

Тема № 9. «Функция организации в управлении органами внутренних дел»

Вопрос 1. Базовые понятия функции организации.

Вопрос 2. Типы и виды организационных структур управления.

Вопрос 3. Проектирование организационных структур.

Вопрос 1. Базовые понятия функции организации

Социальные организации окружают современного индивида на протяжении периода всей его жизни, в различного рода организациях – детских садах, общеобразовательных школах, высших учебных заведениях, разных государственных и негосударственных учреждениях, политических партиях и т. п. – большинство из нас проводит значительную часть своего личного и рабочего времени. Организации (называемые учреждениями, и предприятиями) создают готовые продукты и предоставляют услуги, благодаря потреблению которых, человеческое общество существует и получает дальнейшее развитие; организации (называемые государственными органами) устанавливают общий порядок жизнедеятельности в обществе и контролируют его соблюдение всеми людьми; общественные организации выступают средством выражения социально-экономических и общественно-политических взглядов и интересов социальных групп. В конце двадцатого века социальная организация стала выступать в качестве универсальной формы общественной жизни. Если социальные перевороты (духовные и политические) XIX века трансформировали индивида из существа патриархального в сугубо общественное, то потрясения XX века, и прежде всего революция технологическая, сформировали его *человеком организации*.

Только в рамках современной организации, объединяющей и координирующей усилия сотен и даже тысяч талантливых и высококвалифицированных людей, стало возможным осуществление серьезных проектов.

Понятие «организация» располагается в ряду широкого спектра базовых категорий теории управления. Организация (от латинского *organize* – представляю стройный вид, упорядочиваю) может быть определена как некоторая разновидность социальных систем, которые реализуют установленную общую цель и действуют, основываясь на определенных

принципах и нормативно-этических правилах. Термин «организация» может употребляется в нескольких значениях:

для обозначения предметной деятельности по упорядочению ряда элементов конкретного объекта управления во времени и пространстве;

как объект, обладающий правовым оформлением и внутренне упорядоченной структурой.

Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов и единство с внешним окружением. Организация – социальная группировка, созданная для выполнения определенных целей. В современном мире большая часть производства товаров и оказания услуг предпринимается именно организациями, они в основном и обеспечивают занятость. Организация – объект общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума.

Авторы американского учебника по теории и практике управления «Основы менеджмента» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури отмечают: «Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей»¹. В качестве базового признака социальной организации они выделяют наличие минимум двух человек, объединенных единой целью и идентифицирующих себя как часть одной группы.

Концепция организации в своем развитии прошла ряд этапов: классическая организация, неоклассическая организация, современная организация.

Научные идеи и концепции, называемые *классическими теориями организации*, по своему содержанию представляют собой результат многолетней научно-исследовательской и прикладной работы ряда ученых и практиков. Значительный вклад в развитие положений классической теории, внесли Фредерик Тейлор, Анри Файоль, , Макс Вебер, Лютер Гьюлик и

¹Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури 3-е изд. – Москва : Вильямс, 2016. С. 346.

ЛинделУрвик и др. Одна из ранних попыток проанализировать и теоретически обосновать организационные аспекты промышленного управления была предпринята основоположником научной организации труда и менеджмента Ф. Тейлором. Наряду с этим основное внимание названного ученого было сконцентрировано на функциональной деятельности низового звена организации. Главный лейтмотив данного подхода заключался в научности управления. Суть предложенной системы Ф. Тейлор формулировал посредством изложения следующих тезисов: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния»².

Разработка теоретических и прикладных проблем научного управления, получившая развитие в начале двадцатого столетия и направившая свои усилия на понимание сущности деятельности и специализации руководителя определенного управленческого звена, столкнулась с объективной необходимостью проведения анализа построения и формулирования принципов функционирования социальной организации в целом. Ответом на возникшую потребность практики выступили уже рассмотренные нами выше научно-прикладные работы французского специалиста, теоретика и практика менеджмента, основателя административной (классической) школы управления А. Файоля (1841–1925), предложившего перечень организационных принципов, требуемых для эффективного управления компанией.

В основании «административной теории», разработанной Анри Файолем располагаются четырнадцать принципов эффективного управления, которые могут быть применимы к абсолютному большинству сфер организационной

² Тейлор Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак и Б. Я. – Москва : НКПС Транспечать, 1924, 292 с.

деятельности. Данные основополагающие начала (руководящие идеи) ученый-практик в зависимости от назначения разделял на три группы:

структурные принципы: 1) разделение труда; 2) единство цели и руководства; 3) соотношение централизации и децентрализации; 4) власть и ответственность; 5) цепь команд (линия власти);

процессуальные: 6) справедливость; 7) дисциплина; 8) вознаграждение персонала; 9) корпоративный дух; 10) единство команд; 11) подчинение индивидуальных интересов общему интересу;

результативные (или принципы конечного результата): 12) порядок; 13) стабильность (устойчивость) должностей личного состава; 14) инициатива.

Значительный вклад в развитие положений теории организации внес немецкий социолог М. Вебер (1864–1920), явившийся основоположником бюрократической теории организации.

Понятие бюрократии соответствует несколько различным по своему содержанию значений. В некоторых ситуациях оно характеризует продуктивную организационную форму с оптимальными, нормированными и регламентированными процедурами. В других случаях данное понятие применяется скорее как метафора, акцентирующая внимание на негативных последствиях чрезмерной формализованности функциональной деятельности крупных организаций (излишний, неоправданно большой документооборот, наличие дублирующих звеньев управления, волокита, отсутствие гибкости в рассмотрении вопросов и т. д.).

В понимании М. Вебера бюрократия представляет собой «идеальный тип» организации, посредством которой достигается наибольшая продуктивность и предсказуемость социального поведения членов организации. Он полагал, что по своей эффективности, стабильности, дисциплине и надежности бюрократическая структура является лучшей, чем любая другая организационная форма. Преимущества бюрократии по отношению к другим формам, по мнению ученого, столь же велики, как преимущества машины над немеханическим способом производства.

Следует отметить, что, несмотря на значительные преобразования, которые претерпело мировое сообщество со времен Макса Вебера, бюрократическая форма построения организации и в современных условиях остается в числе преобладающих форм в деловой практике многих государств.

Существенным ограничением классических теорий организаций является формирование механистического представления о роли и месте человека в организации. Ограниченность данных теорий попытались нивелировать представители: социальной концепции организации (Э. Мэйо, М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор); социотехнической концепции (Г. Барнард, Т. Парсонс, Р. Мертон, Ф. Селзник); институциональной концепции (Д. Нортон); системной концепции (П. Друкер, А. Чандлер) которых относят к представителям *неоклассических концепций организации*.

Ярким представителем концепции человеческих отношений был Д. Мак-Грегор. Его основной идеей была необходимость сопоставления целей организации и целей индивидуума в организации. По мнению ученого, эти цели могли быть сближены только посредством совместных усилий руководства компании и рядовых сотрудников. Д. Мак-Грегор сформулировал знаменитые теории «Х» и «Y»³. Теория «Х» предполагает, что человек ленив и его необходимо постоянно принуждать к работе и контролировать. Согласно теории «Y» индивидуум представляет собой творческую личность, которая все время ставит перед собой новые цели и задачи и добивается их осуществления своим трудом без какого-либо принуждения со стороны.

По мнению Д. Мак-Грегора, эффективным инструментом воплощения позитивного взгляда на сотрудника может выступать метод управления по целям, который предоставляет возможность руководителям организации и их подчиненным на паритетной основе устанавливать стратегические и текущие цели и осуществлять поиск продуктивных путей их достижения.

³Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учеб.пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2015. С. 142.

Выдающийся современный теоретик в области управления Питер Друкер придал новый импульс идеям предшественников. Развивая идеи А. Файоля, он создал целостную концепцию управления, определил роль профессионального управленца в организации. Продолжая исследования Д. Мак-Грегора, ученый выстраивает концепцию, в соответствии с которой во главу управления ставятся цели организации. Идея данной концепции заключается в том, что «управление должно начинаться с выработки целей, а затем переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса»⁴. Вышеуказанный подход изменил содержание логики управления, ранее сосредотачивавшей внимание руководителей непосредственно на функциях и процессе управления. Управление по целям позволяет обеспечить постоянное функционирование подсистемы конкретных целей для определенного элемента управляющей системы, что дает возможность предельно точно формировать приоритетные направления предметной деятельности, точно контролировать ход и объем выполняемых рабочих операций, концентрироваться на наиболее важных параметрах. Организации изначально создаются в определенных целях. Управление по целям связано с постоянным функционированием системы разработки конкретных целей для каждого элемента управляющей системы.

Цели выступают исходной точкой планирования, располагаются в основе построения системы вертикальных и горизонтальных организационных отношений, на них формируется порядок мотивирования, а также процесс реализации контроля и оценки достигнутых результатов труда как отдельных сотрудников, так и подразделений (организации) в целом. Цели поддерживают концентрацию внимания на перспективных, стратегических, приоритетных задачах, в таком понимании обычно рассматриваются две взаимосвязанные их составляющие: миссия и цели.

В теории и практике современной теории управления организацией всесторонне исследуются и применяются хорошо известные и классические

⁴Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Питер Друкер ; пер. с англ. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 98.

