;
- множество команд и рабочих групп;
- децентрализованное принятие решений.

В табл. 5.1 приведены виды вертикальных связей в организации.

Таблица 5.1

Вертикальные связи (vertical linkages)

Вид	Содержание
Иерархические переадресации	Если возникает проблема, способ решения которой работникам не известен, ее можно переадресовать вышестоящему уровню иерархии. Когда проблема решается, ответ снова спускается на нижележащие уровни
Правила и планы	В той мере, в которой проблемы и решения повторяются, для работников могут быть выработаны правила и процедуры, дающие возможность не обращаться к менеджеру по каждому поводу
Вертикальные системы информации	Включают в себя периодические отчеты, текстовую информацию, компьютерное общение менеджеров

В табл. 5.2 приведены виды горизонтальных связей в организации.

Таблица 5.2

Горизонтальные информационные связи (horizontal linkages)

Вид	Содержание
Информационные системы	Позволяют менеджерам и непосредственным исполнителям постоянно обмениваться информацией о проблемах
Прямые контакты	Создание должности связного Расположение людей в непосредственной близости друг к другу
Рабочие группы	Временные подразделения, составленные из работников всех подразделений, участвующих в решении проблемы
Постоянный интегратор	Специальная должность или подразделение, занятое только вопросами координации. Может быть менеджер, ответственный за определенный вид продукции, менеджер проекта, программы или бренд-менеджер
Команды	Постоянные рабочие группы, часто работают вместе с интегратором.
Виртуальные команды	Используют интернет и единое программное обеспечение, не прибегая к личным контактам

5.3. Принципы формирования подразделений и базовые типы ОСУ

Группирование по подразделениям (departmental grouping) оказывает психологическое влияние на сотрудников, имеющих общего начальника, общие ресурсы, совместно несущих ответственность за работу, склонных к солидарности и сотрудничеству. Например, в Albany Ladder Company менеджер по кредитам был переведен из финансового отдела в маркетинговый; начав работать со специалистами по продажам и стремясь повысить объем продаж, он стал более свободно относиться к кредитам, чем во времена своей работы в финансовом отделе.

Виды группирования по Р. Дафту [4]:

1. Функциональное группирование – объединяет работников, выполняющих сходные функции или сходные рабочие процессы или обладающих сходными знаниями и навыками. Например, все специалисты по маркетингу работают вместе под наблюдением одного начальника.

2. Дивизиональное группирование – означает, что работники объединяются в отделы, производящие конкретные продукты. Например, все работники, необходимые для производства зубной пасты – включая персонал отделов маркетинга, производства и сбыта, объединяются вместе под началом одного руководителя.

3. Матричное или мультифокусное группирование использует два типа структурного группирования одновременно: функции, продукты или регионы. Такие структурные формы иногда называются также гибридными. Организации может понадобиться провести группирование по функциям и товарному разделению одновременно, или по товарному разделению и географии.

4. Горизонтальное группирование – вокруг конкретных производственных процессов. Все, кто имеет отношение к процессу, объединяются в группу, а не остаются рассредоточенными по функциональным подразделениям.

5. Виртуальное сетевое или модульное группирование – подразделения работают как независимые организации. Благодаря такому группированию организация превращается в кластер свободно связанных между собой отдельных элементов. Департаменты являются самостоятельными организациями, поддерживающими связи между собой для обмена информацией и выполнения задач. Департаменты могут быть рассредоточены по всему миру, а не находиться в какой-то одной географической точке.

Преобладающий вид группирования определяет тип организационной структуры управления.

Все структуры управления делятся на две группы: механистические и органические.

Механистические организационные структуры управления часто еще называют иерархическими или бюрократическими. Бюрократия впервые целостно была описана известным ученым М. Вебером, который отметил ее особенности, среди них:

- иерархическую командную цепочку;
- специализацию должностных обязанностей;

- единую политику в области прав и обязанностей;
- стандартизированные операции на каждом участке работы;
- карьеру, основанную на профессиональной компетенции;
- безличностные взаимоотношения.

Органическая организационная структура строится на следующих общих принципах:

- от неквалифицированной к интеллектуальной работе;
- от шаблонных задач к новаторству и проявлению внимания;
- образование, инновации и внимание к людям;
- от индивидуальных успехов к коллективным;
- от выполнения отдельных функций к работе над проектами и процессами;
- от узкой профессии к широкой специализации;
- от власти руководителей к власти потребителей;
- от координации сверху к коммуникациям на каждом уровне.

Любую из организационных структур управления можно отнести к механистической или к органической, в зависимости от того, какие связи преобладают, вертикальные или горизонтальные. Исключением является матричная структура, в которой пропорционально сочетаются горизонтальные и вертикальные связи. К механистическим структурам относятся функциональная, функциональная структура в сочетании с кросс-функциональными командами и интеграторами и дивизиональная. К органическим – горизонтальная и виртуальная сетевая или модульная. Матричная структура занимает промежуточное положение.

В функциональной структуре виды деятельности группируются в пределах общей функции в направлении от нижнего к верхнему уровню организации. Дивизиональная структура иногда называется структурой по товару или по стратегическим единицам бизнеса. Иногда отдельно используется понятие географическая структура, в которой основой группирования являются клиенты или покупатели организации по их местоположению. Матричная структура создается для одинакового акцентирования на товаре и функции или на товаре и географии. Организации могут быть вынуждены перейти к горизонтальной структуре в результате внедрения тотального управления качеством или процедуры, получившей название реинжиниринга. Реинжиниринг бизнес-процессов предусматривает перестройку вертикальной организации вдоль ее горизонтальных рабочих процессов. В основе виртуальной сетевой или модульной организации лежит аутсорсинг, то есть передача на основе договора подряда работ другим компаниям.

В табл. 5.3 приведены достоинства и недостатки основных типов ОСУ.

Вертикальную функциональную иерархию организации компенсируют посредством включения горизонтальных связей. Менеджеры улучшают горизонтальную координацию, используя информационные системы, прямые контакты между подразделениями, привлекая к работе постоянных интеграторов или менеджеров проектов, а также создавая рабочие группы, или команды.

Достоинства и недостатки разных типов организационных структур [4]

Тип организационной структуры	Достоинства	Недостатки
Функциональная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Локальные функциональные подразделения экономичны 2. Высокое мастерство 3. Достижение организацией функциональных целей 4. Удобство при производстве ограниченной номенклатуры изделий (или одного изделия) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Медленно реагирует на изменения среды 2. Возможно накопление нерешенных вопросов на верхних уровнях иерархии, вызывающее ее перегрузку 3. Слабо координирована работа подразделений по горизонтали 4. Незначительны инновации 5. Ограниченные представления о целях организации
Дивизиональная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приспособлена к быстрым изменениям в нестабильном окружении 2. Способна удовлетворять запросы потребителей, поскольку основное внимание уделяется изделию; способ взаимодействия потребителей с организацией понятен 3. Высокая координированность функций 4. Позволяет подразделениям приспосабливаться к различиям в изделиях, регионах, потребителях 5. Особенно удобна в больших организациях, выпускающих разные изделия 6. Принятие решений децентрализовано 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Менее экономична, чем функциональная структура 2. Ухудшает координацию работы производителей разных изделий 3. Не требует высокой компетентности и технической специализации 4. Затрудняет интеграцию и стандартизацию разных направлений производства
Матричная (Procter & Gamble и Dow Chemical)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивает координацию, необходимую для выполнения двойственных требований потребителей 2. Оперативно перераспределяет персонал меж- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения 2. Требуется хороших навыков межличностного общения и специального обучения

Тип организационной структуры	Достоинства	Недостатки
	<p>ду основными направлениями работы</p> <p>3. Позволяет принимать комплексные решения и адаптироваться к частым изменениям нестабильного окружения</p> <p>4. Дает возможность развития функционального и специального мастерства</p> <p>5. Наиболее полезна в организациях средних размеров</p>	<p>3. Забирает много времени; включает частые заседания и работу конфликтных комиссий</p> <p>4. Система не будет работать, пока сотрудники не поймут ее и не приспособятся к коллегиальным, а не к вертикальным отношениям</p> <p>5. Для поддержания равновесия власти требуются значительные усилия</p>
<p>Горизонтальная (Завод General Electrics в Селисбери, шт. Северная Каролина)</p>	<p>1. Способствует гибкости и скорости реакции на изменения потребностей заказчиков</p> <p>2. Направляет внимание каждого работника на производство и доставку изделия потребителю</p> <p>3. Каждый работник получает более широкий взгляд на цели организации</p> <p>4. Смещает акцент в сторону командной работы и сотрудничества</p> <p>5. Улучшает качество жизни работников, давая им возможность разделить ответственность, участвовать в принятии решений и понимать, в чем состоит результат его труда</p>	<p>1. Определение центрального процесса требует труда и времени</p> <p>2. Требуется изменение культуры, структуры работы, философии менеджмента и систем информирования и поощрения</p> <p>3. Менеджеры традиционной школы могут сопротивляться передаче части своих полномочий и власти подчиненным</p> <p>4. Повышение эффективности работы в условиях горизонтальной структуры требует значительной подготовки работников</p> <p>5. Может быть ограничена возможность совершенствования навыков</p>
<p>Виртуальная сетевая или модульная. Фирма передает многие или большую часть основных направлений работы самостоя-</p>	<p>1. Позволяет даже маленьким организациям использовать таланты и ресурсы всего мира</p> <p>2. Дает возможность получения прибыли без крупных вложений в</p>	<p>1. Менеджеры не могут непосредственно контролировать многие виды работ и самих работников</p> <p>2. Для налаживания и поддержания отношений, а также улаживания конфликтов</p>

Тип организационной структуры	Достоинства	Недостатки
теплым компаниям и координирует их деятельность из небольшой штаб-квартиры	предприятия, оборудование или торговые помещения 3. Предельная гибкость организации; возможность реагирования на меняющиеся запросы среды 4. Уменьшение накладных административных расходов	с партнерами требуется очень много времени 3. Существует риск, связанный с работой партнера или его выходом из бизнеса 4. Приверженность компании и корпоративная культура могут быть слабыми, поскольку сотрудники работают на контрактной основе

5.4. Контрольные вопросы

1. Какие виды вертикальных и горизонтальных связей используются в организациях?
2. Перечислите виды группировки работников по подразделениям.
3. Чем отличаются механистические и органические организационные структуры?
4. Охарактеризуйте достоинства и недостатки основных типов организационных структур управления.

5.5. Тесты

1. Что из перечисленного относится к вертикальным информационным связям в организации:
 - а. прямые контакты;
 - б. иерархические переадресации;
 - в. правила и планы;
 - г. команды.
2. Что из перечисленного относится к горизонтальным информационным связям в организации:
 - а. правила и планы;
 - б. прямые контакты;
 - в. иерархические переадресации;
 - г. команды.
3. Линейная структура управления:
 - а. неопределенная структура;
 - б. жесткая иерархическая структура;
 - в. гибкая структура.

4. Матричная структура:

а. характеризуется отсутствием взаимодействия отдельных структурных подразделений в реализации отдельного проекта или решении определенной проблемы;

б. основана на жестком, постоянном закреплении функций и централизованном принятии решений;

в. применяется при необходимости разработки и осуществления проектов с построением двух направлений руководства: вертикального и горизонтального.

5. Какие типы организационных структур относятся к механистическим:

а. модульная;

б. линейно-функциональная;

в. горизонтальная;

г. дивизиональная.

6. Какие типы организационных структур относятся к органическим:

а. функциональная;

б. модульная;

в. горизонтальная;

г. дивизиональная.

7. Что из перечисленного относится к преимуществам дивизиональной структуры управления:

а. позволяет даже маленьким организациям использовать таланты и ресурсы всего мира;

б. способна удовлетворять запросы потребителей;

в. уменьшение накладных административных расходов;

г. улучшает координацию работы производителей разных изделий.

8. Что из перечисленного относится к недостаткам функциональной структуры:

а. медленно реагирует на изменения окружающей среды;

б. менеджеры не могут непосредственно контролировать многие виды работ и самих работников;

в. незначительные инновации;

г. повышение эффективности работы требует значительной подготовки работников.

9. Что из перечисленного относится к преимуществам модульной структуры структуры:

а. уменьшение накладных административных расходов;

б. приверженность компании и сильная организационная культура;

в. требуется мало времени для налаживания и поддержания отношений с партнерами и улаживание конфликтов;

г. предельная гибкость организации, возможность реагирования на меняющиеся запросы среды.