научные идеи и организационные формы. Вместе с тем в последнее время в мире наблюдаются достаточно глубокие и коренные преобразования во многих сферах и отраслях жизнедеятельности общества – социально-экономической, общественно-политической, демографической, культурной, информационно-технологической. К тому же эти «изменения происходят в условиях всеобъемлющего процесса глобализации, когда быстро исчезают границы для распространения товаров и услуг, технологии, информации, культурного обмена, ликвидируются торговые барьеры, ускоряются и удешевляются коммуникации, развивается глобальный рынок, а мир превращается в единое бизнес-пространство. Поэтому, пытаясь соответствовать требованиям современного глобального среды и запросам потребителей, все больше организаций сегодня переходят к новым методам и формам управления»⁵.

Рассмотрим наиболее эффективные **формы (как способ управления)** современными организациями.

Переход к современным методам социального управления неразрывно связан с возникновением *сетевых* организационных структур. К началу XXI века применение сетевых принципов организации коллективов становится в западных странах определяющим направлением в управлении. При создании компании-сети организация разделяется для более гибкого воплощения производственных программ на относительно самостоятельные в финансово-экономическом, а иногда и в организационно-правовом отношении центры (отдельные хозяйственные единицы, функциональные службы, производственные сектора и т. п.). На смену централизованным организационным структурам приходят федеративные подразделения.

Сети из крупных компаний могут быть описаны двумя организационными моделями:

⁵Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учеб.пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 329 с.

Следует различать **форму организации (управления)** как способ управления с понятием «**организационно-правовая форма**», т. е. признаваемой законодательством той или иной страны форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности.

сеть, формирующаяся вокруг крупной компании. В данном случае крупная организация, представляющая собой ядро сети, накапливает вокруг себя компании (предприятия, учреждения) меньшего размера, делегируя им выполнение отдельных направлений и видов функциональной деятельности. Такая компания занимает превалирующее положение в деловых операциях, выступая головным заказчиком, в результате чего сеть становится иерархически построенной. Мелкие предприятия быстро попадают в финансово-экономическую зависимость от мощного партнера;

сеть компаний, примерно одинаковых по масштабам. Большинство организаций, объединенных в подобную сеть, в юридическом отношении самостоятельны, но в административно-хозяйственном плане поддерживают стабильное функционирование друг друга, что имеет важное значение для всех.

Отдельные виды предметной деятельности при сетизации потенциально могут быть переданы другим предприятиям, специализирующимся, к примеру, на маркетинговых исследованиях, различного рода обеспечении сырьем, материалами и оборудованием, составлении финансовой отчетности, работе с персоналом и повышении его квалификации, послепродажном обслуживании продукции одной отрасли или группы компаний. В целом компания может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации, на собственных уникальных процессах.

Таким образом, современную стратегию сетизации можно в определенной степени сравнить с методами сужения своей функциональной деятельности, когда организация прекращает реализовывать отдельные направления своего производственно-технологического цикла и передает их для осуществления внешним исполнителям. В результате размывания пространственных границ между организациями исчезают классические разграничения между членами организации (как внутренними, так и

внешними), а также между собственными и чужими ресурсами, большими и малыми предприятиями.

Широкое распространение получают так называемые *оболочечные компании*, то есть такая организация, которая часть производственно-технологических задач и функций, прежде всего, собственно производство продуктов и услуг передает на возмездной основе сторонним исполнителям. Непосредственно сама сосредоточивает усилия на транзакционной составляющей деятельности, то есть определяет, что именно и в каком объеме производить, в каком порядке и кому реализовывать.

В ряде отраслей экономики на смену иерархическим организациям, построенным по принципу вертикально интегрированных структур, приходят группы предприятий с достаточно слабыми взаимосвязями, отличающимися наличием прозрачных границ. Одной из таких, получивших распространение инновационных форм выступает *виртуальная организация*, которая представляет собой «расширенную» модификацию рассмотренного нами ранее сетевого подхода, когда сотрудники собираются вместе для реализации конкретного проекта. По достижении поставленных целей такая организация, в большинстве случаев, ликвидируется. Штаты виртуальных организаций представлены небольшим числом сотрудников. Для выполнения определенных проектов (создание рекламной кампании, производство нового программного продукта и т. п.) она, как правило, привлекает дополнительных специалистов, которые не становятся составной частью компании, а образуют относительно самостоятельную временную рабочую группу (временный научный коллектив). Виртуальный подход используется с той целью, чтобы конкретный производственно-технологический или научный проект могли бы разработать и осуществить лучшие в своих сферах деятельности специалисты, что избавляет компанию от необходимости подготовки собственных сотрудников аналогичного профиля.

Концепция *обучающейся организации* состоит в том, что, обучаясь, организация получает способности к тому, чего не могла делать до того, то есть

изменяется и при этом меняет мир вокруг себя. Суть такого подхода заключается не просто в переподготовке и повышении квалификации отдельных сотрудников, но обучение социальной общности, приобретение группового знания. В обучающейся организации увеличение объема знаний и совершенствование навыков осуществляется как на индивидуальном понимании, так и на коллективном уровнях. Для подобного рода организаций характерно и необходимо кроме того совершенствование индивидуальных способностей к обучению как таковых. Обучение кадров в них осуществляется не только в более или менее классических формах, но и в процессе осуществления непосредственно трудовой деятельности, которая включает взаимопомощь, обмен опытом и знаниями. Обучающиеся организации обладают более высокой степенью конкурентоспособности, так как быстро трансформируются и подобным образом адаптируются к меняющимся факторам внешней среды и требованиям рынка. Зачастую необходимо в определенной степени опережающее обучение. При этом совершенствовать пополнять знания, совершенствовать умения и навыки должен весь коллектив организации – от администрации до низовых сотрудников, в динамичных условиях постоянного прогнозирования будущих состояний.

В обучающейся организации имеет место не простое накопление знаний, а практический опыт их применения, создаются новые научные и прикладные идеи, образные представления, а также приемы и способы действий. Суть такого организационного развития заключается не в обычном повышении квалификации, а в постепенном наращивании потенциала гибкости, ситуативной изменчивости, адаптивности. Решая любую текущую задачу, обучающаяся организация ставит перед собой не только цель достижения нужного результата, но и обучение в процессе решения задачи. Такие организации в ряде случаев определяются, как интеллектуальные организации, в том понимании, что для них характерны высокие возможности и способности получения информации, эффективные методы ее анализа, интерпретации, применения и, в результате, генерации новой информации и научных идей.

Ранее (гл. 2) мы рассмотрели ключевые положения системного подхода в управлении. В системе управления организация является объектом управленческого воздействия субъекта управления и имеет особые, присущие только ей особенности. В особенности это касается таких категорий как: миссия, цели, стратегия организации, факторы внешней и внутренней среда. Рассмотрим данные понятия.

Организация не может существовать в окружающей среде, если она не установила определенных ориентиров, направляющих ее тому состоянию в будущем, к которому она стремится и которого хочет достичь. Такие параметры задаются изначально при помощи определения *миссии организации*. Миссия компании – это ее предназначение, стратегическая цель существования, которая придает ей определенность, направленность и индивидуальность. Она выступает основой для формирования целей и стратегии организации, становится исходной точкой для проектирования организационной структуры и оказывает воздействие на ее формирование, в виду того, что работники организации обязаны воспринимать основную цель, разделять и вносить свой вклад в ее достижение, а также принимать ценности и принципы, нашедшие отражение в миссии. Она предъявляет определенные требования к работникам, позволяет отбирать конкретные категории сотрудников, в которых организация нуждается.

На основе миссии, спроектированной в общих чертах, определяются *цель (цели)* организации, которые отражают разнообразие конкретных направлений ее деятельности. Цели есть тот желаемый результат, на получение которого направлены различные усилия и ресурсы организации. Реализую свое предназначение (миссию) организация, в зависимости от состояния внешней среды и собственных возможностей может добиваться различных целей: долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных.

Для достижения перспективных целей организации разрабатывается *стратегия*. Если цели описывают то состояние, которого желает достичь организация, то стратегия отвечает на вопрос, при помощи каких средств и

социальных действий, какими приемами и способом, она сможет добиться данных целей в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Стратегия – это долгосрочный план, включающий выработку курса действий и перераспределение временных, материальных, человеческих ресурсов, использование которых необходимо для решения конкретных задач по достижению заявленных целей (более детально вопросы стратегического планирования и основные виды стратегий рассмотрены в предыдущей главе).

Внутреннюю среду организации можно изучать, как с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, так и с точки зрения динамики, то есть протекающих в ней процессов. Организация по своему функционально-структурному построению представляет собой открытую систему, включающую в себя множество взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, имеющих тесные информационные связи с внешним миром. Внутренние переменные организации в абсолютном большинстве есть результат деятельности руководителей и объект их управленческого влияния. Внутренние переменные – это составные компоненты социальной организации, ситуационные факторы, существующие внутри нее, их качественный состав, степень сопряженности, наличие взаимосвязей как сложной динамической системы. Существуют многообразные научные подходы к определению параметров внутренней среды организаций. По определению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, «основными внутренними переменными организации являются: цели, структура, задачи, технология и люди»⁶.