10. Что из перечисленного относится к недостаткам модульной структуры:

а. менеджеры не могут непосредственно контролировать многие виды работ и самих работников;

- б. повышение эффективности работы требует значительной подготовки работников;
- в. слабые приверженность компании и корпоративная культура;
- г. двойное подчинение сотрудников вызывает напряжение и недоразумения.

5.6. Кейсы

Кейс «Избенка» (составлено по [3])

История компании

Владелец «Избенки» Андрей Кривенко изучил особенности отечественного ритейла и в своем бизнесе решил сделать все наоборот. В итоге он стал крупнейшим в России продавцом свежего молока.

Пользователь Andrey.Krivenko на форуме сайта «Избенки» если не самый активный, то уж точно самый эмоциональный. Как-то раз один из посетителей обвинил его в том, что он нахваливает абсолютно все продукты этой сети, а сам наверняка их даже не пробовал. В ответ Андрей Кривенко тут же выложил фотографию собственного холодильника, заполненного молочными продуктами «Избенки». У 37-летнего бизнесмена четверо детей, так что без «молочки» никуда.

За три года Кривенко создал первую и крупнейшую в России сеть по продаже свежих молочных продуктов «Избенка». В сентябре 2012 г. в нее входили 140 торговых точек в Москве и Подмосковье. Каждая из них, по расчетам **СФ**, приносит более 1 млн р. выручки в месяц. Таким образом, годовой оборот сети превышает 1,7 млрд р. Теперь Кривенко хочет повторить успех уже с продуктами магазинами широкого профиля: в июне 2012 г. он открыл четыре магазина «Вкусвилл», где продается не только молочная продукция, но и хлеб, мясо, соки, овощи.

Белый океан

В разгар финансового кризиса найти работу оказалось не так-то просто. Кривенко разослал резюме нескольким десяткам компаний, но не получил ни одного ответа. В его активе был 1 млн р. личных сбережений, в пассиве – ежемесячные 100 тыс. р. выплаты по ипотеке.

В книге Чан Кима и Рене Моборн «Стратегия голубого океана» Андрей вычитал, что лучший способ победить в конкурентной борьбе – не вступать в нее. На первый взгляд продуктовый ритейл – классический «алый океан», где крупные сети, как акулы, не оставляют шанса для небольшого бизнеса. Но Кривенко обнаружил нишу, куда монстры и не думали заплывать.

«Сети интересуется цена, узнаваемость брэнда и большой срок годности продукта. Качество и польза для здоровья – вопрос вторичный», – вспоминает Кривенко свой опыт работы в «Агама трэйд». Крупным производителям тоже нет смысла выпускать продукты без консервантов: наладить их масштабный сбыт нереально. В итоге найти в сетях, например, молоко или йогурт со сроком хранения три-пять дней непросто. Но многие потребители хотели бы покупать продукты, где не используются консерванты, усилители вкуса и прочие достижения современной химии.

На этом противоречии и решил сыграть Кривенко. Отчаявшись найти работу, он в итоге стал гендиректором собственного предприятия.

Молочный курьер

В 2009 г. в Москве уже были точки с «живым» пивом, свежим хлебом и мясными продуктами. Но никто из сетевых торговцев не делал ставку на свежие молочные продукты. Первым делом Кривенко нашел по объявлению технолога молочного производства Дмитрия Козырева. Зарплату Андрей мог платить минимальную – около 20 тыс. р., но убедил Дмитрия, что бизнес будет быстро расти.

Вдвоем они отправились разыскивать поставщиков. Найти их оказалось не так-то просто. Крупные подмосковные производители выпускали молочные продукты в основном из сухого молока, перестраивать технологию под небольшого закупщика никто не хотел. Единственное исключение – агрохолдинг «Русское молоко» Василия Бойко-Великого, но он продает продукцию только под брэндом «Русское молоко», а Кривенко изначально хотел развивать собственный брэнд «Избенка».

«На нас смотрели как на идиотов», – вспоминает Андрей. Он посетил 50 переработчиков, пока не нашел первого поставщика – небольшой комбинат «САПК-молоко» в деревне Жердево Калужской области. «Избенке» повезло: «САПК-молоко» как раз открыл новый цех и активно искал каналы сбыта. Его продукция в тот момент продавалась только в сетях и одиночных магазинах Калужской области. Кривенко не только получил продукцию нужного качества, но и сумел договориться об отсрочке платежа. Стартовать удалось с минимальными затратами: аренда первой точки на 5 м² в ТЦ «Троицкий» в Строгино обошлась в 16 тыс. р. в месяц, покупка торгового холодильника – в 20 тыс. р.

Ассортимент первой «Избенки» состоял всего из шести позиций «САПК-молоко». Сотрудники комбината вручную приклеивали этикетки «Избенки» на пакеты (позднее Кривенко начал закупать упаковку, где логотип нанесен типографским методом). Логистикой Андрей занялся сам. Три часа ночи – подъем, шесть утра – молокозавод в Калужской области, девять – разгрузка на точке. Днем Андрей искал новые помещения и писал на основе 1С софт для управления товарными потоками. После работы топ-менеджером новая жизнь предпринимателя казалась адом. Однако через полтора месяца продукты перестали вмещаться в Peugeot супруги Андрея, и пришлось нанять первую «Газель».

В течение трех месяцев Кривенко открыл еще три точки. Две из них оказались убыточными и чуть не поставили крест на всей затее. Андрей ошибся с расположением, разместив их на рынках. Он рассчитывал на большой поток покупателей, но оказалось, что для посетителей рынков в первую очередь важна цена. А молоко от «Избенки» по 52 р. за литр – это дороже, чем раскрученные «телевизионные» брэнды и тем более малоизвестные марки. Для сравнения, в «Утконосе» пакет «Простоквашино» можно купить за 43,7 р., «Ясный луг» – за 31,3 р. Точки на рынках Кривенко закрыл. «Через четыре месяца после старта все могло схлопнуться, если бы я не нашел эффективные точки», – говорит Кривенко. Оптимальным оказалось размещение в торговых центрах и, как ни странно, в супермаркетах вроде «Перекрестка» и Villa.

Под покровом темноты

Откуда «Избенка» взяла деньги на открытие новых точек? Скоропортящиеся продукты – головная боль любого ритейлера, но Кривенко удалось обернуть эту проблему в свою пользу. Он написал софт, который позволяет прогнозировать спрос на основе предыдущих продаж по каждой точке и по каждой позиции. В итоге сейчас, по словам Кривенко, 70 % товарных запасов «Избенки» продается в первый же день, оставшиеся 30 % – на следующий. Для сравнения: в среднем «магазине у дома» за сутки оборачивается лишь около 10 % всего ассортимента. Между тем производители традиционно дают ритейлерам отсрочку платежа 10–14 дней. «Бизнес-модель выстроена так, что развитие финансируется поставщиками. Денежного потока хватает для открытия новых точек», – говорит Кривенко. После ипотеки он боится банковских кредитов как огня.

Такая модель работает при соблюдении двух условий: затраты на открытие торговых точек обязаны быть небольшими, а выходить в плюс они должны очень быстро. На запуск первых «Избенок» Кривенко тратил всего 100–150 тыс. р. Сейчас – около 300 тыс. р., так как средняя площадь увеличилась с 5 до 10 м².

Внешний вид «Избенок» тоже изменился. Сначала они оформлялись в деревенском стиле с использованием дерева. Сейчас это киоски из белого пластика с зеленой вывеской, надпись «Фермерские продукты» Кривенко убрал. «Выяснилось, что люди не доверяют фермерской продукции. Нас считали чуть ли не подпольной компанией, которая не может обеспечить гарантированное качество», – вспоминает Андрей.

Гарантировать качество было непросто. Например, вкус сметаны и творога от одного из поставщиков спустя две недели после начала сотрудничества вдруг изменился. В результате лабораторных исследований выяснилось, что в составе продуктов появились растительные жиры. После этого Кривенко стал проверять поставщиков ежемесячно, а также внедрил систему работы с браком, напоминающую «Бриллиант» в Lean Production. В небольших продуктовых магазинах стоимость просроченного или испорченного товара часто вычитают из зарплаты продавца, поэтому тот должен придумать способ, как его все-таки сбывать. В «Избенке» система обратная: продавец, нашедший брак, может рассчитывать на прибавку к зарплате.

Сейчас поставщиков уже несколько десятков. Это небольшие районные производители, чью продукцию местные жители воспринимают как премиум-класс. Ассортимент «Избенки» состоит из 60 товарных позиций, в том числе, например, из козьего сыра и творожных запеканок.

Каждый день десять грузовиков поставляют продукцию в два распределительных центра компании на западе и востоке Москвы. После этого 20 «Газелей» развозят товар по точкам. Все это происходит ночью и ранним утром, когда дороги не так загружены. «Андрей первым выстроил систему, когда молоко от коровы до прилавка попадает за один день, и это совпало с волной спроса: люди явно устали от телевизионных брэндов и искали простые и свежие молочные продукты», – рассказывает директор «САПК-молоко» Игорь Лошаков.

Цена улыбки

На рекламу Кривенко не тратился, полагаясь на сарафанное радио. Единственное исключение – интернет. «Избенка» первой из продуктовых ритейлеров рискнула сотрудничать с купонными сервисами. В акции на BigBuzzy в 2011 г. участвовали 3,2 тыс. чел., которые покупали купоны на набор молочной продукции.

Компании удалось создать оживленный форум, где покупатели активно обсуждают работу «Избенки». Организованы группы в соцсетях: около 8 тыс. участников в «В контакте» и примерно 3 тыс. в Facebook. Для сравнения: страничку «Перекрестка» «залайкали» всего 1,4 тыс. пользователей.

«Мы изучаем форум «Избенки», нам интересно, что покупатели пишут о наших продуктах. Такой обратной связи от крупных сетей не дождешься, – говорит поставщик «Избенки», директор КФХ «Нил» из Калужской области Виталий Нилов. – Дочка, которая живет в Москве, хорошо отзывается об обслуживании в их магазинах. Это подкупает».

На сотрудниках Кривенко не экономит. Зарплата его продавцов – около 50 тыс. р. в месяц. Лучшие – например, те, кто работает в группе запуска и открывает новые точки, – получают до 100 тыс. р. По данным rabota.yandex.ru, в среднем столичный ритейл предлагает продавцам 28 тыс. р. Главное требование Кривенко – «любовь к людям». Как-то он провел опрос покупателей. Выяснилось, что 30 % клиентов пришли в «Избенку» по рекомендации знакомых, 50 % посещают эти торговые точки почти каждый день. «Наши основные клиенты – молодые мамы с маленькими детьми и женщины за 50–60. Если им хамить и не улыбаться, то они не только больше не придут в магазин, но и расскажут всем знакомым. А какие улыбки, если на жизнь зарплаты не хватает?» – рассуждает Андрей.

230 кг молочных продуктов в среднем за год съедает и выпивает каждый россиянин. В Европе этот показатель достигает 400–500 кг. Производителям и ритейлерам есть куда расти.

Ни брат, ни сват

У Андрея Кривенко бизнес, в котором почти нет активов: все помещения в аренде, весь транспорт – на аутсорсинге. Все держится на денежном потоке, который постоянно растет. «Зачем мне, например, покупать склад? Чтобы его заложить банку и на кредит построить еще один? Спасибо, не надо», – говорит Кривенко.

С другой стороны, такая стратегия напоминает езду на велосипеде: нельзя сбавлять скорость – упадешь. «Избенка» развивается на деньги поставщиков, реинвестируя всю прибыль в новые точки. При спаде продаж у компании может возникнуть кассовый разрыв, а получить банковский кредит не получится, так как нет активов для залога.

Торговля молоком – рентабельный бизнес лишь на первый взгляд. По словам Игоря Лошакова, сырое молоко заводы покупают по 15 р. за литр, переработанное и упакованное продают ритейлерам по 30 р., те ставят его на полку на 70 % дороже. Но затраты торговцев на аренду и персонал съедают почти всю рентабельность.

На «промышленные масштабы» «Избенка» вышла спустя год после запуска, в 2010-м, когда «Мясновъ» предложил открыть несколько «Избенок» в своих магазинах. Совместный проект нижегородского предпринимателя Владлена Альтшуллера и группы «Черкизово» как раз активно развивался в столице: сейчас в сети более 100 магазинов.

С тех пор ежемесячно Кривенко открывает около десяти «Избенок» (месячная аренда каждой – 60–100 тыс. р.). С такой же легкостью он их и закрывает, если за несколько недель они не выходят на ежемесячный оборот 1 млн р. Если магазины на 100–200 м² арендуются на год и дольше, то для маленьких островков вроде «Избенок», как правило, составляются краткосрочные договоры аренды.

Всего Кривенко и его команда открыли 220 «Избенок». В сентябре 2012 г. работали 140 точек, получается, треть запусков были неудачными. Например, как-то раз Кривенко открыл «Избенку» в абсолютно пустом супермаркете. Остальные арендаторы, несмотря на обещания владельца недвижимости, так и не въехали.

Однако «голубой океан» того и гляди станет «алым». В 2011 г. «Мясновъ» закрыл все «Избенки» в своих магазинах (более десяти точек) и стал торговать свежей молочной продукцией сам. За месяц до этого молоко со сроком хранения 72 часа начала продавать «Азбука вкуса» через сеть вендинговых аппаратов – молокоматов. Наконец, в феврале свою сеть под вывеской «Подворье» стал развивать и первый поставщик «Избенки» «САПК-молоко». Сейчас в сеть уже входит около 30 точек в Москве и области.

«Я решил заняться ритейлом, глядя на успехи «Избенки», – честно признает Игорь Лошаков. – Очевидно, что спрос на свежее молоко в Москве есть. Андрей мне не брат и не сват – сегодня покупает молоко, завтра нет. Почему я должен делиться с ним маржой?» В начале этого года «Подворье» разливало молоко в коричневые пакеты, но сейчас перешло на белую упаковку, как у «Избенки».

«Много мелких «пародистов» и три-четыре масштабные сетки по 20-30 точек. Покупатели спрашивают: это ваши проекты? Нет, не наши», – говорит Кривенко.

Убыточная тема

Скопировать бизнес-модель «Избенки» несложно. Но Кривенко придумал нестандартный способ вновь избежать конкуренции: убить «Избенки». По замыслу Андрея, их вытеснят его новые магазины «Вкусвилл», где помимо «молочки» продаются и другие продукты питания, изготовленные без консервантов, усилителей вкуса и пр. Всего Андрей собирается открыть за два-три года более 200 магазинов.

Пока «убийцы» производят не самое благоприятное впечатление. На полках магазина «Вкусвилл» на Большой Спасской длинные ряды одних и тех же наименований. По задумке, в каждом магазине на 100 м² должно быть 500 товарных позиций, но пока только 220, из которых 60 – молочная продукция. У «Вкусвилла» 15 поставщиков, а для нормальной работы должно быть более 50. «Вы не представляете, как сложно найти в Москве арбузы без нитратов», – се-

тует Кривенко. Он, как и три года назад, не может отыскать поставщиков, готовых работать по его стандартам.

«Одно дело – контролировать несколько молочных хозяйств, совсем другое – сотни поставщиков из разных сфер сельского хозяйства. Идея правильная, но очень сложно реализуемая», – считает Игорь Лошаков. Покупателям тоже еще предстоит привыкнуть к новой концепции. Например, сосиски во «Вкусвилле» с серовато-зеленоватым оттенком, так как привычный розовый цвет колбасной продукции придает нитрит натрия (E250).

Затраты на один «Вкусвилл» превышают расходы на открытие молочных точек в разы. «Пока это глубоко убыточная тема», – вздыхает Кривенко. Выводить магазины в прибыль так же быстро, как «Избенки», точно не получится.

Вопросы по кейсу:

1. Какую стратегию выбрала компания для вхождения на рынок?
2. Как вы считаете, какой тип организационной структуры у данной компании?
3. Какие достоинства имеет данная организационная структура?
4. Какие недостатки данной организационной структуры проявились в процессе работы?
5. Собирается ли руководитель компании менять организационную структуру?

6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

6.1. Концепции организационного дизайна

В зарубежной литературе по менеджменту предложены несколько концепций организационного дизайна. Наиболее известными являются:

Концепция Г. Минцберга.

Звезда организационного дизайна Дж. Гэлбрейта.

Теория организационного дизайна Г. Минцберга была изложена им в книге «Структура в кулаке: создание эффективной организации», изданной в 1983 г. [13].

Теория организационного дизайна Г. Минцберга в среде теоретиков и практиков, занимающихся проектированием организаций, получила краткое название «структура-5».

Структура организации, по Г. Минцбергу, определяется как простая совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач.

Пять координационных механизмов раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность:

1. *взаимное согласование;*
2. *прямой контроль;*
3. *стандартизация рабочих процессов;*
4. *стандартизация выпуска;*
5. *стандартизация навыков и знаний.*

При взаимном согласовании контроль над процессом труда осуществляется самими работниками. При прямом контроле ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека. Стандартизация рабочих процессов предполагает точное определение содержания труда. Когда специфицируются результаты труда, то говорят о стандартизации выпуска. И, наконец, стандартизация навыков и знаний означает точное определение необходимого уровня подготовки работников.

Организация, согласно Минцбергу состоит из *пяти основных составных частей*. Основу организации составляют операторы – люди, выполняющие базовую работу по производству продукта. Они образуют *операционное ядро организации*. В простейших организациях операторы самодостаточны и координируют свои действия с помощью взаимных согласований. С развитием организации возникает необходимость в прямом контроле и, соответственно, в человеке, который взял бы на себя руководство операторами. На диаграмме он занимает место, именуемое *стратегической вершиной*. Дальнейшее усложнение организации влечет за собой и увеличение числа менеджеров – не только начальников над операторами, но и руководителей над начальниками. Образуется *срединная линия*, иерархия промежуточных полномочий между операционным ядром и стратегической вершиной (рис. 6.1)

Все более усложняющаяся организация требует применения координационных механизмов, связанных со стандартизацией. Ответственность за разработку стандартов возлагается на группу сотрудников-аналитиков. Аналитики образуют так называемую *техноструктуру*, расположенную вне иерархии линейных полномочий. Наконец, развитие организации сопровождается созданием различных подразделений, обеспечивающих обслуживание самой организации. Эта часть организации называется *вспомогательный персонал*.

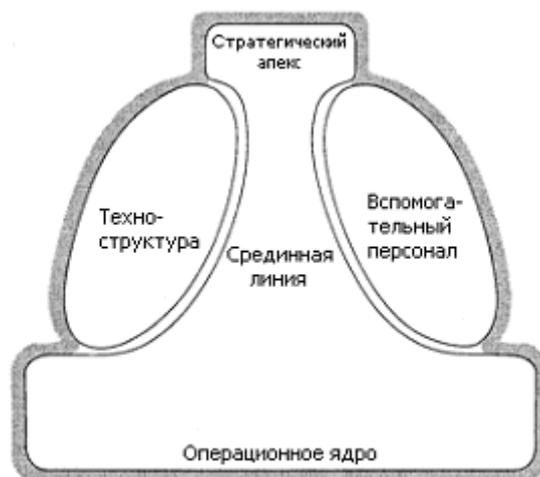


Рис. 6.1. Вид организационной структуры по Г. Минцбергу

Как утверждает Г. Минцберг, существует пять основных конфигураций организационных структур, которые являются функциями определенного основного координационного механизма и функциями ключевой в данном случае составной части организации. Это – *простая структура, механистическая бюрократия, профессиональная бюрократия, дивизиональная форма и ад-хократия*.

Простая структура использует в качестве координационного механизма прямой контроль. Ключевой частью организации является стратегическая вершина. Для простых структур характерны неразвитая техноструктура, незначительная численность вспомогательного персонала, слабо выраженное разделение труда, относительно невысокая управленческая иерархия, незначительная степень формализации поведения.

Для *механистической бюрократии* основным координационным механизмом является стандартизация процессов труда. Техноструктура – ключевая часть такой организации. Как правило, это зрелая и крупная промышленная организация. Разнообразные правила и инструкции насквозь пронизывают механистическую бюрократию; формальные коммуникации преобладают на всех ее уровнях; решения принимаются в соответствии с цепочкой полномочий. Из всех пяти конфигураций именно механистическая бюрократия придает самое большое значение разделению труда и дифференцированию подразделений по всем направлениям – вертикально, горизонтально, функционально, иерархически.

В качестве координационного механизма для *профессиональной бюрократии* выступает стандартизация знаний и навыков, а ключевой частью орга-

низации является операционное ядро. Профессиональная бюрократия характерна для университетов и лечебных заведений. На работу в такую организацию принимают соответствующим образом подготовленных специалистов – профессионалов, формирующих операционное ядро, отличие которого состоит в том, что его члены в значительной мере самостоятельно контролируют процесс труда.

Основным координационным механизмом *дивизиональной структуры* является стандартизация выпуска. Ключевая часть организации, имеющей дивизиональную структуру – срединная линия. Дивизиональная форма широко распространена в частном секторе промышленно развитых стран. Подавляющее большинство крупнейших и богатейших американских корпораций имеют дивизиональную структуру. Конфигурация дивизиональной формы фокусируется на структурных взаимосвязях между штаб-квартирой компании и дивизионами, то есть на взаимоотношениях стратегической вершины с верхними эшелонами срединной линии. В целом штаб-квартира предоставляет дивизионам почти полную свободу в принятии решений, контролируя лишь результаты их реализации. Для структуры дивизионов наиболее приемлема механистическая бюрократия.

Адхократия в качестве основного координационного механизма применяет взаимное согласование. Ключевыми частями такой организации являются операционное ядро и вспомогательный персонал. Адхократия, как организационная структура незаменима в организациях, осуществляющих сложную инновационную деятельность (аэрокосмическое агентство, предприятие по производству опытных образцов технически сложного оборудования и т.д.). Адхократия – это высокоорганичная компания с незначительной формализацией поведения, узкой горизонтальной специализацией, основанной на соответствующей подготовке сотрудников, осуществляющих свою деятельность, как в функциональных подразделениях, так и в проектных командах.

Вторая модель – звезда организационного дизайна Дж. Гэлбрейта [25] (рис. 6.2).

Укрупненные блоки элементов управления, составляющих основу любой организации:

1. Задачи организации.
2. Организационная структура.
3. Процессы.
4. Системы стимулирования и вознаграждения.
5. Люди.

Задачи. Среднесрочные и долгосрочные стратегические задачи компании являются основным ориентиром при выборе всех остальных блоков организационного дизайна.

Структура. Структура компании представляет собой графическую схему, на которой отображаются все подразделения организации с указанием иерархических (вертикальных) связей между ними. Структура дает общее представление о местонахождении каждого человека в компании и его подчиненности.

Процессы. Процессы же – это механизмы, связывающие между собой деятельность различных структурных подразделений, обеспечивающие нормаль-

ное функционирование всей системы в целом. К ним относятся процессы принятия решений, обмена информацией, процессы планирования и контроля, обработки и хранения документов и пр.

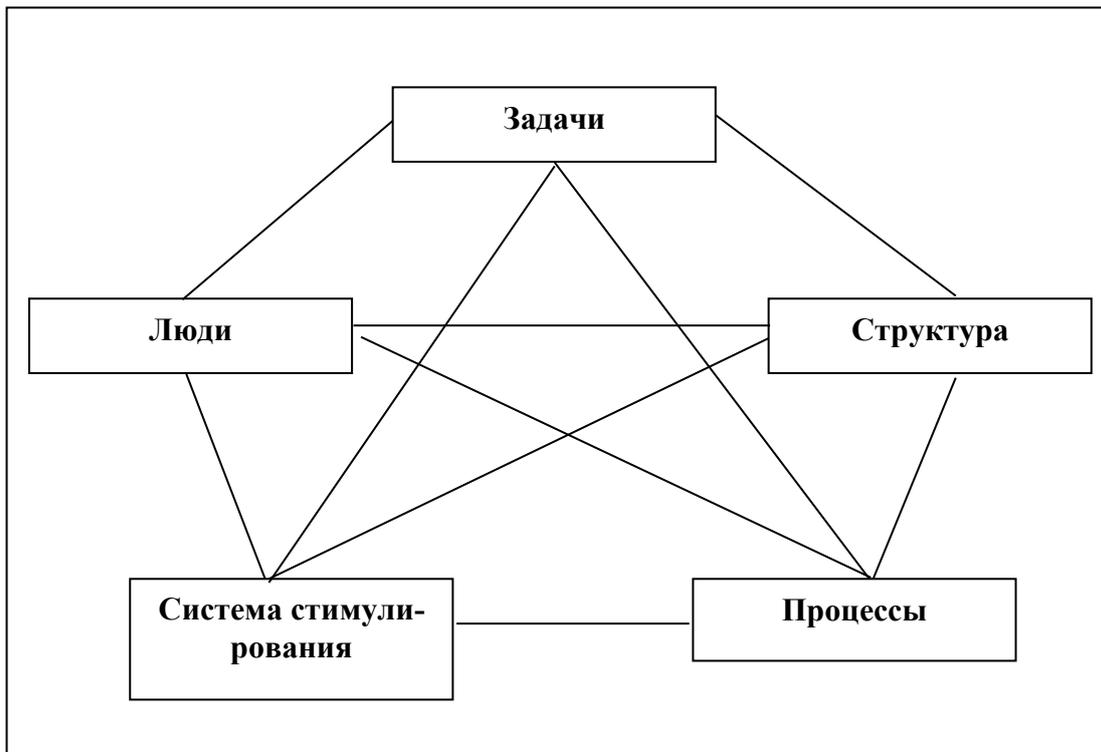


Рис. 6.2. Рисунок Звезды. Модель организационного дизайна

Системы стимулирования и вознаграждения. Системы стимулирования и вознаграждения нацеливают сотрудников на деятельность, относящуюся прежде всего к достижению основных стратегических целей компании, поощряя эффективные методы их работы. Система стимулирования может способствовать проявлению инициативы, принятию самостоятельных решений сотрудниками, берущих на себя определенную долю риска. В то же время системы стимулирования и вознаграждения должны принимать во внимание необходимую степень стандартизации отдельных видов работ, ограничивающую творческие возможности сотрудников.