Цели – это абсолютно определенное конечное состояние или потенциально желаемый результат, которого стремится добиться социальная группа, работая вместе.

Структура организации – это сформированная логическая взаимосвязь и взаимозависимость звеньев управления и подразделений, созданная в такой форме, с помощью которой можно наиболее продуктивно достигать целей

⁶Мескон, М. Х. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури 3-е изд. – Москва : Вильямс, 2016. С. 365.

организации. Это организационно-функциональная характеристика системы, отражающая совокупность устойчивых системообразующих связей и отношений, обеспечивающих приемлемый уровень стабильности и равновесия системы, порядок взаимодействия, соподчиненности и пропорциональности между составляющими ее элементами.

Задачи – это объем предписанной работы, серия трудовых операций или процедур, который необходимо осуществить заранее определенным способом в нормативно установленные сроки. На основе утвержденного решения администрации о структуре описывается перечень и содержание задач для каждой конкретной должности, которые рассматриваются с позиции необходимого вклада в реализации целей организации.

Технологии также являются важной внутренней переменной. По определению известного американского социолога, специалиста в области социологии организации, Ч. Перроу, технология есть средство трансформации сырья (будь то физический или умственный труд, информация, энергия или материалы) в конечную продукцию или услуги.

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

Любая, отдельно взятая технология, не может быть результативной, никакая функциональная задача не может быть решена без сотрудничества работников, также выступающих в качестве незаменимой управляемой внутренней переменной организации. Руководство добивается целей организации исключительно через своих сотрудников и посредством их преобразующей деятельности. Следовательно, человеческий капитал выступает центральным внутренним фактором в любой организационной

системе управления. Если администрация – отдельные руководители – не признают, что каждый сотрудник представляет собой личность со сформировавшимся мировоззрением, определенными убеждениями, неповторимой эмоционально-волевой сферой и потребностями, способность такой организации достигнуть заявленных целей невелика.

Внешняя среда оказывает противоречивое влияние на организацию, которое может выражаться в многообразных формах, либо создавая благоприятные условия и потенциальные возможности для продуктивного функционирования, или же способствуя возникновению угроз для ее существования. Внешняя среда имеет многофакторный характер и неоднородна по своему составу. Она включает большое количество источников, которые оказывают различное по направленности, степени воздействия, содержанию и периодичности влияние на организацию. Сюда входит экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая и другие составляющие элементы, воздействие которых организация испытывает.

По мере развития общественного производства и наступления постиндустриальной эпохи развитие организаций решающим образом связано с уровнем реагирования на изменение факторов внешней среды.

После изучения общего построения организационной среды компании необходимо выделить из всего многообразия ее элементов те, которые имеют для нее существенное значение, т. е. критические точки. Иными словами, уже на исходном этапе руководству организации нужно определить пределы анализа среды. То есть для составления описательной характеристики факторов внешней среды первоначально следует осуществить их отбор на основе формально-логического и содержательного анализа, либо экспертного опроса сотрудников управленческого звена и категорий специалистов организации, для этого необходимо дать максимально полный (по возможности) перечень таких факторов, а впоследствии сделать их ранжирование и отбор. Например, в полный перечень факторов прямого

воздействия могут быть включены: поставщики, потребители, налоговые органы и система, таможенные органы и система, органы социального страхования и обеспечения, банки, конкуренты, биржа труда. После произведенного отбора будут оставлены: поставщики материалов и сырья, потребители продукции и услуг, налоговая система и ее органы, представители конкурентной среды. После изучения факторов прямого воздействия рационально в таком же порядке выполнить детальный анализ косвенных факторов: определить полный список факторов, выделить наиболее значимые из них, а затем логически или экспертным путем дать им описать их особенности и проявление. В современных условиях наиболее значимыми факторами внешней среды, как правило, выступают: уровень инфляции и инфляционные процессы, состояние политической стабильности (нестабильности), степень развития научно-технического прогресса в конкретной отрасли или области жизнедеятельности. Характеристика названных факторов внешней среды осуществляется в качественной (и) или количественной форме.

Существуют различные научно-теоретические и методологические подходы к анализу и оценке компонентов внешней среды. В качестве общепринятых в научной литературе по теории управления и получившими широкое распространение в практике менеджмента можно перечислить три метода: метод Ансоффа, PEST-анализ и SWOT-анализ.

Одним из наиболее интересных методов оценки внешней среды, позволяющим выбрать соответствующий ей вид стратегического управления, является *шкала И. Ансоффа*⁷.

Согласно методологической позиции И. Ансоффа при определении уровня нестабильности сначала устанавливают, какие из имеющихся условий деятельности будут в меньшей степени стабильными в ближайшие годы (5–7 лет). По мнению большинства ученых в качестве таких факторов выступают

⁷Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф ; пер. с англ. – Классическое изд. – Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2009. - 342 с.

общественно-политические и социально-экономические условия. Данные условия могут быть оценены на уровне 3,5–4 баллов, т. е. как внезапны, обладающие элементами новизны, происходящие быстрее, чем компании успевают адаптироваться, зачастую абсолютно непредсказуемые, но, вероятно, что при применении приемов стратегического управления их можно будет идентифицировать как частично предсказуемые по некоторым слабым сигналам (табл. 1).

Таблица 1

Турбулентность внешней среды по И. Ансоффу

Характеристика внешней среды	СТАДИИ				
	Стабильность	Реактивность	Предвидение	Исследование	Творчество
Привычность событий	привычные	В пределах экстраполяции опыта	Неожиданные, но имеющие аналогии с прошлым		Неожиданные и совершенно новые
Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции		Предсказуемые новые проблемы и возможности	Частично предсказуемые по слабым сигналам или непредсказуемые изменения
Темп изменений	Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакция фирмы	
Шкала нестабильности	1	2	3	4	5

И. Ансофф выделяет приведенные ниже виды стратегического управления, применяемые исходя из степени нестабильности внешней среды:

управление на основе экстраполяции тенденций (долгосрочное планирование), применяющееся в условиях сравнительно невысокой степени нестабильности (оценка нестабильности – 2,5-3,0);

управленческая деятельность на основе предвидения изменений (стратегическое планирование и прогнозирование, выбор стратегических позиций), осуществляемая при средних значениях показателей степени нестабильности (оценка – 3,0-3,5);

управление посредством использования гибких экспертных решений (ранжирование задач; организационное управление по слабым сигналам;

менеджмент в условиях стратегических неожиданностей), которое применяется в условиях существенной нестабильности факторов внешней среды (оценка выше 3,5).

Таким образом, для крупных либо небольших социально-экономических систем, функционирующих в условиях рынка, имеется возможность выбора конкретного вида стратегического управления, основывающегося на слабых сигналах и разработке гибких экспертных решений. Именно применение предложенного способа управления компанией создает условия для своевременного предотвращения наступления отрицательных последствий до того момента, как они стали необратимыми, и переориентировать организацию по наиболее приемлемому и оптимальному пути развития.

В определенной степени востребованным и популярным методом исследования происходящих в макросреде событий является *PEST-анализ* (политико-правовой, технологический, экономический, социокультурный)⁸.

Факторы макросреды оказывают разное по силе, изменяющееся со временем (в зависимости от структуры, размера и жизненного цикла организации) влияние на стратегию деятельности. Причины и следствия данных переменных следует рассматривать в связи с их влиянием на конкурентное позиционирование. Цель PEST-анализа состоит не просто в составлении перечня факторов внешней среды, но в применении схемы для:

выявления изменений (тенденций) развития факторов внешней среды;
сосредоточения внимания на направлениях, которые имеют приоритетное значение для организации;

учета происходящих перемен при проектировании стратегий организации.

PEST-анализ призван облегчить управленцам оценку влияния факторов внешней среды на стратегию. Он привлекает внимание к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходимость периодического пересмотра планов. Первый его шаг – определение и восприятие основных

⁸ Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент : Учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Москва : Инфра-М, 2017. С. 53–65.

внешних факторов, **оказывающих** воздействие на деятельность организации.

Примеры некоторых из них представлены на рис.1.