Люди. Какое количество людей требуется для достижения целей, стоящих перед организацией? Работников каких специальностей следует принять в компанию? Какими квалификационными характеристиками они должны обладать, какими знанием, опытом, навыками? Следует ли принимать во внимание персональные характеристики сотрудников, а также их карьерные устремления при определении их места и роли в организации?

Эти и множество других вопросов, связанных с «человеческим фактором» в организации, решаются как в ходе создания новых компаний, так и при проведении любых крупных организационных изменений.

Решения по выбору организационного дизайна должны быть направлены на достижение соответствия всех перечисленных управленческих блоков друг другу. Изменение цели, задач требует изменения стратегии, структуры, систе-

мы передачи информации (бизнес-процессов), систем вознаграждения людей и управления человеческими ресурсами.

6.2. Цели и факторы организационного проектирования.

Процесс организационного проектирования

В прикладном аспекте рассмотрим организационное проектирование.

Проектирование (от лат. *proiectus*) – процесс создания проекта, прототипа, образа предполагаемого или возможного объекта, состояния.

Организационное проектирование – это метод формальной организации целостных систем, обладающих высокой надежностью, устойчивостью и экономичностью. В процессе проектирования должны быть определены необходимые пропорции между элементами системы, их пространственное размещение, установлены рациональные связи, регламентировано функционирование элементов во времени.

Продуктами организационного проектирования являются любые организационные нововведения, т.е. новые системы, структуры и процессы в различных сферах общественного бытия: в экономике, политике, образовании, культуре, науке, военном деле и др.

Цели организационного проектирования:

- создание новой системы;
- частичное усовершенствование существующей организационной системы;
- радикальное преобразование существующей организационной системы.

Организационная система включает две части:

Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для процесса управленческой и производственной деятельности (функциональные и организационные структуры, организационные документы, положения об отделах и службах, должностные инструкции, производственное оборудование, компьютерная и организационная техника, офисная мебель, сети связи и система документооборота).

Механизм взаимоотношений с внешней средой, включает элементы, необходимые для формирования благоприятного делового поля внешних отношений организации (законодательные акты, договоренности, контракты, соглашения).

Важнейшим направлением организационного проектирования является **проектирование организационной структуры управления (ОСУ)**.

При организационном проектировании учитываются следующие факторы:

1. Внешняя среда.
2. Технология.
3. Цели и стратегии.
4. Размер.
5. Поведение работников (организационная культура).

Внешняя среда. Организация как открытая система должна быть адекватна внешней среде, следовательно, должна быть способной адаптироваться к ее изменениям. Важнейшими характеристиками внешней среды являются

сложность и подвижность (динамизм). Сложность определяется числом факторов, влияющих на деятельность организации и их сходством между собой. Динамизм отражает скорость изменений, происходящих во внешней среде.

Технология работы. Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ по подразделениям.

При формировании подразделений необходимо учитывать три основных момента:

- неопределенность в поступлении работы;
- неопределенность того, как делать работу;
- взаимозависимость работ в организации.

Стратегия организации. Согласно принципам структуризации, структура должна отражать цели и стратегию организации, поэтому для достижения поставленных целей смена стратегии должна сопровождаться перепроектированием организации (см. тему 4).

При проектировании необходимо учитывать три момента стратегического выбора:

1. Идеология управления высшего руководства. Это определяет количество иерархических уровней, количество звеньев в организации, уровень централизации. Например, приверженность высшего руководства централизации приводит к установлению в структуре многоуровневой иерархии, преобладанию вертикальных связей над горизонтальными.

2. Особенности потребителей и отношение к ним. Например, если организация одновременно выпускает машины, оборудование и товары народного потребления, то ее структура должна отражать особенности разных потребителей. Кроме того, переход от стратегии, ориентированной на изготовление продукции, к стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов, требует перепроектирования и изменения основ деятельности организации.

3. Рынки сбыта и территориальное размещение производства. Например, выход компании на рынки других регионов требует создания филиалов, представительств, механизма, обеспечивающего взаимосвязь их в единое целое. Это делает структуру более сложной.

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза существующей организации. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры.

В процессе проектирования организационной структуры выделяют три этапа:

1. Анализ действующей организационной структуры; (призван установить, насколько организационная структура соответствует оценочным критериям).
2. Проектирование организационных структур.
3. Оценка эффективности организационных структур.

Содержание второго этапа (проектирование организационных структур) включает:

1. Формирование общей структурной схемы аппарата управления.
2. Разработка состава основных подразделений и связей между ними.
3. Регламентация организационной структуры.

Формирование общей структурной схемы аппарата управления:

Определяются главные характеристики организации и направления, по которым должно быть осуществлено более детальное проектирование организационной структуры.

Разработка состава основных подразделений и связей между ними:

Предусматривается реализация организационных решений по самостоятельным базовым подразделениям аппарата управления (отделы, управления, бюро, секторы, лаборатории и т.д.), распределение конкретных задач между ними и построение межорганизационных связей.

Регламентация организационной структуры включает:

- разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности;
- определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп, должностей);
- определение проектной численности подразделений, трудоемкости основных видов работ и квалификационного состава исполнителей;
- распределение задач и работ между конкретными исполнителями, установление ответственности за их выполнение;
- разработку процедур выполнения управленческих работ (в том числе на основе автоматизированной обработки информации);
- разработку порядка взаимодействия подразделений при выполнении взаимосвязанных комплексов работ;
- расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления.

На третьем этапе разрабатываются основные (внешние), внутренние и специфические документы организации.

6.3. Методы проектирования организационной структуры

Различают следующие методы проектирования организационных структур:

1. Аналогий.
2. Экспертно-аналитический.
3. Структуризации целей (дерева целей).
4. Организационного моделирования.
5. Реинжиниринга бизнес-процессов.

Метод аналогии состоит в выработке и использовании типовых структур управления, которые основаны на общих характеристиках и механизме управления организациями определенной отрасли.

Экспертно-аналитический метод. Основные мероприятия при применении этого метода: проведение группами экспертов обследования организации, детальный анализ целей, задач, функций, организационных связей подразделений и элементов субъекта и объекта управления. Экспертами могут быть как работники данной организации, так и приглашенные специалисты.

Структуризации целей (дерева целей). Включает выработку системы целей организации, качественную и количественную оценку этих целей и по-

следующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия разработанной системе целей.

Система целей должна быть простой и понятной. Она может быть представлена в графической («Дерево целей»), матричной (таблицы) и списочной (перечисление и кодирование целей) форме.

Методы организационного моделирования. Моделирование – это адекватное замещение реального объекта моделью, которая более удобна для изучения свойств объекта. Моделирование позволяет осуществить проектирование с меньшими затратами.

К ним относят разработку формализованных математических, графических, машинных и других моделей деятельности организаций, распределения в них полномочий и ответственности. Эти модели являются базой для анализа и оценки различных вариантов организационных структур в зависимости от изменяющихся условий. Модели разрабатываются с использованием методов системного анализа, исследования операций, написания сценариев, построения матриц распределения прав и обязанностей, построения матриц межфункциональных связей, игрового и имитационного моделирования.

Существует множество типов моделей, в том числе макеты, схемы, математические модели и т.д. Объектами моделирования являются функции, структуры и процессы развития. Моделирование функций сводится к описанию организационных процессов. Для описания структуры организационных систем часто применяют математическую модель графов.

Реинжиниринга бизнес-процессов. Реинжиниринг – перестройка на современной информационной и технологической основе производства и управления.

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысливание и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. Определение содержит четыре ключевых слова: фундаментальный, радикальный, существенный и процесс (наиболее важное слово).

6.4. Элементы организационного проектирования

При проектировании организационной структуры руководству необходимо принять ряд решений относительно следующих элементов [20], [19]:

1. Специализация (разделение труда).
2. Департаментализация.
3. Координация (связи между частями).
4. Диапазон контроля (масштаб управляемости).
5. Иерархия (количество иерархических уровней).
6. Делегирование полномочий (распределение прав и ответственности).
7. Группирование (централизация и децентрализация).
8. Дифференциация и интеграция.

Разделение труда (специализация) может быть горизонтальным и вертикальным.

Горизонтальное разделение труда – это разделение труда по видам работ (специализация), например снабжение, сбыт, производство.

Вертикальное разделение труда – это разделение работ по уровням иерархии в организации.

При проектировании организации необходимо определить глубину специализации.

Департаментализация. Существует несколько подходов к группированию специализированных работ в организации: по численности работников, по времени, по функциям, по территории, по продукту или группе продуктов, по рынкам. Это определяет тип организационной структуры (см. тему 5).

Связи в организации и координация. В организации, состоящей из многих частей, необходимо координировать, т.е. согласовывать их деятельность. Это достигается путем формирования системы устойчивых связей, без которых не может быть организованного целого.

Связи определяют взаимодействие частей организации и осуществляются через каналы коммуникации (см. тему 5).

Масштаб (норма) управляемости. Масштаб управляемости – это количество людей, непосредственно подчиненных одному руководителю.

В организации каждый руководитель ограничен временем, знаниями и умением, а также количеством решений, которые он может эффективно принимать. В связи с этим возникает проблема определения оптимального масштаба управляемости. Обычно считается, что для высшего руководства оптимальный масштаб управляемости должен быть не более 7 человек, для руководителей низшего уровня он может достигать 20–30 человек, а в массовом производстве по некоторым оценкам – и до 48 человек.

Количество иерархических уровней. Число уровней организационной структуры управления определяется количеством соподчиненных линейных руководителей по иерархии управления. Количество уровней управления формирует «этажность» организации. При большом количестве уровней увеличиваются затраты организации на содержание управленческого персонала, возникает опасность искажения информации, передаваемой сверху вниз и обратно, усложняются процедуры планирования и контроля.

Распределение прав и ответственности. В практике управления организациями применяют две системы распределения прав и ответственности по уровням иерархии: система «елочка» и система «матрешка» (рис. 6.3).

Система «елочка» построена на принципе единоначалия. Напомним, что принцип единоначалия заключается в том, что работник должен получать распоряжения по работе только от одного непосредственного руководителя и отчетываться об их выполнении только перед ним.

Сущность системы «елочка» в том, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя. Такая система является основой бюрократической организации, отличается четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Она позволяет легко найти ответственного за неудачу в организации.