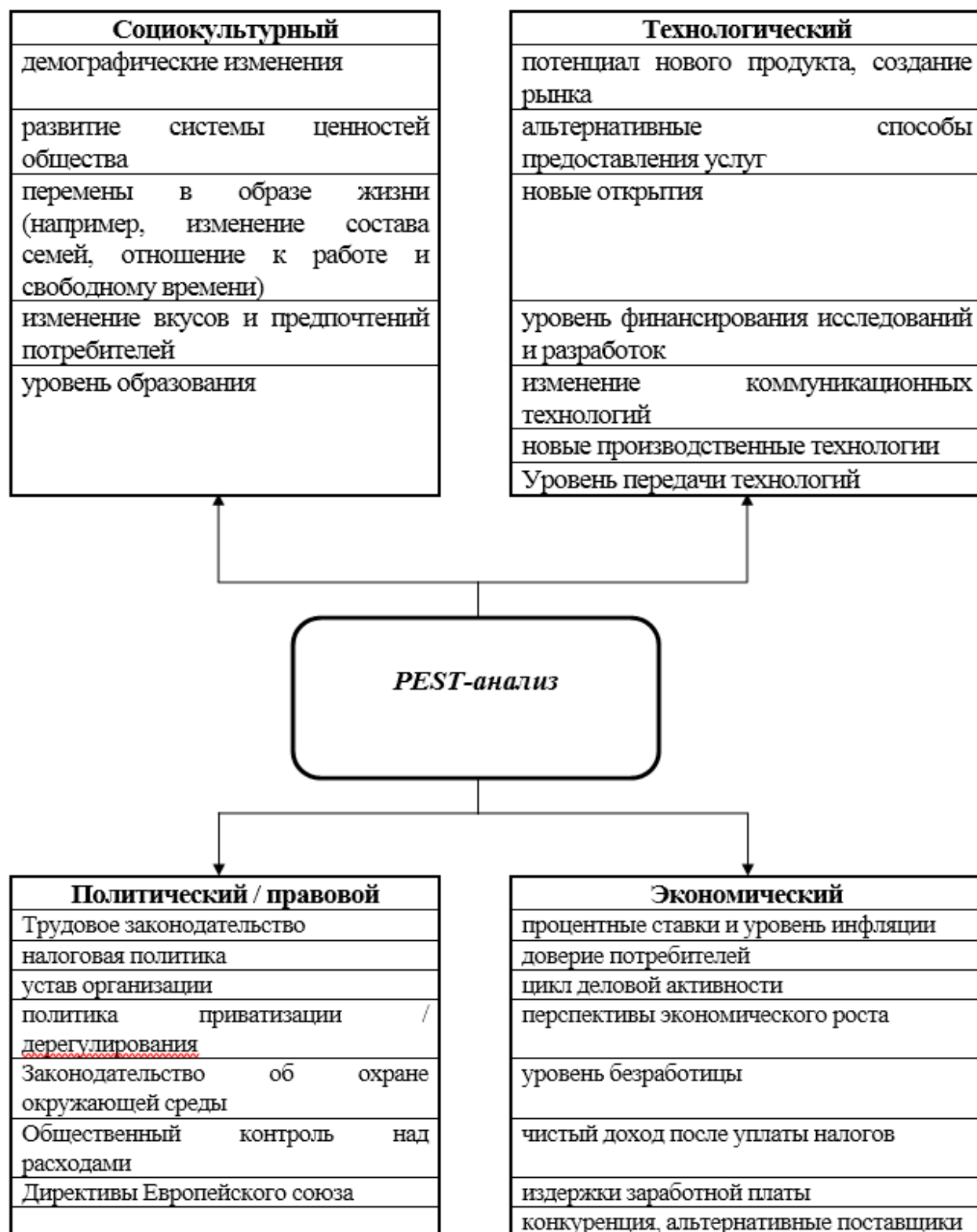


Рис. 1.Примерная схема PEST-анализа.

Еще одним распространенным методом, применяемых в комплексной оценке внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие компании,

является *SWOT-анализ*⁹. Понятие SWOT-анализа впервые было введено в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом. Содержанием данного метода является анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. SWOT расшифровывается как:

Strengths – сильные стороны,

Weakness – слабые стороны,

Opportunities – возможности,

Threats – угрозы.

«S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации. SWOT-анализ является предварительным исследовательским этапом при составлении стратегических планов, разработке стратегических целей и задач компании (рис. 2).

SWOT-анализ		
	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны: 1. 2. 3.	Слабые стороны: 1. 2. 3.
Внешняя среда	Возможности: 1. 2. 3.	Угрозы: 1. 2. 3.

Рис. 2. Типовая матрица SWOT-анализа.

По итогам ситуационного анализа следует сделать оценочный вывод, обладает ли компания необходимыми внутренними силами и ресурсами для осуществления имеющихся возможностей и противодействия внешним

⁹ Загородников, А.Н. Управление общественными связями в бизнесе : учебник / А.Н. Загородников; - Москва : КноРус, 2011. С. 117.

угрозам. Соответственно, нужен детальный анализ характеристик внутренней и внешней ситуации. При оценке внешней среды необходимо иметь в виду:

состояние правового регулирования и политический климат;

ожидаемые или предполагаемые его перемены, которые могут оказать определенное влияние на функционирование организации (например, ужесточение либо либерализация законодательства в таможенной сфере);

экономическое положение государства, конкретного региона (изменение показателей ВВП, реформы в экономической сфере, потенциально влияющие на компанию, уровень прогнозируемой инфляции);

состояние и динамика социальных и демографических факторов;

преобразование технологий (инновации);

состояние экологии.

В процессе осуществления анализа внутренней ситуации организации оцениваются ее ресурсы, технологические процессы, дается анализ конкурентоспособности. В ходе проведения такого анализа подтверждается или формулируется заново состояние и динамика устойчивых конкурентных преимуществ компании.

При осуществлении анализа переменных компонентов внутренней среды, так и факторов внешнего окружения организации следует учитывать стадию развития компании, на которой она находится в момент проведения анализа. В теории управления совокупность стадий называют **жизненным циклом организации**, который включает в себя: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Рождению любой компании связано с объективной необходимостью удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов, поиском, исследованием и занятием свободной ниши на рынке продукции и услуг. Приоритетная цель организации на указанной стадии – обеспечить себе выживание; это требует от руководства компании таких морально-деловых качеств, как вера в конечный успех, формирование готовности рисковать, высокая работоспособность.

Детство – нестабильная стадия, в виду того, что именно в данный период времени осуществляется несоизмеримый по сравнению с преобразованием управленческого потенциала рост организации. В процессе протекания данной стадии абсолютное **большинство** вновь создаваемых организаций испытывают крах из-за неопытности и недостаточной компетентности своих руководителей. Основной задачей организации в такой ситуации выступает укрепление собственных позиций во внешнем окружении, при **этом** особое внимание сосредотачивается на усилении конкурентоспособности. Приоритетная цель компании на этой стадии – промежуточный успех и создание условий для бурного роста.

Юность – это временной период перехода, протекающий от комплексного управления, реализуемого небольшой командой единомышленников, к разноплановому менеджменту с применением простых форм финансирования, документов планирования и прогнозирования. Приоритетная цель организации в указанный период – создание условий по обеспечению ускоренного роста и, в частности, занятие в полном объеме собственного сегмента рынка. Особенность стадии юности заключается в том, что интуитивная оценка риска менеджерами организации уже не выступает самодостаточной, что побуждает управленцев прибегать к математическим оценкам расчета потенциальных потерь вследствие действия риска. В данный временной отрезок компании нуждается в приобретении специалистов в достаточно узких областях знаний.

Зрелость – развитие социальной организации в рамках названной стадии осуществляется в интересах устойчивого производственно-технологического роста на базе сбалансированной структуры и распределенного управления. Руководитель компании, как правило, испытывает удовлетворение уровнем логичности и стройности организационно-функциональной системы управления, что сдерживает его интерес к адаптации в динамике факторов внешней среды, а также к реорганизации и децентрализации. Стадия зрелости взаимоувязана с

проникновением компании в новые сферы предметной деятельности, расширением направлений работы и их дифференциацией, однако именно в указанный временной отрезок активно зарождается и развивается бюрократизм в организационной системе управления.

Для стадии *старения* характерно превалирование бюрократии на всех управленческих уровнях, гибелью инновационных идей в закоренелых и громоздких структурах управления. Приоритетной задачей социальной организации в названный период выступает борьба за выживание и стабильность.

В период *возрождения* в компанию приходит новая команда сотрудников-управленцев, специфические взгляды которых дают возможность реализовать программы внутренней перестройки, трансформировать структуру управления. В высшем руководстве организации, в большинстве случаев, появляется лидер, который по своим морально-деловым качествам способен встряхнуть всю структуру управления. Главной целью в указанный период времени является оживление компании.

Для эффективного управления начальнику следует учитывать особенности управления, протекающие в каждой из рассмотренных выше взаимосвязанных стадий жизненного цикла организации.

Законы и принципы организации

Все реально действующие на организацию и проявляющиеся в организации объективные и субъективные зависимости, законы и закономерности называют организационными. Образно говоря, организационные зависимости, закономерности и законы определяют, выражаясь морским языком, тот фарватер, в котором движется организация.

Каждая организация осуществляет свою производственно-технологическую (предметную) деятельность в соответствии с законодательными актами страны пребывания и своими собственными нормативными правовыми актами – уставом и учредительным договором.

Помимо этого, в любой организации действуют объективные законы природы и общества, даже если они официально не зафиксированы, и, кроме того, проявляется влияние всевозможных закономерностей и зависимостей, обусловленных связями элементов организационной системы и влиянием внешней среды. Если какие-то законы не соблюдаются, а закономерности и зависимости не учитываются или не понимаются, организации угрожает гибель.

Согласно общеизвестному диалектическому закону о взаимосвязи и взаимообусловленности объектов, процессов и явлений окружающего мира, все они ввиду наличия реальных или потенциальных взаимосвязей находятся в зависимости друг от друга. Эти зависимости могут иметь самый разнообразный характер и проявляться в той или иной степени (в частном случае – до того или иного времени или вообще не проявляться), а некоторые из них могут субъективно устанавливаться.