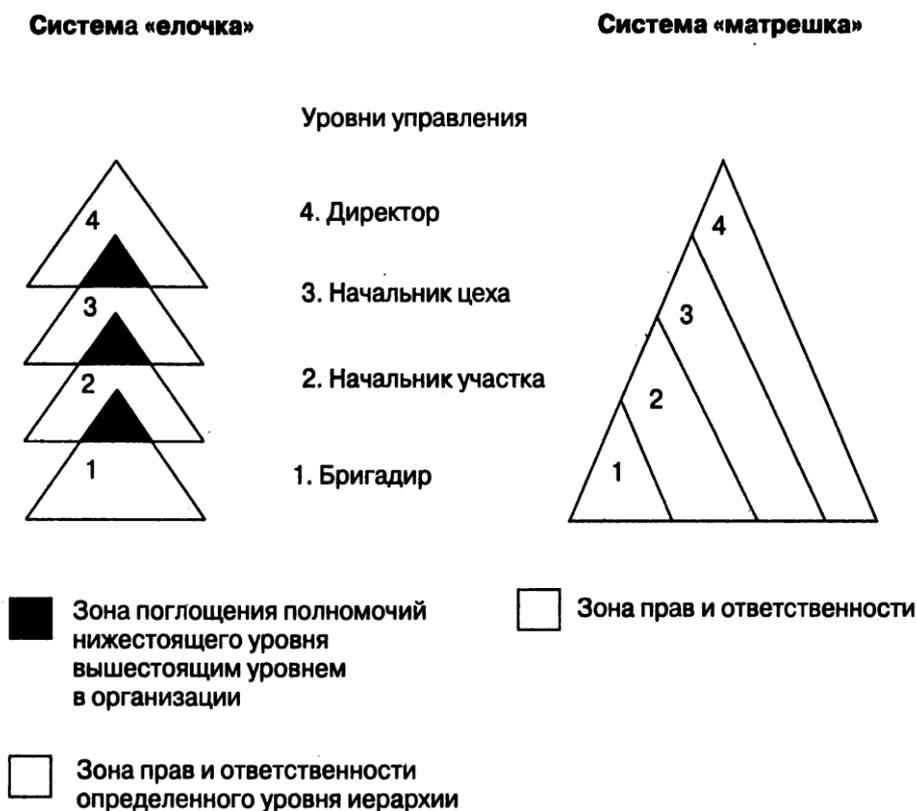


Рис. 6.3. Распределение прав и ответственности в организации по системам «елочка» и «матрешка»

Система «матрешка» – это система двойного или множественного подчинения. Она построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность нижестоящих.

При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, и здесь практически невозможно найти виновного за допущенную ошибку. Им может быть руководитель любого уровня, и определяться это будет субъективным мнением вышестоящего руководителя, преследующего свои политические цели.

Централизация и децентрализация. В любой организации возникает вопрос распределения полномочий, который является важнейшей проблемой при выборе оптимальной конструкции организации.

При этом существует два принципиально разных подхода: централизация и децентрализация.

Централизация – это концентрация прав принятия решений на высшем уровне руководства организации.

Децентрализация – это передача или делегирование прав принятия решений на нижние уровни управления.

Степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях измеряется с помощью следующих переменных:

- число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
- важность принимаемых решений для организации;

- степень контроля за исполнением принятого решения.

Дифференциация и интеграция.

Дифференциация отражает степень различия между подразделениями.

Степень дифференциации зависит от следующих параметров:

- определенность в целях и задачах;
- жесткость структуры;
- наличие межличностных и межгрупповых взаимодействий;
- оперативность обратной связи.

Чем больше подразделений внутри организации отличаются друг от друга по этим переменным, тем более дифференцированной является организация, тем сложнее координировать ее работу. Это вызывает необходимость введения интеграторов.

Интеграция отражает уровень требуемого сотрудничества между частями организации для достижения ее целей.

6.5. Организационные документы

Все организационные документы можно разделить на три группы: основные, внутренние и специальные.

Основные (правила оформления приведены в ГК РФ):

1. Устав.
2. Положение об организации (для бюджетных организаций).
3. Учредительный договор.

Внутренние документы организации:

1. Положение об организационной структуре.
2. Положения о структурных подразделениях, коллегиальных и совещательных органах.
3. Штатное расписание.
4. Инструкции по определенным видам деятельности.
5. Должностные инструкции работников.
6. Правила внутреннего трудового распорядка (положение о персонале).

Положение об организационной структуре является одним из главных системообразующих документов.

Примерный перечень разделов положения об организационной структуре:

1. Виды деятельности, продукты, услуги.
2. Перечень функций (основных, обеспечивающих и функций управления).
3. Перечень организационных звеньев.
4. Закрепление видов деятельности и функций за структурными звеньями.
5. Модели организационной структуры, полученные на базе полученной и систематизированной информации.

Положения о подразделениях могут быть типовыми и индивидуальными. Типовые положения (например, об отделе кадров) разрабатывается для однотипных организаций и структурных подразделений. При наличии типового положения индивидуальные положения разрабатываются на его основе.

Примерный перечень разделов типового положения о подразделении:

1. Общие положения.
2. Цели деятельности.
3. Функции подразделения.
4. Организационная структура подразделения.
5. Взаимосвязи с другими подразделениями.
6. Права руководителя подразделения.
7. Ответственность руководителя подразделения.

Должностные инструкции разрабатываются в соответствии с положением о структурном подразделении.

Должностная инструкция состоит из следующих разделов:

1. Общие положения.
2. Функции.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.

Специальные документы:

1. Организграмма.
2. Линейная карта (матрица) распределения прав и ответственности.
3. Маршрутная технология.
4. Документограмма.

Органиграмма – графическая интерпретация процесса выполнения управленческих функций, это схема, в которой отражается распределение процедур и их этапов между подразделениями, их структурными составляющими и отдельными работниками. Органиграммы разрабатывают для регламентации ответственности за отдельные этапы разработки и принятия решений при выполнении особо сложных задач, которые требуют взаимодействия многих звеньев и уровней управления.

Линейная карта (матрица) распределения прав и ответственности – это графическая форма представления информации об организационной структуре и распределении полномочий в ней. Линейная карта позволяет в горизонтальной строке указать все элементы организационной системы, осуществляющие определенную функцию, и определить их участие в ее выполнении. В вертикальном столбце сосредоточены все функции соответствующего элемента и степень его ответственности. Таким образом, столбец представляет собой компактное описание должностных обязанностей, а горизонтальная строка показывает распределение функций или задач между должностями и др.

Линейная карта может быть использована как для построения организационной структуры, так и для ее анализа. Карта позволяет иллюстрировать связи и взаимные контакты между участниками процесса решения задачи, закрепить все этапы выполнения функции за конкретными подразделениями и должностными лицами, создать целостное представление о характере работ, закрепленных за ними, оценить уровень их загрузки, исключить разрыв между этапами выполнения функций и дублирование функций. Линейная карта может быть

построена для организации в целом, функциональной подсистемы или отдельного подразделения.

Маршрутная технология – установленный порядок выполнения управленческих функций или их этапов, основанный на принципах научной организации труда. Результатом разработки маршрутной технологии управления являются сводные карты технологических маршрутов, на основании которых осуществляют сбалансированное распределение задач и функций управления между основными подразделениями.

Документограмма – это графическая интерпретация процессов составления документов как по операциям формирования содержащейся в них информации, так и по операциям обработки самого носителя информации.

Проекты организационной структуры могут разрабатываться на систему управления в целом или на отдельные ее части. Проект организационной структуры оформляется в виде комплекта документов и пояснительной записки, которая описывает функционирование подразделений и технологию управления в целом.

Комплект документов включает:

1. Положение об организационной структуре.
2. Общую схему организационной структуры управления.
3. Линейные карты распределения ответственности.
4. Положения о структурных подразделениях.
5. Должностные инструкции работников.
6. Карты маршрутной технологии.
7. Органиграммы.
8. Документограммы.
9. Другие инструктивно-методические материалы, в том числе инструкции по выполнению работ.

6.6. Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте известные вам концепции организационного дизайна.
2. Поясните известный тезис: «Стратегия определяет структуру организации».
3. Какие элементы включает организационное проектирование?
4. Какие методы используются при организационном проектировании?
5. Укажите основные структурообразующие документы, необходимые для нормального функционирования производственной организации.

6.7. Тесты

1. Основной координационный механизм – стандартизация навыков и знаний (квалификации) соответствует такой структурной конфигурации организации (по Г. Минцбергу), как:
 - а. адхократия;
 - б. профессиональная бюрократия;
 - в. механистическая бюрократия;
 - г. простая структура;

д. дивизиональная форма.

2. Основной координационный механизм – стандартизация выпуска (квалификации) соответствует такой структурной конфигурации организации (по Г. Минцбергу), как:

- а. адхократия;
- б. профессиональная бюрократия;
- в. механистическая бюрократия;
- г. простая структура;
- д. дивизиональная форма.

3. Основной координационный механизм – стандартизация рабочих процессов соответствует такой структурной конфигурации организации (по Г. Минцбергу), как:

- а. адхократия;
- б. профессиональная бюрократия;
- в. механистическая бюрократия;
- г. простая структура;
- д. дивизиональная форма.

4. Основной координационный механизм – взаимное согласование соответствует такой структурной конфигурации организации (по Г. Минцбергу), как:

- а. адхократия;
- б. профессиональная бюрократия;
- в. механистическая бюрократия;
- г. простая структура;
- д. дивизиональная форма.

5. К основным (внешним) организационным документам относятся:

- а. должностная инструкция;
- б. устав;
- в. учредительный договор;
- г. штатное расписание;
- д. положение об организационной структуре.

6. К внутренним организационным документам относятся:

- а. устав;
- б. положение о подразделении;
- в. организграмма;
- г. должностная инструкция;
- д. штатное расписание.

7. Организационный документ, в котором содержится графическая интерпретация процесса выполнения управленческих функций, называется:

- а. устав;
- б. положение о подразделении;
- в. организграмма;
- г. расписание.

8. К методам проектирования организационных структур относятся:

- а. аналогий;
- б. разделения по функциям;

- в. структуризации целей;
- г. детерминированного факторного анализа;
- д. экспертно-аналитический.

9. Какая стадия проектирования предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности:

- а. формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- б. регламентация организационной структуры;
- в. разработка состава основных подразделений и связей между ними.

10. К радикальным изменениям организационной структуры приводит проектирование организационной структуры методом:

- а. аналогий;
- б. реинжиниринга;
- в. структуризации целей;
- г. экспертно-аналитическим.

6.8. Задачи

Задача 1

Исходные данные приведены в табл. 6.1 и 6.2.

Таблица 6.1

Функции управления организацией

№	Состав функций управления
1	Общее линейное руководство
2	Подбор, расстановка и воспитание кадров
3	Планирование и регулирование производства
4	Техническая подготовка производства
5	Техническое обслуживание производства
6	Капитальное строительство
7	Материально-техническое снабжение
8	Контроль качества продукции
9	Организация и оплата труда
10	Сбыт (реализация) готовой продукции
11	Финансовая деятельность
12	Бухгалтерский учет
13	Делопроизводство и хозяйственное обслуживание
14	Социальное развитие коллектива

Таблица 6.2

Перечень структурных подразделений организации

№	Структурные подразделения предприятия
1	Отдел кадров
2	Мастера, начальники участков
3	Отдел главного механика

№	Структурные подразделения предприятия
4	Отдел труда и заработной платы
5	Отдел технического обучения
6	Начальники цехов и их заместители
7	Отдел главного конструктора
8	Отдел технического контроля
9	Финансовый отдел
10	Директор, его заместители
11	Отдел главного энергетика
12	Диспетчерский отдел
13	Отдел сбыта
14	Административно-хозяйственный отдел
15	Отдел главного технолога
16	Транспортный отдел
17	Отдел механизации и автоматизации
18	Главная бухгалтерия
19	Планово-экономический отдел
20	Отдел капитального строительства
21	Отдел материально-технического снабжения
22	Отдел социальной психологии и организации управления

Задание:

1. Заполнить табл. 6.3, распределив функции управления по подразделениям.
2. Самостоятельно определить должности руководителей и ввести их в схему организационной структуры управления.
3. Выбрать тип и построить схему организационной структуры управления предприятием.

Таблица 6.3

Состав функций управления
и наименование подразделений (исполнителей)

№	Состав функций управления	Наименование соответствующих подразделений (исполнителей)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

№	Состав функций управления	Наименование соответствующих подразделений (исполнителей)
10		
11		
12		
13		
14		

Задача 2

Исходные данные приведены в табл. 6.4.

Таблица 6.4

Структурные подразделения и должности в организации

№	Структурные подразделения и должности (сокращенно)
1	Конструкторский отдел
2	Планово-экономический отдел (ПЭО)
3	Отдел главного механика
4	Главный инженер
5	Генеральный директор
6	Совет директоров
7	Главный бухгалтер
8	Отдел главного технолога
9	Отдел техники безопасности
10	Зам. ген. директора по снабжению и сбыту
11	Отдел труда и заработной платы (ОТ и З)
12	Начальник производства № 1
13	Начальник производства № 2
14	Зам. ген. директора по экономике
15	Цех № 1 производства № 1
16	Цех № 2 производства № 1
17	Цех № 1 производства № 2
18	Цех № 2 производства № 2
19	Цех № 3 производства № 2
20	Зам. ген. директора по производству
21	Фин. отдел
22	Отдел технического контроля (ОТК)
23	Отдел сбыта
24	Отдел снабжения

Задание:

1. Распределить структурные подразделения на производственные и функциональные органы, составить табл. 6.5.