Зависимости могут проявляться и устанавливаться как случайно и непредсказуемо, так и более определённо – в виде закономерностей и законов. *Закономерность* – это объективно существующая, устойчиво проявляющаяся зависимость или связь между рассматриваемыми объектами, процессами, явлениями.

Закон – необходимая связь между объектами, процессами, явлениями. В определении закона понятие «необходимая связь» имеет двоякий смысл: для объективного закона – это связь, которая неминуемо соблюдается, а для субъективного закона – это связь, которая требуется, должна соблюдаться.

Законы организации формируют научно-теоретический фундамент общей теории организации. В свою очередь, теория организации, вооруженная субъективными законами, создаёт основу профессионального управления организацией. А, в целом, знание организационных законов и умелое использование их в современных условиях превращаются в фактор несомненного конкурентного преимущества.

В теории управления рассматриваются три основных закона организации: *синергии, развития и самосохранения*¹⁰.

Начнем рассмотрение с *закона синергии*. Слово «синергия» произошло от греческого *synergeia* – сотрудничество, содружество. На практике понятие синергия тождественно понятию «синергический эффект» или более знакомому понятию «системный эффект». Синонимом для слова «синергия» является синергизм, который является проявлением одного из наиболее общих законов природы и общества – философского закона перехода количественных изменений в качественно новые формы. Закон синергии можно изложить таким образом: «для элементов любой целостной системы (технической, биологической или социальной) существуют условия взаимодействия, при которых эффект системы существенно не равен простой сумме эффектов отдельных элементов».

Весьма наглядным является эффект синергии, замеченный в медицине: действие некоторых лекарств, принимаемых отдельно и последовательно, оказывается значительно слабее, чем действие тех же лекарств, принимаемых совместно, т. е. при совмещении лекарств их действие усиливается. Системный эффект может быть как существенно больше, так и существенно меньше простой суммы эффектов элементов системы. Нарращивание эффекта системы за счёт синергии характеризуют условной формулой $2 + 2 = 5$. Так как системный эффект может быть положительным или отрицательным, то его наращивание может быть позитивным или негативным. Так, например, повышение авторитета организации – положительный эффект для её руководителей, а рост протестных настроений среди работников – отрицательный эффект. С учётом сказанного, в некоторых ситуациях, позитивным может считаться подавление эффекта за счёт синергии, характеризуемой условной формулой $2 + 2 = 3$. Эффекты синергии – основной объект изучения специальных наук. В приложениях к сложным

¹⁰ Балашов, А.П., Теория организации и организационное поведение : учеб.пособие / А.П. Балашов. – М: Вузовский учебник: ИФРА-М, 2015. – 304 с.

системам – это общая теория систем, а в наиболее широком плане – синергетика (наука о самоорганизации).

Наряду с законом синергии важнейшим понятием теории организации является понятие потенциала организации. По существу, закон синергии объясняет влияние суммы потенциалов на результаты работы системы. Впервые об этом заговорил И. Ансофф. Слово «потенциал» имеет свое происхождение от латинского *potencia* – сила. Под словосочетанием «организационный потенциал» понимаются возможности, материально-технические средства, временные, человеческие и иные ресурсы и запасы, которые в перспективе могут быть использованы в технологическом процессе для решения задач организации.

Классификация ключевых видов деятельности позволяет выделить минимум десять основных элементов организационного потенциала: политический, производственный, административный, экологический, экономический, юридический, морально-этический и технологический, социально-психологический.

Применительно к потенциалу организации в целом закон синергии может быть сформулирован следующим образом: «для любой организации существуют условия, при которых потенциал организации оказывается существенно не равным простой сумме отдельных элементов её потенциала».

Закон развития. В наиболее общем случае развитие по своей внутренней природе есть необратимое направленное изменение материи или сознания. Необратимость развития характеризуется крылатой фразой: «В одну и ту же реку нельзя войти дважды». Разумеется, в каждом конкретном случае можно вернуться к прежнему значению того или иного показателя (например, после падения объёма производства вновь выйти на тот же уровень). Но время уже ушло, и мир, который характеризуется бесчисленным количеством показателей, стал другим. Развитие – процесс необратимый. В научно-методологической литературе выделяют две формы развития:

эволюционное развитие – необратимые, непрерывно протекающие во времени количественные и качественные изменения;

революционное развитие представляет собой скачкообразное изменение.

Пример эволюционного развития – изменение климата на планете. Примером революционного развития является переход к рыночной экономике в постсоветской России.

Развитие может протекать прогрессивным и регрессивным путями. Прогрессивное развитие (прогресс) – это переход от низшего уровня к высшей форме, от простого к сложному, от менее совершенного к более совершенному. Регрессивное развитие (регресс) – переход противоположной направленности по отношению к прогрессивному развитию (то есть переход от высшего к низшему и т. д.). *Во всех взаимно связанных развивающихся областях прогресс невозможен без регресса, а без регрессивного развития нет прогресса.*

Закон развития является одним из всеобщих законов природы и общества, изучаемых философией. Частным проявлением этого философского закона является закон развития организационной системы, который с учётом целенаправленности функционирования системы может быть сформулирован следующим образом: «конкретная компания стремится добиться наибольшего суммарного организационного потенциала на каждом этапе жизненного цикла».

Закон развития основывается на ряде определенных принципов, к наиболее важным среди которых относят: принцип непрерывности, инерции, самозависимости, стабилизации, отторжения, эластичности.

Рассмотрим указанные принципы более детально.

Принцип инерции (называемый также принципом запаздывания). Развитие любой системы на различных этапах характеризуется теми или иными задержками во времени. Это свойство процесса развития характеризует принцип инерции, который может быть сформулирован следующим образом: «действие нового ресурса в общем потенциале любой системы, в том числе организационной, начинает проявляться через определенный промежуток

времени после начала его функционирования и продолжает проявляться спустя некоторое время после его израсходования». Инерция находит своё выражение в использовании устаревшего (как физически, так и морально) оборудования, в деятельности отживших организационных структур и т. д. Очень ярко инерция проявляется в организационном поведении, в частности в традициях, обрядах, нормах поведения. Из принципа инерции вытекает практическая рекомендация: устаревший ресурс должен своевременно выводиться из использования спустя некоторое интервал времени после внедрения нового ресурса. В ином случае, могут возникнуть условия, когда старый ресурс уже не действует, а новый ресурс пока ещё не действует, т. е. фактически система оказывается без необходимого ресурса. Так, например, при внедрении средств автоматизации управления в новой области, ранее не охваченной автоматизацией, некоторое время сохраняют возможности традиционного неавтоматизированного управления. Если этого не сделать, то можно на этапе внедрения средств автоматизации потерять управление и, что наиболее неприятно, неоправданно опорочить идею автоматизации.

Принцип самозависимости. В наиболее общем виде этот принцип может быть изложен следующим образом: «дальнейшее развитие зависит от результатов предшествующего развития». Применительно к организационной системе принцип самозависимости развития можно сформулировать так: «дальнейшее повышение потенциала организации зависит от располагаемого потенциала».

Принцип эластичности. Этот принцип относится к поведению организации. Он может быть сформулирован так: «социальная организация стремится амортизировать последствия внутренних и внешних негативных возмущающих воздействий». Эластичность поведения организации может изменяться в широких пределах от самой высокой до самой низкой. Высокая эластичность характеризуется быстрым, но вместе с тем плавным реагированием на возмущающие воздействия, принятием своевременных и обоснованных решений. Напротив, низкая эластичность проявляется в

медлительности, сочетающейся с импульсивностью, принятием неадекватных решений.

Принцип непрерывности. Сущность данного принципа может быть изложена так: «процесс изменения организационного потенциала идёт постоянно, изменяются лишь скорость процесса и показатель изменения». Изменения в организации не осуществимы без изменения функций и поведения людей. Особенно это касается революционных преобразований. Требуется время для того, чтобы люди осознали сущность преобразований и приняли в них участие. Без этого никакие серьёзные преобразования невозможны. А так как люди обладают разной скоростью адаптации к изменениям (проявляется принцип инерции мышления), то процесс их вовлечения в преобразования оказывается непрерывно нарастающим. При этом имеется возможность влияния на скорость процесса вовлечения людей в преобразования. Важным также является поведение людей, вовлекаемых в преобразования, которое может характеризоваться позицией «за» или «против». Порой возникает ситуация, характерная для перетягивания каната, и всё это обуславливает не радикально быстрое, а непрерывное, более или менее постепенное изменение общего потенциала организации.

Принцип стабилизации структуры и функций. Данное руководящее начало можно представить следующим образом: «каждая организация старается достигнуть стабилизации эффективных элементов структуры и функций». Указанный принцип выражает интересы и потребности отдельного человека, социального коллектива и общества в стабильности. С точки зрения реализации принципа стабилизации важнейшей функцией в организации является учёт и контроль деятельности подразделений и отдельных работников. Выявленные по результатам учёта и контроля положительные результаты деятельности структурных подразделений и достижения в эффективном выполнении функций работниками всячески рекламируются и поощряются. Успехи в тех или иных областях деятельности поддерживаются, передовые методы работы распространяются, при этом широко используется обмен

опытом. Мощнейшими факторами стабилизации являются заинтересованность персонала в процветании организации и развитии её потенциала, а также наличие в организации профессионально грамотных и опытных руководителей.

Принцип отторжения. Его можно сформулировать так: «организация стремится избавиться от неэффективных элементов структуры и функций». Для тех, кто не справляется с задачами, решаемыми в интересах достижения общих целей, применяются самые различные меры. Среди таких мер могут предусматриваться, наряду с системой наказаний, побуждение нерадивых работников к увольнению; сокращение штатов, в том числе ликвидация подразделений вместе с их видами деятельности и перепоручение их функций другим подразделениям или внешним организациям на договорных условиях. Может также применяться отказ от производства неконкурентоспособного продукта или услуги, отказ от недобросовестного поставщика и т. п. Рассматриваемый принцип отторжения действует не автономно, а в сочетании с принципами стабилизации, непрерывности развития, а также всеми другими принципами, что приводит к достаточно сложной картине реального развития организации.

Формами сознательной реализации закона развития организационной системы является долгосрочное либо стратегическое планирование, а также среднесрочное, или бизнес-планирование. В планы, кроме мероприятий, обеспечивающих жизнедеятельность организации, обычно включаются мероприятия по её развитию. И если в стабильных условиях деятельности изменениям организации можно не уделять особого внимания, то в условиях постоянно меняющейся внешней среды дальнейшее развитие организации в смысле её приспособления к вызовам окружения приобретает важнейшую роль и может стать вопросом её жизни или гибели.

Управление развитием социальной организации по своему содержанию представляет собой искусство, если иметь в виду, что одно и то же мероприятие в разных условиях может быть как прогрессивным, так и регрессивным. Например, рост производства в условиях конкурентного

преимущества коммерческой организации способен привести к её прогрессу, в то время как в условиях неконкурентоспособности организации расширение производства угрожает разорением. Методологические аспекты стратегического развития организации являются предметом отдельной дисциплины, именуемой «стратегический менеджмент».

Закон самосохранения. Сущность закона самосохранения может быть сформулирована следующим образом: «Каждая биологическая или социальная система стремится к самосохранению путём изменения своей структуры и рационализации функций элементов, а также посредством воздействия на окружающую среду». Основное условие самосохранения организации – недопущение превышения потенциала разрушения над потенциалом созидания. Если такое условие длительное время не может быть выполнено, то организация прекращает своё существование в добровольном либо принудительном порядке.

Каждый собственник, даже не зная закона самосохранения, рассчитывает необходимые финансовые, материальные и другие ресурсы так, чтобы его организация могла работать и получать прибыль. Если организация не обеспечена необходимыми ресурсами, то её собственник может потерять даже те ресурсы, которые имел. Если этих ресурсов будет больше, чем необходимо для работы с вполне определённой прибылью, то организация может расширить свою деятельность, создав запас созидательного потенциала. Неиспользуемый запас потенциала созидания приносит существенно меньше пользы по сравнению с используемым, поэтому собственник организации обычно выбирает варианты распоряжения неиспользуемыми ресурсами, при этом за счёт рисков может повышаться потенциал разрушения. Обычно наиболее эффективному расходованию ресурсов соответствует ситуация, при которой величина ресурса созидания гарантирована, но лишь ненамного превосходит величину ресурса разрушения.

В любой организации, как в результате деятельности руководителя, так и независимо от неё, в постоянном режиме происходят формальные и неформальные преобразования. Они могут положительно либо отрицательно отражаться на деятельности организации и действовать длительное время, либо приводить к сиюминутным эффектам. Проблемы, достигшие больших масштабов, подталкивают к принятию радикальных решений в очень ограниченные сроки, что не способствует их обоснованности и может ухудшить положение. Неудовлетворительные решения приводят к конфликтам, которые для организации обычно оказываются разрушительными. Между тем интересы самосохранения организации не терпят суеты, требуют целеустремлённой работы руководителей организации при поддержке всего персонала, а при необходимости, применения методов самосохранения, к основным из которых можно отнести:

- отторжение неэффективных организационных элементов (расформирование подразделений, увольнение недобросовестных сотрудников);
- развитие контактов с внешними организациями, вступление в ассоциации;
- внедрение и совершенствование методов стратегического управления;
- организация выполнения научных исследований и реализация их результатов;
- совершенствование технологических процессов и управления;
- поднятие общей организационной культуры;
- подбор кадров и обучение персонала;
- использование творческого потенциала работников;
- развитие службы собственной безопасности;
- создание и совершенствование работы подразделений информационного обеспечения;
- создание материальных, финансовых и иных резервов.

Выбор методов представляет собой искусство управления организацией. Однозначных рецептов, т. е. какие из методов следует применять в тех или иных ситуациях, не существует.

При выборе форм и методов воздействия на объект управления следует учитывать как законы теории организации, так и организационные принципы. Последние, в свою очередь, делятся на общие и специфические (рис. 3).

Принципы соответствия:	Принципы оптимальности:
соответствия целей и ресурсов	оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления
соответствия распорядительства и подчиненности	прямоточности
эффективности и экономичности производства	ритмичности
	синхронизации

Рис. 3. Общие принципы организации.

Как видно из схемы среди общих принципов организации выделяют две группы: принципы соответствия и принципы оптимальности. Обратимся к сущности этих принципов. Рассмотрение каждого принципа начинается с его формулировки, после чего следуют соответствующие пояснения.

К **принципам соответствия** относят принципы соответствия: целей и ресурсов, распорядительства и подчиненности, эффективности и экономичности производства.

Принцип соответствия поставленных целей и затраченных ресурсов:
 – «никакая цель не осуществима без своевременного обеспечения её необходимыми ресурсами». От наличия ресурсов зависит набор целей, которые может формулировать для себя организация. Ресурсы выступают в качестве средств, обеспечивающих как минимум возможность, а как максимум – гарантированность достижения выдвигаемых целей. Именно поэтому обладание трудовыми ресурсами (сырьевыми, энергетическими, человеческими и др.) является областью конкуренции в деятельности различных компаний.

Принцип соответствия уровня распорядительства степени подчинённости: – «у каждого работника при выполнении заданного объема конкретной работы должен быть один административный руководитель и любое количество функциональных менеджеров, работающих в непересекающихся областях деятельности». Административный руководитель реализует административные функции, в которых приоритетными являются функции принятия или утверждения решения и контроля его выполнения. Функциональный руководитель реализует технологические функции, в которых приоритетными являются функции разработки, согласования, организации исполнения управленческого решения и собственно процесс его выполнения. При наличии более одного административного руководителя и при пересечении полномочий функциональных руководителей обычно возникает неоднозначность власти – работник в случае противоречивости указаний и команд, выдаваемых разными руководителями, не знает, как именно ему поступить, что может приводить к негативным для организации последствиям.

Принцип соответствия уровня эффективности состоянию экономичности производства: – «для каждой организации может быть найдено оптимальное соответствие между эффективностью и экономичностью, при этом, росту экономичности не всегда соответствует увеличение эффективности». Экономичность производства – степень сокращения затрат на производство продукции. Эффективность – это результативность, степень реализации целей организации. Эффективность определяется не только экономичностью, но и рядом других показателей, таких как качество производимой продукции, время, затрачиваемое на её производство, производительность труда работников организации. Организация может быть эффективной по одним критерияльным показателям и совершенно неэффективной по другим показателям. Так, например, попытка экономии сырья за счет использования заменителя может привести к снижению качества производимой продукции и эффективности организации в целом.

Принципов оптимальности называют четыре: оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления; прямооточности; ритмичности; синхронизации.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления: – «для социальной организации существует оптимальное соответствие между степенью централизацией и децентрализации технологического процесса и управления». **Существующая** потребность человека в самопроявлении, самовыражении и власти побуждает многих менеджеров усиливать централизацию технологического (административно-служебного) процесса и управления, однако при чрезмерной централизации начинают возникать отрицательные эффекты – за счёт необходимости многих согласований теряется оперативность принятия решений, проявляются тенденции авторитарного управления со всеми их недостатками и т. д.

С другой стороны, полностью децентрализованное управление таит возможность несогласованных действий, препятствующих достижению общих целей. Рассматриваемый принцип требует вовремя и осознанно производить реорганизации, приводящую к наиболее целесообразному перераспределению функций централизованного и децентрализованного регулирования.

Принцип прямооточности: – «производственно-технологические и информационно-коммуникационные процессы необходимо направлять по кратчайшему пути для исключения дополнительных расходов и искажений». Проиллюстрируем принцип на примерах.

Внедрённый в промышленных компаниях Г. Форда в производственный процесстехнологический конвейер значительно увеличил производительность труда. Данная инновация привела к необходимости отмены промежуточного хранения различных частей автомобилей на складах и междеховые перевозки, в процессе осуществления которых некоторое количество деталей обычно подвергалось порче, терялось или расхищалось.

Информационный процесс. Достоверность и ценность информации прямо пропорционально зависят от избранного пути ее доставки. Так, изначально

абсолютно достоверная, обладающая определенной степенью ценности информация, проделав долгий иерархический путь в организации, к моменту поступления пользователю может оказаться недостоверной или потерявшей ценность. Например, задержанная по какой-то причине информация о проведении важного мероприятия на два дня может не только потерять свою ценность, но и создать достаточное число проблем для адресата.