Производственные и функциональные подразделения организации

Органы	Перечень подразделений
Производственные	
Функциональные	

2. Исходя из приведенного перечня структурных подразделений и должностей, построить схему организационной структуры управления.

6.9. Кейсы

Кейс 1. «Зарина» (составлено по [1])

История компании.

В 2000 г. петербургское швейное предприятие «Первомайская заря» столкнулось с серьезными проблемами. Начались срывы сроков изготовления коллекций, собственные фирменные магазины не справлялись с реализацией увеличивающегося ассортимента, а среди менеджеров стали часто возникать конфликтные ситуации. Обороты компании неуклонно падали.

Швейная фабрика женской одежды «Первомайская заря» была создана в 1926 г. В настоящее время она представляет собой производственно-торговый холдинг, оборот которого в 2003 г. составил 12 млн дол., а объем производства достиг 650 тыс. единиц продукции (3 % российского рынка женской одежды). В компании работает 1 100 человек. В 1992 г. фабрика была приватизирована – акции достались трудовому коллективу. В 1996 г. контрольный пакет «Первомайской зари» выкупила датская компания *Kurt Kellermann* (позже была переименована в *SMAPS*), остальные акции остались у сотрудников предприятия. Кроме непосредственно производства компания развивает розничное направление – сейчас у нее около 30 фирменных магазинов и секций «Зарина» в разных городах. Осенью прошлого года был запущен проект по созданию сети розничных магазинов *befree* – в ближайшем будущем все магазины «Зарина» будут переименованы в *befree*.

1999–2001 гг. стали для «Первомайской зари» периодом бурного роста. Компания вывела на рынок марки сезонной одежды *ci-mi*, «Зарина-Complect», Зарина-Complect-Plus» и новую брючную линию. В то же время началась трехлетняя программа технического переоснащения, в которую было вложено около 200 тыс. дол. В результате объемы производства увеличились более чем на 20 % (с 522,5 тыс. до 634,3 тыс. единиц продукции при ассортименте более чем в 300 наименований), а оборот вырос с 4,789 млн до 9,864 млн дол.

Расширение ассортимента значительно прибавило работы всему персоналу. Дизайнерам, конструкторам, швеям и административным сотрудникам приходилось одновременно «обслуживать» несколько коллекций одежды. Галина Синцова, генеральный директор «Первомайской зари» отметила: «Мы начали ощущать неразбериху в отношениях между подразделениями. Сотрудники никак не могли договориться, кто и за что должен отвечать. Вес это приводило к постоянным сбоям на производстве – срывам сроков доставки тканей, исполне-

ния заказов и т.д. А ведь рынок женской одежды не терпит задержек. Если к началу весны мы не вывешиваем в магазинах весеннюю коллекцию, то в мае ее уже никто не купит».

Возникли сложности и в работе фирменной сети. Директор по экономике и финансам «Первомайской зари» Лариса Воеводина отметила: «Нам становилось все сложнее контролировать деятельность каждого магазина, где продавались сотни моделей. Многие торговые точки не выполняли план по продажам».

Сергей Корзун, менеджер проектов аналитического центра «Концепт», считает, что проблемы «Первомайской зари» стали ответной реакцией на ее рост. Такую ситуацию называют потерей управляемости.

Переподготовка

Постепенно руководство «Первомайской зари» поняло, что существующая система управления предприятием себя изжила. Трехмесячная стажировка специалистов компании на французском текстильном предприятии *SYM*, проходившая в рамках программы *TACIS*, только подтвердила этот вывод. Именно на *SYM* менеджеры «Первомайской зари» впервые увидели матричную структуру управления. Ее особенностью является двойное подчинение – основному функциональному руководителю и руководителю отдельных проектных групп, которые создаются для работы над разными коллекциями.

На *SYM* существует внутрифабричный хозрасчет. Чтобы сделать управление предприятием более эффективным, французы создали несколько центров финансовой отчетности. С их помощью каждое подразделение компании может самостоятельно оценить свои издержки и доходы и таким образом контролировать бюджет. Тем, кому удастся сократить расходы и повысить прибыль, полагаются бонусы.

Некоторые вещи петербуржцам показались необычными – например, процесс формирования заказов. На французском рынке модной одежды производственному процессу всегда предшествует предпродажный период, когда определяется спрос на продукцию. Торговые представители устраивают презентации моделей и собирают портфель заказов. Они заинтересованы в успешной продаже моделей, поскольку работают не за зарплату, а за процент с выручки. Группа стилистов, формирующая коллекцию, занимается также маркетингом и логистикой. Они решают, куда и когда отправлять изделия, планируют объем дополнительных заказов на случай повышенного спроса.

От линейки к матрице

Изначально структура «Первомайской зари» строилась по линейно-функциональному принципу. Так, отдел снабжения занимался заказом тканей. Ассортиментный блок, куда входили дизайнеры, конструкторы и швеи, подбирал ткани и цветовые решения для коллекций, а также разрабатывал новые модели. Коммерческий – доводил коллекцию до покупателя. Каждое подразделение подчинялось функциональному директору.

Было решено изменить структуру управления компанией, создав самостоятельные бизнес-единицы. За каждой из них закрепили определенные торговые марки и линии. «В каждой бизнес-единице мы объединили проектирование коллекции, выпуск и продажу изделий», – говорит Галина Синцова. В результа-

те появилось сразу несколько так называемых управлений марками, каждое со своим штатом дизайнеров, менеджеров по закупкам и продажам. Они одновременно подчиняются руководителю управления и функциональным топ-менеджерам «Первомайской зари». А руководители управлений и функциональные директора в свою очередь находятся в непосредственном подчинении у генерального директора.

Ассортиментный блок в компании упразднили – вместо него создали конструкторскую группу, в которую вошли швеи, принимающие заказы от управлений марками. Лариса Воеводина рассказывает: «Бизнес-единицы должны самостоятельно управлять всем бизнес-процессом – от закупки тканей до реализации готовых изделий. Их руководители контролируют движение коллекции по всем функциональным этапам: формируют концепцию, бюджет марки, планируют сроки исполнения, дают задания дизайнерам, художникам и т.д.»

«В процессе реинжиниринга «Первомайская заря» смогла достаточно четко разобраться со всеми внутренними функциями и бизнес-процессами, – считает Сергей Корзун. – Помимо структуризации системы ей удалось провести и сегментацию собственной продукции по моделям и линиям. В то же время сохранились определенные централизованные функции – учет, бухгалтерия и проч. Компания применила новые принципы управления. Один из них – переход на регулярный менеджмент, основанный на современной и адекватной системе управленческого учета, принятии своевременных и стратегически выверенных решений. Любой оргструктурой управляют живые люди, и менеджеры так или иначе преследуют собственные интересы в области бизнеса. В грамотной оргструктуре должен быть соблюден баланс менеджерских интересов. От того, насколько «Первомайской заре» удастся выдержать этот баланс, будет зависеть эффективность ее бизнеса».

В настоящее время матрица включает в себя такие торговые марки, как *Zarina*, *Zarina-Plus*, «Зарина», «Зарина-Plus», *Kellermann*, *Kelly* и *ci-mi*. Ими руководят в основном бывшие заместители гендиректора. Каждую марку обслуживают около 20 человек.

Самостоятельной бизнес-единицей в матрице стала и сеть магазинов «Зарина». Была сформирована единая бухгалтерия всех магазинов и информационная система, позволяющая контролировать товаропоток.

Создание матрицы далось нелегко. Галина Синцова отметила: «Мы мучились весь прошлый год. Когда стали выстраивать новые структуры, пришлось перетасовать многих наших менеджеров, ведь к функциональным директорам теперь добавились и руководители бизнес-единиц. У некоторых сотрудников, опустившихся вниз по иерархической лестнице, возникла обида. Не обошлось и без кадровых потерь – от нас ушло несколько специалистов высокого класса. В это время мы даже ощутили снижение объемов продаж».

По мнению Сергея Корзуна, новая система управления компанией была выстроена довольно грамотно: «В таком процессе главное – не ошибиться с выделением тех или иных бизнес-процессов. Кроме того, очень часто в подобных оргструктурах возникает сложность с делегированием полномочий. С этой задачей, насколько я понимаю, в настоящее время пытается справиться и «Пер-

вомайская заря». К примеру, решается, каким образом будут распределены полномочия внутри ее торговой сети. Скорее всего, каждый магазин должен стать самостоятельной единицей, ответственной за свой бизнес».

Торговый уклон

На протяжении последних полутора лет «Первомайская заря» вела активный поиск потенциальных инвесторов среди западных компаний. Однако никто не хотел рисковать, вкладывая средства в предприятие, у которого нет четкой структуры и внятного бизнес-плана. После реструктуризации компании удалось привлечь крупного инвестора в лице шведского финансово-инвестиционного фонда *East Capital* Скандинавии собираются вложить в «Первомайскую зарю» в течение трех лет около 8 млн дол., получив взамен 18,75 % акций. На сегодняшний день инвестировано уже около 3 млн дол. Галина Синцова рассказывает: «Инвесторов может заинтересовать только прибыльное предприятие с прозрачной структурой. Создав матричную модель, мы стали более понятны нашим иностранным партнерам».

Это мнение разделяет и Сергей Корзун: «Ни для кого не секрет, насколько серьезно подходит инвестор к организационному процессу в развивающейся структуре. Для иностранного инвестора важно, как в компании соблюдены регламент и другие формальные вещи».

Руководство «Первомайской зари» полагает, что процесс реорганизации оказался вполне удачным. Лариса Воеводина считает: «При минимальных затратах на создание матрицы удалось повысить эффективность предприятия, за счет чего увеличились объемы производства и обороты. Кроме того, если раньше к концу сезона мы выходили с остатками от коллекции, которые в среднем составляли 20-30%, то сейчас нам удалось снизить этот показатель до 10-15 %, что сопоставимо с западным модным бизнесом. В планах компании – к 2005 г. увеличить объем продаж не менее чем в 3 раза и довести свою долю рынка до 5 %».

Владельцы «Первомайской зари» разработали бизнес-план дальнейшего развития компании. Ей предстоит пройти через еще одно преобразование – превратиться из производственного предприятия в торговое, ориентированное на рынок, а не на производство. Кроме того, компания намерена и дальше расширять матричную структуру, пополнив ее еще несколькими бизнес-единицами. Галина Синцова отмечает: «Наша текущая задача – выделить производство в дочернюю компанию и постепенно перенести его в Псковскую область, тем самым сэкономив на стоимости земли. В Петербурге у нас есть несколько собственных зданий. Мы планируем подготовить программу использования питерской недвижимости и расширить нашу матрицу за счет еще одного бизнес-подразделения по недвижимости».

Кстати, организационные изменения происходят и у других участников российского рынка одежды. К примеру, Ивановский меланжевый комбинат выбрал для оптимизации своей структуры принцип экономии, сокращая штат и совершенствуя производственные процессы. Раньше на комбинате работало 12 тыс. чел., а ежемесячный объем производства составлял 4,5 млн м² тканей. Сейчас число сотрудников сократилось почти в 6 раз, однако объем производ-

ства снизился только в 2 раза. Иван Кожемяков, руководитель аппарата президента ассоциации предприятий текстильной и легкой промышленности «Восток-Сервис», в которую входит Ивановский меланжевый комбинат, писал: «Такой оптимизации бизнеса Ивановскому комбинату удалось добиться за счет грамотного структурного переустройства. В отличие от «Первомайской зари» там были отсечены некоторые дублирующие и повторяющие друг друга структуры, сократилось количество управленцев, и предприятие благодаря этому стало более универсальным».

Вопросы по кейсу:

1. Какой из методов организационного проектирования использовали в компании?

2. Определите тип организационной структуры управления компанией после реорганизации.

3. В каких из восьми элементов организационного проектирования произошли изменения? Оформите в виде таблицы.

4. Как изменился организационный дизайн компании в настоящее время? Воспользуйтесь информацией сайта компании: <http://www.melonfashion.ru/>.

Кейс 2. ООО «НеоДекор» (Ситуация 1)

Общество с Ограниченной Ответственностью «НеоДекор» осуществляет несколько видов деятельности:

- поставка, монтаж и сервисное обслуживание технологического оборудования для баров, ресторанов и других заведений торгово-развлекательного комплекса;

- производство и монтаж индивидуальных и серийных барных стоек;
- разработка дизайна, производство и продажа мягкой и корпусной мебели;
- производство и монтаж наружной светодиодной рекламы.

В организации существуют два отдела, работа которых тесно взаимосвязана. В отделе проектирования трудятся технологи – специалисты, осуществляющие подбор технологического оборудования по потребностям клиента, проектирующие расстановку и подключение данного оборудования.