Принцип ритмичности: – «последовательные звенья производственно-технологических и информационно-коммуникационных процессов должны быть сбалансированы по пропускной способности или производительности». Принцип ритмичности определяет условия реализации полной занятости работников на различных технологических участках единого производственного процесса или в различных звеньях единого процесса управления. Дисбаланс приводит к неоправданным паузам в занятости работников, к простоям техники и оборудования.

Принцип синхронизации: – «в общем числе подразделений организации должно быть выделено основное звено, под задачи деятельности которого следует подстраивать другие службы». Основное звено выступает в роли центра **синхронизации**, выделяемого на постоянной основе или временно, и выделяется с учётом наибольшей важности реализуемых производственно-технологических и (или) информационных процессов. Например, в высших учебных заведениях основным звеном является кафедра.

Наряду с общими принципами организации могут быть сформулированы *принципы, являющиеся специфическими* для организаций того или иного типа. Среди таких специфических принципов особое внимание уделяют принципам статической и динамической организации. Статическая организация – это организация, находящаяся в состоянии решения внутренних проблем. Обычно организация является статической на этапах рождения (т. е. создания) и ликвидации. Статической может оказаться организация и на других этапах жизненного цикла в случае существенных реорганизаций и преобразований. Динамическая организация – это организация, находящаяся в состоянии

решения внешних проблем, когда внутренние проблемы решены или имеют второстепенное значение. Как правило, внешними проблемами начинают заниматься, когда внутренние проблемы решены или имеют второстепенное значение. Обычно организация проявляет себя динамической на этапах зрелости и старения.

В качестве специфических принципов организации выделяют:

Принципы статической организации:	Принципы динамической организации:
приоритета целей	приоритета персонала
приоритета функций над структурой	приоритета структуры над функциями
приоритета субъекта управления над объектом	приоритета объекта управления над субъектом

Рис. 4. Специфические принципы организации.

Дадим краткую характеристику **принципам статической организации.**

Принцип приоритета цели: - «в системе цели – задачи – функции – структура – кадры» наивысший уровень приоритет принадлежит целям, затем задачи и далее следуют функции, структура и кадровый состав. При создании социальной организации, ее сокращении, реформировании (объединении, реструктуризации) или вообще ликвидации достаточно хорошо должна быть сформулирована общая цель по аналогии с пословицей: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». После этого общая цель, которая может **дорабатываться**, должна быть декомпозирована на более мелкие цели по областям деятельности (экономическая, организационная, **технологическая** и т. д.) или по определенным видам выпускаемого продукта (**товары, услуги, информация**). Каждая цель представленного **набора** должна быть **детализирована** в виде перечня и содержания задач с указанием сроков и ресурсов. Для решения набора задач определяются конкретные функции управления и технологии с указанием сложности и **трудоёмкости**. После этого формируется структура (имеется в виду организационная) и, наконец, контингент работников.

Принцип приоритета функций над структурой – «в процессе создания новой или реструктуризации существующей организации в подсистеме функции – структура больший уровень приоритета должны иметь функции».

Принцип преимущества субъекта управления над объектом: – «при проектировании организации либо её структурного элемента приоритет должен отдаваться субъекту управления – руководителю относительно объекта управления – будущих работников». Другими словами, сначала решается вопрос с подбором руководителя, который может профессионально организовать деятельность работников. А затем новый руководитель формирует команду, которая по своим эмоционально-волевым и профессиональным качествам сможет вместе с ним продуктивно работать над решением поставленных задач.

Принципы динамической организации: приоритета персонала, приоритета структуры над функциями, приоритета объекта управления над субъектом.

Принцип преимущества персонала: - «в сложной системе цели – задачи – функции – структура – персонал наибольшее преимущество должен иметь кадровый состав, затем структура, после чего функции, задачи и цели». Это объясняется тем, что любая социальная организация создаётся человеком и образована для людей. В конечном счёте, при функционировании организации первостепенное внимание должно быть сосредоточено на вопросах, связанных с управлением человеческим ресурсом, стимулированием его деятельности. Человек выступает основой развития организации, поэтому структура, функции, задачи и цели должны формироваться адаптированными именно под него. При возникновении проблем с коллективом необходимо, в первую очередь, корректировать цели организации, затем наборы задач и функций как более поддающиеся изменениям, и, наконец, возможны и корректировки структуры, которые обычно оказываются наиболее трудно реализуемыми.

Принцип приоритета структуры над функциями: - «присовершенствовании или реформировании действующей организации в подсистеме функции - структура большее преимущество должна иметь структура». В действующих организациях по истечении времени отлаживаются взаимосвязи между компонентами структуры. Лишние элементы со временем отмирают, а недостающие появляются, в результате чего в каждой организации создаётся уникальная организационно-функциональная структура, благоприятная для конкретной деятельности. Для сохранения благоприятной обстановки имеется очень небольшой диапазон принятия решений по изменениям структуры. Этот диапазон, в свою очередь, определяет область распространения возможного изменения набора функций. Выход из этих диапазонов обычно приводит к конфликтам и даже может оказаться губительным для компании.

Принцип преимущества объекта над субъектом: - «в действующей организации при замене менеджера или реорганизации подразделений преимущества следует отдавать коллективу подразделения относительно будущего начальника». Новые руководители подбираются под конкретные действующие структуры с учётом совместимости с коллективом будущих подчинённых. Следует иметь в виду, что социальный коллектив представляет собой ценность интеллектуального характера, на создание которой затрачены зачастую очень существенные ресурсы организации. Новый менеджер не должен уменьшать суммарный потенциал коллектива, который обычно выше потенциала отдельно взятого руководителя.

Подводя итог сказанному, следует отметить, что принципы организации не могут ограничиваться только приведенными. Принципы, как элементы системы знаний, могут углубляться и пополняться по мере развития теории управления, отражая более новые аспекты научного познания.

Вопрос 2. Классификация (типы и виды) организационных структур управления

Предшествующий материал главы был посвящен понятию «организация». Мы рассмотрели эволюцию организации, методы анализа факторов, как внутренней, так и внешней среды, законы и принципы ее функционирования. Однако для полного и системного понимания схемы функционирования организации нужно обратиться к вопросу построения организационных структур управления компаниями.

Под организационной структурой управления понимается совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. В структуре управления социальной организацией выделяют следующие элементы:

- управленческие звенья;
- уровни (ступени) управления
- информационно-коммуникационные связи горизонтального и вертикального типа.

В качестве звеньев управления выделяют структурные подразделения, в том числе отдельных обособленных специалистов, реализующих соответствующие управленческие задачи и функции либо их определенную часть. К звеньям управления необходимо относить и руководителей, выполняющих функции регулирования и координации предметной деятельности определенного числа структурных служб и подразделений.

В основе создания звена управления располагается выполнение отделом конкретной функции управления. Устанавливающиеся между службами и подразделениями связи по своему содержанию носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: руководители более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Организации создают структуры управления для того, чтобы

обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга:

степенью сложности, т. е. содержанием технологий разделения предметной деятельности на конкретные функции;

уровнем формализации, т. е. степенью использования заранее регламентированных правил и процедур;

состоянием и соотношением порядка централизации и децентрализации, т. е. уровнями, где подготавливаются и принимаются управленческие решения.

В зависимости от степени выраженности рассмотренных характеристик, существующие организационные структуры можно причислить к:

иерархическому(бюрократическому) типу;

органическому (адаптивному) типу¹¹.

В соответствии с концепцией иерархических структур управления, разработанной немецким социологом М. Вебером, им присущи:

четкое разделение труда;

иерархичность управления;

наличие регламентированных правил, норм и типовых процедур;

формальная обезличенность трудового коллектива при выполнении рабочих обязанностей.

В рамках данной концепции все существующие (и существовавшие) структуры управления иерархического (бюрократического типа) делятся на: линейные, функциональные, линейно-функциональные и дивизиональные.

Наиболее простой вид иерархической структуры – *линейная структура управления*. Линейный тип организационных структур предполагает полную централизацию управления. Его сущность состоит в том, что все исполнители (подразделения) подчинены одному непосредственному руководителю (начальнику управления, отдела, отделения, старшему группы). Начальник в этом случае руководит подчиненными по всем

¹¹ Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. С. 217.

направлениям их деятельности. Линейный тип отражает управленческие отношения по вертикали «руководство-подчинение». У руководителя концентрируется вся информация, она им же анализируется, он же принимает решения. Указанный тип организации требует от руководителей глубоких разносторонних знаний, высокого уровня компетенции, соответствующих способностей, необходимых для решения разнообразных задач. Недостатком данного типа организационных структур является то, что при широком многообразии реализуемых задач и функций и относительно большом числе исполнителей невозможно обеспечить квалифицированное и оперативное руководство сотрудниками. Поэтому названный тип управления используется в относительно небольших организациях.

Функциональный (многолинейный) тип организационной структуры управления отличается передачей прав линейного руководства некоторому количеству субъектов управления нижестоящего уровня, каждый из которых реализует его по конкретной специализированной функции. То есть объекты управленческого воздействия в данной ситуации получают несколько функциональных менеджеров. Каждый управленец принимает решения в своей сфере деятельности, не доводя их до руководителя, которому отводится роль координатора. При такой организации обеспечивается специализация работников, и тем самым повышается профессиональный уровень их деятельности, значительно меньше допускается просчетов. В то же время при функциональной системе управления существенно ограничивается реализация принципа единоначалия, усложняется координация деятельности подчиненных, снижается уровень ответственности и, соответственно, уровень организации работы.