В отделе монтажа и обслуживания работают монтажники, осуществляющие сборку, подключение и сервисное обслуживание технологического оборудования непосредственно на объектах у клиентов.

Специалисты в обоих отделах работают высококвалифицированные, получают достойную заработную плату, которая поставлена в зависимость от количества и качества их работы. И технологи, и монтажники часто работают сверхурочно, им нравится их работа.

По рабочим вопросам сотрудники названных отделов взаимодействуют либо непосредственно друг с другом, либо через руководителей отделов. Руководитель отдела проектирования является таким же технологом, как и остальные работники данного отдела, чуть более квалифицированным и дольше других работающим в ООО «НеоДекор». Отделом он руководит весьма формально, т.е. ставит свою подпись на заявлениях работников отдела, помогает своим

подчиненным в каком-либо сложном проекте, доносит до них информацию от руководства организации и, в общем-то, всё.

Начальник отдела монтажа действительно руководит своими подчиненными, которые его беспрекословно слушаются, и он полностью выполняет все функции руководителя.

При возникновении особо спорных ситуаций, руководители названных отделов обращаются за решением к техническому директору, который быстро принимает решения, иногда не до конца разобравшись в ситуации.

Монтажники постоянно ругаются с технологами, технологи – с монтажниками. То монтажникам технически сложно поставить и подключить оборудования по проекту, начерченному технологами; они говорят, что сделать это немного по-другому было бы легче, а затрат на материалы и времени потребовалось бы меньше. Но проект уже начерчен, согласован с клиентом и утвержден, и внесение изменений – слишком долгое и дорогое занятие. То монтажники самовольно упростят схему подключения, вследствие чего у технологов «не идет» следующий проект на этом же объекте.

Спорные ситуации возникают постоянно, вследствие чего идет либо пересчет проекта, либо конфликтные ситуации с клиентами и между отделами, либо большие временные затраты сотрудников обоих отделов.

Все это очень неблагоприятно отражается на рабочем настроении в коллективе, доходах организации и работников, на имидже организации в глазах клиентов. Ведь те клиенты, которые столкнулись с затягиванием сроков работ или необходимостью дополнительных расходов в связи с переделкой проекта либо работ, не стремятся следующий проект заказать именно в этой организации. Высококвалифицированные сотрудники обоих отделов, вместо того, чтобы тратить время и энергию на новые и новые проекты, вынуждены решать постоянные разногласия, что само по себе отнимает много душевных и физических сил. Люди с нежеланием приходят каждый день на работу, их заработная плата меньше, чем могла бы быть, так как она строго зависит от количества и качества произведенных работ.

Вопросы по кейсу:

1. Какие проблемы существуют в работе отделов?
2. Как вы предлагаете их решить?

Кейс 3. ООО «НеоДекор» (Ситуация 2)

Вторую проблему рассмотрим на примере отдела закупок и логистики. Год назад в отделе закупок и логистики была следующая ситуация: четыре равноправных сотрудника, которые занимались одной и той же работой. Конкретное задание, приходящее в определенный момент времени, выполнял тот сотрудник, который в этот момент времени был относительно свободен. «Относительно» – потому что работы у сотрудников отдела было много, отдел не справлялся с нагрузкой, периодически допускал серьезные ошибки.

То не отметят проданное оборудование в базе данных, а технолог выпишет на него счет клиенту и пообещает доставку в скором времени; то забудут срочно заказать нужную деталь для отдела монтажа, так как монтажник позво-

нил по телефону, а специалист по закупке записал на бумажке, которая потерялась в ворохе других бумаг; то «тянут» с переводом на русский язык описания нового, только пришедшего, оборудования, а технологи, соответственно, не могут его продавать и включать в проекты.

В общем, нареканий на отдел было много, срыв поставок того или иного оборудования приносил организации немалые финансовые потери; бардак в базе данных по оборудованию и несвоевременное выполнение задач отделом закупок и логистики приводили к ошибкам в работе других подразделений.

Семь месяцев назад в одного из сотрудников отдела закупок и логистики назначили руководителем этого отдела. За семь истекших месяцев отдел стал работать четко и профессионально; работники других подразделений перестали писать служебные записки на сотрудников данного отдела; базой данных по оборудованию стали пользоваться работники других подразделений, которым это необходимо; сроки поставок оборудования уменьшились и стали в большинстве случаев соответствовать ожидаемым. Финансовые показатели работы отдела закупок и логистики поползли вверх, и, несмотря на то, что данное подразделение является затратной статьей бюджета, эти затраты уменьшились более чем вдвое.

Вопросы по кейсу:

1. Какие недостатки вы заметили в работе отдела и каковы их причины?
2. Как вы думаете, какие действия предпринял вновь назначенный начальник отдела закупок и логистики?

7. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Организационная культура

В рамках организации функции, аналогичные тем, которые выполняет идеология на институциональном уровне, переходят к организационной культуре. Культура находится в центре современной организационной теории, олицетворяет переход от бюрократии к постбюрократии и имеет отношение к развитию самоуправляемых и самодисциплинируемых людей [6].

Организационная культура – совокупность норм, правил и традиций, регулирующих взаимодействия членов организации, являющаяся отражением их коллективных знаний и опыта.

Культура – совокупность ценностей и норм, определяющих представления и понятие всех членов организации и преподаваемых ее новым членам, о том, что есть правильно. Культура определяет принятие решений работниками в отсутствие документированных правил и методов работы.

Организационная культура существует на двух уровнях:

Видимые элементы культуры: символы, ритуалы и церемонии, истории, слоганы, поведение, стиль одежды, физическое пространство, язык.

Глубинные элементы культуры: базовые ценности, допущения, убеждения, установки, чувства.

Из ценностей, формирующих организационную культуру, важнейшими являются этические ценности.

Этика – свод моральных принципов и ценностей, определяющих поведение людей или групп в отношении того, что считать правильным и неправильным. Этические ценности определяют, что хорошо и что плохо в управлении и принятии решений.

В организации культура выполняет две функции:

- внутренняя интеграция (благодаря культуре сотрудники знают как вести себя друг с другом);
- внешняя адаптация (понимание того, как цели и дела организации соотносятся со сторонними организациями).

Внутренняя интеграция означает, что члены организации вырабатывают коллективную идентичность и понимание того, как эффективно работать всем вместе. Культура регулирует повседневные рабочие отношения и определяет, как осуществляется коммуникация внутри организации, какое поведение является приемлемым или неприемлемым и как распределяются в организации власть и статус.

Под внешней адаптацией понимается то, как организация достигает внешних целей и ведет свои дела с аутсайдерами. Культура помогает направлять повседневную деятельность работников на достижение определенных целей. Она может помочь организации быстро реагировать на потребности покупателей или действия конкурентов.

Обе функции культуры связаны с накоплением **социального капитала**. Социальный капитал может быть измерен через **гудвилл** (goodwill). Когда отношения внутри организации и с ее потребителями, поставщиками и партнера-

ми основаны на честности, доверии и уважении, дух гудвилла присутствует и люди по собственному желанию объединяются для получения общей выгоды.

Правильное соотношение культуры, стратегии, структуры и окружающей среды организации будет способствовать успеху. Для классификации культур Р. Дафт [4] использует два критерия: степень, в которой конкурентная окружающая среда требует гибкости или стабильности и степень, в которой организация сконцентрирована на внутренней или внешней среде (рис. 7.1).

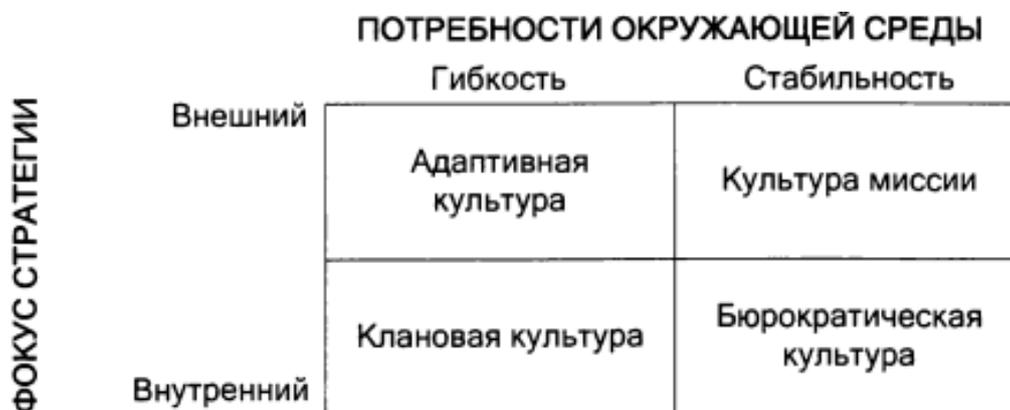


Рис. 7.1. Связь внешней среды и стратегии организации с организационной культурой

При использовании ситуационного подхода различаются четыре типа организационной культуры (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Типы организационной культуры

Тип	Ценности	Пример организации
Адаптивная	Предпринимательство, инновации, творчество, риск	Amazon.com, 3M
Культура миссии	Осознание основной цели организации	PepsiCo
Клановая культура	Вовлеченность в общее дело и чувство сопричастности компании Забота о людях	Индустрия моды и розничная торговля Организации, в которых акции (или часть) принадлежат работникам
Бюрократическая	Порядок Высокий уровень согласованности действий, подчинения, сотрудничества	Большинство менеджеров отходят от нее, используются только некоторые элементы

Сильная организационная культура существенно влияет на деятельность организации. Сила культуры характеризует степень согласия членов организа-

ции с тем, насколько важны ее специфические ценности. Если согласие с ценностями выражено незначительно, культура остается слабой.

Культура не всегда бывает однородной и включает *субкультуры*. Субкультуры складываются при наличии особых проблем, целей и опыта членов команды, подразделения или другой структурной единицы. Офис, отдел или структурное подразделение, территориально отделенные от основной компании и ее операций, также могут иметь свою субкультуру.

Для формирования культуры и этики в организациях используются:

- руководство, основанное на этических ценностях;
- комитеты по этике;
- «горячие линии» по этическим вопросам;
- механизмы разоблачения (защита информаторов, сообщающих о противозаконных, опасных или неэтичных действиях);
- этические кодексы;
- программы обучения;
- социальный аудит (стандарт SA 8000).

7.2. Жизненный цикл организации

Рост и изменение организации хорошо описывает концепция жизненного цикла. Как и любые результаты деятельности людей, социальные организации имеют свой срок жизни. Они рождаются, развиваются, стареют и умирают. Им на смену приходят другие организации. Такой цикл носит название *жизненного цикла*. Он представляет собой последовательность предсказуемых изменений состояний организаций с течением времени. Применение понятия жизненного цикла позволяет различать этапы, через которые проходит организация, и предсказывать дальнейшее ее развитие.

Существует несколько классификаций стадий жизненного цикла организации. Так, в учебнике Р. Дафта приведена следующая классификация (рис. 7.2):

1. **Стадия предпринимательства.** Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще не четкими, творческий процесс протекает свободно, движение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

Кризис – потребность в руководстве. Когда организация начинает расти, увеличение численности сотрудников начинает создавать проблемы.

2. **Стадия коллективизма.** Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени и демонстрируют высокие обязательства.

Кризис – потребность в делегировании полномочий. Низовые руководители начинают испытывать потребность в самостоятельной деятельности в своих функциональных областях и стремятся к большей свободе.

3. **Стадия формализации.** Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся

ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности.

Кризис – необходимость в расширении бюрократии. Чрезмерный рост систем и программ может начать мешать работе менеджеров среднего звена. Организация бюрократизируется, инновации ограничиваются.



Рис. 7.2. Стадии жизненного цикла организации

4. Стадия совершенствования. Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

Кризис – потребность в обновлении. Достигнув стадии зрелости, компании могут переживать упадок. Потребность в обновлении может возникать каждые 10–20 лет. Компания перестает соответствовать требованиям окружающей среды

5. Стадия упадка. В результате конкуренции сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Количество конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок. Механизм выработки и принятия решений централизован.

По мере прохождения жизненного цикла у организации меняются ее структура, системы контроля, инновации и цели.

Таблица 7.2

Характеристики организации на четырех стадиях жизненного цикла

Характеристика	Предпринимательство	Коллективизм	Формализация	Совершенствование
	Отсутствие бюрократии	Предбюрократическая стадия	Бюрократия	Значительная бюрократизация
Структура	Неформальная, единоначалие	Преимущественно неформальная, появление отдельных процедур	Формальные процедуры, разделение труда, появление новых специалистов	Командная работа в рамках бюрократии, философия малой компании
Продукты или услуги	Отдельный продукт или услуга	Основной продукт или услуга и их модификации	Набор продуктов или услуг	Многочисленные продукты или услуги
Система поощрения и контроля	Личная, патерналистская	Личная, в соответствии с трудовым вкладом	Безличные, формализованные системы	Экстенсивные, зависящие от продукта или профиля подразделения
Инновации	Со стороны собственника-менеджера	Со стороны сотрудников и менеджеров	Со стороны отдельной инновационной группы	Со стороны отдела исследований
Цель	Выживание	Рост	Внутренняя стабильность, расширение рынка	Репутация, целостность организации
Стиль руководства	Индивидуалистический, предпринимательский	Харизматический, определяющий направление	Контролируемое делегирование полномочий	Командный подход, сокращение бюрократии

7.3. Организационное развитие и организационные изменения

Большинство компаний и отделов крупных западных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную – каждые четыре или пять лет. Организации производят изменения не ради самих изменений, а потому, что изменения являются частью более общего процесса развития организации, которая должна реагировать на изменения окружающей среды, ограничения, требования и возможности.

Одним из важнейших событий в эволюции профессионального подхода к управлению организациями было создание области управления под названием Организационное Развитие (ОР). Концепция ОР возникла в середине 1960-х годов. Она представляет собой систему методов и процедур для систематической диагностики состояния организации, планирования изменений, их реализации и поддержки.

В 1970-х гг. ОР превратилось в самостоятельную дисциплину, которая применяла достижения бихевиоральных наук в процессе запланированных организационных изменений с целью повышения организационной эффективности. Концепция ОР остается наиболее полно разработанным в теории и востребованным на практике подходом к осуществлению организационных изменений.

Изменения могут быть разными – частичными, затрагивающими отдельные области деятельности, и всеобъемлющими. Большинство крупных западных корпораций сегодня имеют специальные отделы ОР. Эти подразделения обычно входят в группу подразделений, занимающихся управлением персоналом, развитием обучения и тренингом, человеческими отношениями, наймом персонала и т.д.

ОР может быть определено как система действий, направленных на изменение элементов организационного дизайна, разработанная и осуществляемая с использованием методов управления человеческими ресурсами.

Действия, производимые в рамках ОР, являются:

- планируемыми;
- часто охватывающими всю организацию;
- управляемыми сверху;
- приводящими к изменению многих элементов организационного дизайна.

Выделяют два основных типа изменений в организациях:

1. Противодействующие изменения.
2. Планируемые изменения – инкрементальные и радикальные.

Противодействующие изменения. В каждой организации происходит много эволюционных, естественных изменений. Типичным примером является устаревание оборудования и людей. Хотя многие из этих изменений не могут быть в действительности под полным контролем высших менеджеров, желательно предпринимать превентивные меры для того, чтобы избежать или смягчить негативные последствия эволюционных изменений.

Большинство незапланированных изменений не носит эволюционный характер. Они возникают, когда внезапно организации должны реагировать на новые ситуации. Производственная фирма может быть заставлена конкуренцией резко сократить свои цены. Забастовка может заставить организацию повысить заработную плату, и т.п. Такие изменения называются противодействующими, адаптивными или реактивными. Они не были запланированы высшим руководством организации, и, очень часто, необходимость их осуществления не ощущалась до самого последнего момента. Подобные реактивные изменения проводятся для того, чтобы избежать кризиса или не потерять новые, внезапно появившиеся, возможности расширения бизнеса.

Планируемые изменения. Другим типом изменений являются планируемые изменения. Это – систематические, целенаправленно осуществляемые изменения, касающиеся либо части организации, либо организации в целом. Планируемые изменения могут носить инкрементальный характер, а могут производиться более радикальным образом, например, в рамках реинжиниринга бизнес-процессов.

Существует три основных направления планируемых изменений: *структурные изменения, технологические изменения и изменения людских ресурсов*. Они взаимосвязаны между собой, поскольку изменения в одной области обязательно влекут за собой изменения в другой.

Структурные изменения включают в себя изменения организационного дизайна, рабочих процессов, степени децентрализации, линий коммуникации, распределения полномочий внутри организации.

Технологические изменения. Технология включает в себя инструменты, оборудование, процессы, действия, материалы и знания. Технологическими изменениями являются любые изменения какого-либо компонента технологии.

Изменения людей – изменения поведения, отношения к делу, умения, ожиданий людей, работающих в организации. Эти изменения могут проводиться различными методами. Для воспитания в людях нового отношения к делу, нового поведения и ожиданий могут быть использованы тренинговые программы. В ряде случаев основным способом проведения в жизнь изменений может быть наем на работу новых людей. Изменения могут осуществляться и комплексным путем в ходе осуществления политики ОР, которая часто приводит к широкомасштабным перемещениям людей внутри организации, изменению их методов работы и может носить длительный или постоянный характер.

При проведении изменений в компаниях учитываются и используются методы, которые были разработаны в рамках ОР и опробованы на практике многими организациями.

Консалтинговая компания Bain&Co составляет список инструментов менеджмента (Management Tools), которые используются в организациях и оценивает их распространенность в практике менеджмента. В список включены следующие инструменты [26]:

1. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard).
2. Бенчмаркинг (Benchmarking).
3. Аналитика больших данных (Big Data Analytics).
4. Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering).
5. Программы управления изменениями (Change Management Programs).
6. Снижение сложности (Complexity Reduction).
7. Ключевые компетенции (Core Competencies).
8. Управление взаимоотношениями с покупателями (Customer Relationship Management).
9. Сегментация покупателей (Customer Segmentation).
10. Инструменты принятия решений (Decision Rights Tools).
11. Цифровая трансформация (Digital Transformation).
12. Лаборатории прорывных инноваций (Disruptive Innovation Labs).

13. Изучение уровня вовлеченности сотрудников (Employee Engagement Surveys).
14. Слияния и поглощения (Mergers and Acquisitions).
15. Заявление миссии и видения (Mission and Vision Statements).
16. Организационное управление временем (Organizational Time Management).
17. Аутсорсинг (Outsourcing).
18. Модели оптимизации цен (Price Optimization Models).
19. Управление удовлетворенностью и лояльностью (Satisfaction and Loyalty Management).
20. Сценарии и ситуационное планирование (Scenario and Contingency Planning).
21. Стратегические альянсы (Strategic Alliances).
22. Стратегическое планирование (Strategic Planning).
23. Управление цепочками поставок (Supply Chain Management).
24. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management).
25. Составление бюджета с нуля (Zero-Based Budgeting).

Иногда организационные изменения рассматриваются как организационные инновации или инновации менеджмента [24], в отличие от продуктовых и технико-технологических инноваций. Хотя, как правило, изменения носят комплексный характер.

7.4. Контрольные вопросы

1. Какие функции выполняет культура в организации?
2. Какие видимые и глубинные элементы составляют организационную культуру?
3. Объясните смысл концепции социального капитала.
4. Какие ценности лежат в основе четырех типов организационной культуры по Р. Дафту?
5. Охарактеризуйте основные черты организации на разных стадиях жизненного цикла.
6. Охарактеризуйте два основных типа организационных изменений.

7.5. Тесты

1. Если конкурентная окружающая среда требует гибкости и организационная стратегия сфокусирована на внешней среде, то соответствующим этим параметрам видом культуры организации будет:
 - а. клановая культура;
 - б. адаптивная культура;
 - в. культура миссии;
 - г. бюрократическая культура.
2. Если конкурентная окружающая среда требует стабильности и организационная стратегия сфокусирована на внешней среде, то соответствующим этим параметрам видом культуры организации будет:

- а. клановая культура;
- б. адаптивная культура;
- в. культура миссии;
- г. бюрократическая культура.

3. Если конкурентная окружающая среда требует гибкости и организационная стратегия сфокусирована на внутренней среде, то соответствующим этим параметрам видом культуры организации будет:

- а. клановая культура;
- б. адаптивная культура;
- в. культура миссии;
- г. бюрократическая культура.

4. Если конкурентная окружающая среда требует стабильности и организационная стратегия сфокусирована на внутренней среде, то соответствующим этим параметрам видом культуры организации будет:

- а. клановая культура;
- б. адаптивная культура;
- в. культура миссии;
- г. бюрократическая культура.

5. Для какого типа организационной культуры базовыми ценностями являются вовлеченность в общее дело и чувство сопричастности компании, забота о людях:

- а. бюрократическая культура;
- б. культура миссии;
- в. адаптивная культура;
- г. клановая культура.

6. Для какого типа организационной культуры базовыми ценностями являются осознание основной цели организации:

- а. бюрократическая культура;
- б. культура миссии;
- в. адаптивная культура;
- г. клановая культура.

7. Для какого типа организационной культуры базовыми ценностями являются инициативность и предприимчивость сотрудников:

- а. бюрократическая культура;
- б. культура миссии;
- в. адаптивная культура;
- г. клановая культура.

8. Для какого типа организационной культуры базовыми ценностями являются порядок, высокий уровень согласованности действий, подчинения, сотрудничества:

- а. бюрократическая культура;
- б. культура миссии;
- в. адаптивная культура;
- г. клановая культура.

9. На какой стадии жизненного цикла организации (по Р. Дафту) возникает кризис: потребность в руководстве:

- а. предпринимательства;
- б. коллективизма;
- в. формализации;
- г. совершенствования.

10. На какой стадии жизненного цикла организации (по Р. Дафту) возникает кризис: необходимость в расширении бюрократии:

- а. предпринимательства;
- б. коллективизма;
- в. формализации;
- г. совершенствования.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баринов В. А. Организационное проектирование / В. А. Баринов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 384 с.
2. Гибсон Д. Л. Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. / Д. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
3. Гришин Н. Бриллиант в сметане / Н. Гришин // Секрет фирмы. – 2012. – № 10. – С. 24–30.
4. Дафт Р. Организационная теория и дизайн / Р. Дафт, Д. Мерфи, Х. Уилмотт. – СПб. : Питер, 2013. – 640 с.
5. Истомин Е. П. Теория организации: системный подход / Е. П. Истомин, А. Г. Соколов. – СПб. : ООО «Андреев. изд. дом», 2009. – 314 с.
6. Крис Г. Организации. Теории, конфликты и менеджеры / Г. Крис. – Харьков : Изд-во «Гуманитар. центр», 2008. – 196 с.
7. Кузнецов Ю. В. Теория организации : учебник для бакалавров / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М. : Юрайт, 2015. – 365 с.
8. Лафта Д. К. Теория организации : учеб. пособие / Д. К. Лафта. – М. : Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.
9. Малоун Т. У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь / Т. У. Малоун. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 272 с.
10. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент : в 2-х т. / П. Милгром, Д. Робертс. – СПб. : Экон. шк., 2004. – Т. 1. – 468 с.
11. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент : в 2-х т. / П. Милгром, Д. Робертс. – СПб. : Экон. шк., 2004. – Т. 2. – 422 с.
12. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 480 с.
13. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
14. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
15. Новичков Н. В. Теория организации / Н. В. Новичков. – М. : ГУУ, 2007. – 206 с.
16. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – М. : Фонд экон. книги «Начала», 1997. – 190 с.
17. Нуреев Р. Национальная экономика : учебник / Р. Нуреев. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 655 с.
18. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
19. Приходько Д. И. Организационные структуры успешных корпораций / Д. И. Приходько. – М. : Инфотропик Медиа, 2012. – 272 с.
20. Третьякова Е. П. Теория организации : учеб. пособие / Е. П. Третьякова. – М. : КНОРУС, 2009. – 224 с.

21. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма / О. И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 703 с.
22. Хофстеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами / Г. Хофстеде. – СПб. : Питер, 2002. – 316 с.
23. Шаститко А. Е. Экономическая теория организаций : учеб. пособие / А. Е. Шаститко. – М. : Проспект, 2016. – 304 с.
24. Innovating Organization and Management. New Sources of Competitive Advantage / N. J. Foss, T. Pedersen, J. Pyndt, M. Schultz. – Cambridge Univ. Press, 2012. – 249 p.
25. Kates A. Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges / A. Kates, J. R. Galbraith. – San Francisco : Jossey-Bass, 2007. – 256 p.
26. Rigby D. K. Management Tools 2017: An executive's guide / D. K. Rigby // Bain & Company, 2017. – P. 1–68.

Учебное издание

Бисикало Елена Эдуардовна

Теория организации

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.
Подписано в пользование 09.06.18.

Издательство Байкальского государственного университета.
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

<http://bgu.ru>.