Для смешанного (линейно-функционального) типа построения организационной структуры свойственно комбинация одновременно как линейного, так и функционального типов управления. Практика использования линейных структур выработала определенные пути преодоления имеющихся у них недостатков, в частности, посредством соединения элементов

централизованной линейной структуры с компонентами специализированной функциональной конструкции. Сущность линейно-функциональной структуры заключается в том, что подобным образом спроектированная организационная конструкция включает в себя обособленные структурные единицы: (подразделения), осуществляющие узкоспециализированные функции на достаточно высоком профессиональном уровне. Влияние деятельности данных структурных единиц распространяет свое воздействие на определенные стороны линейной конструкции следующим образом: в какой-то момент организационной деятельности линейный руководитель делегирует свои полномочия по управлению менеджерам функциональной структуры, но оставляет за собой контроль того, чтобы прерогативы функционального начальника не выходили за установленные границы его компетенции.

Реализуется названный тип организационной структуры управления посредством использования формы, получившей в научной литературе название «концентрированного руководства», а также, в незначительной степени, при применении разновидности такой формы – «ограниченного функционализма». Суть «концентрированного руководства» при построении указанного типа организационного управления заключается в том, что функциональные субъекты передают управленческие команды (приказы, распоряжения и т. п.) подчиненным объектам только посредством деятельности основного субъекта управления. Они (субъекты), в рассмотренном случае, на более квалифицированном уровне готовят проекты управленческих решений, однако приоритетное право их принятия остается за первым лицом организации, обеспечивающего единство руководства. Смысл «ограниченного функционализма» состоит в том, что руководителям (главным образом функциональных подразделений, материально-технического обеспечения, финансов и др.) делегируют право отдавать распоряжения, обязательные для исполнения в нижестоящих структурах.

Некоторой разновидностью иерархического типа управленческой организации выступает *дивизиональная конструкция управления*. Она

используется для построения структуры больших организаций, которые разграничиваются на относительно самостоятельные в компетенционном плане блоки (дивизионы, департаменты и т. п.), включающие в себя линейно-функциональную конструкцию. Департаменты работают самостоятельно и подчиняются центральному управленческому органу. Для дивизиональной структуры характерно сочетание централизованной координации, с одновременным использованием децентрализованного управления. По своей сути она является линейно-функциональной, но доминируют в ней производственные службы. Отличительными особенностями дивизиональной управленческой структуры являются следующие:

- потребность в этой оргструктуре обусловлена увеличением размеров организаций, расширением и усложнением их деятельности;

- структуризация организации по департаментам осуществляется, как правило, по отраслевым направлениям деятельности;

- руководители функциональных отделов подчинены начальникам производственных служб.

Органическим (адаптивным) называется такой тип структур управления, для которого характерно наличие индивидуальной ответственности каждого сотрудника за общий результат. Органические конструкции управления обладают потенциальной возможностью менять форму и адаптироваться к новым условиям. Для них характерно наличие:

- отказа от жесткой регламентации и бюрократизации технологических процессов и отношений;

- сокращение количества иерархических уровней;

- высокая степень горизонтальной интеграции между сотрудниками;

- взаимный обмен информацией;

- целеустремленности и самодисциплины.

Разновидностями структур управления *органического типа* являются бригадные, проектные и матричные структуры управления.

Основой *бригадной структуры управления* выступает организация работ по рабочим группам (бригадам). Число членов бригады обычно невелико – 10–25 человек. Возглавляет ее освобожденный менеджер, но характер принятия решений – групповой. Работа бригадной структуры построена на взаимопомощи, взаимозаменяемости, личной ответственности, ориентации на конечный результат. Предпочтение при формировании бригад отдается специалистам с творческим складом ума и универсальными навыками и знаниями. Сочетание одновременно коллективной и индивидуальной ответственности за конечный результат работы снижает необходимость в контролирующей и учетной деятельности, как внутренней, так и внешней.

Принципы, на которых строятся бригадные структуры, кардинально отличаются от принципов жестких иерархических структур и группируются по следующим критериям:

- независимая работа социальных групп (бригад);

- самостоятельное принятие решений социальными коллективами и координация предметной деятельности по горизонтали;

- замена жестких административно-управленческих информационных связей бюрократического типа более адаптивными (гибкими) связями;

- привлечение для формулирования и решения прикладных задач сотрудников разных подразделений.

Деятельность организации с *проектной структурой управления* рассматривается в виде суммы выполняемых проектов, при этом отдельно взятый из них осуществляется в условиях строгих ограничений по времени и затратам при жестких требованиях к качеству выполнения работ. Приоритетным принципом построения проектной управленческой структуры выступает концепция проекта, под которой понимается любая целенаправленная трансформация в системе, например: освоение и производство нового продукта (оказание услуги), внедрение инновационных технологий, строительство различных объектов и т. д.

Проектное управление представляет собой управление, как правило, комплексными творческими видами деятельности в рамках реализации инновационных проектов (по созданию новых образцов продукции) и административных проектов (по созданию новых элементов аппарата управления). При этом в единую команду из разных служб и подразделений собираются квалифицированные сотрудники различных профессий, как специалисты-практики, так и исследователи. Командой руководит назначаемый управляющий проектом. Наличие проекта предполагает выделение человеческих, финансовых, материально-технических и прочих ресурсов и запасов, которыми распоряжается менеджер проекта. Каждый проект обладает собственной структурой, а управление последним включает в себя определение его целей, формирование необходимой структуры, порядок планирования и организацию работ, включая координацию действий исполнителей. По завершению проекта люди возвращаются в свои подразделения или включаются в новые проекты.

Матричная структура управления появилась в 50-60-х гг. двадцатого века в рамках разработки и реализации аэрокосмических программ США. Она является разновидностью проектной структуры и представляется в виде двумерной матрицы. Одна размерность матрицы – это совокупность людей и ресурсов, специально выделенных из функциональных подразделений организации для реализации инновационного проекта. Второй размерностью являются проекты.

Конструкция управления матричного типа организована на принципе двойного подчинения сотрудников-исполнителей, как непосредственному начальнику функционального подразделения, так и руководителю проекта. В рамках такой структуры все работники одновременно подчиняются двум менеджерам, конкретные задачи которых четко дифференцированы. Руководитель подразделения реализует чисто административные функции: обеспечивает выполнение работ необходимыми материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами, следит за соблюдением трудовой дисциплины,

наказывает, поощряет, организует повышение квалификации и пр. Руководитель проекта (целевой программы) группы несет ответственность за содержательную сторону дела, а также ожидаемый конечный результат.

При такой организации начальник проекта осуществляет взаимодействие с двумя группами подчиненных: непосредственно с членами проектной группы, работающими на постоянной основе, и с категорией других сотрудников функциональных служб, которые находятся у него в подчинении временно и по строго ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их прямое подчинение своим непосредственным руководителям отделов (подразделений, служб). Матричные конструкции управления отличаются универсальностью и гибкостью по сравнению с линейно-функциональными структурами, поскольку в них обеспечивается сочетание управления по целям с ответственностью по вертикали линейных и функциональных руководителей. Они обеспечивают возможность быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям, вовлечение руководителей и специалистов в область активной предметно-творческой деятельности, усиление роли персональной ответственности начальствующего лица за проект или программу. Вместе с тем внедрение матричной структуры позволяет получить хороший эффект в социальных организациях с достаточно высоким развитием состояния корпоративной культуры и персональной квалификации сотрудников.

Решение вопроса относительно типа конструкции управления, порядка ее построения или модификации – это определенный процесс адаптации структуры к факторам внешней среды (требованиям потребителя и рынка, населения, государственных органов и т. д.) и внутренним переменным организации (человеческие и иные ресурсы, технологии, организация рабочего процесса, подготовки и принятие управленческих решений и т. п.).

Поэтому выбор конкретной структуры управления реализуется с учетом ряда факторов, оказывающих определяющее влияние на подходы к процессам ее проектирования или перестройке. В ряде научно-теоретических работ содержатся мнения о необходимости взаимной увязки оргструктуры

управления с наличием и динамикой воздействия, так называемых ситуационных факторов, к числу которых относятся: стратегия развития компании, ее размеры, используемые технологии, качественные и количественные характеристики окружающей среды. Ситуационные факторы обуславливают тип конкретной структуры управления, на создание которой следует ориентироваться в окружающих условиях организации.

Помимо ситуационных факторов выбора параметры конструкции управления организацией напрямую зависят от содержания и форм разделения управленческого труда, уровня централизации и децентрализации, используемых механизмов координации.

Процесс перестройки управления в современных условиях сопровождается заменой (или дополнением) управленческих структур иерархического типа на органические конструкции. Изучение и анализ ряда направлений, в которых сегодня происходят изменения в развитии и совершенствовании управленческих структур организаций, позволяет выделить следующие наиболее заметные тенденции:

- признание динамичности неотъемлемой чертой современных структур управления;

- планирование изменений и проектирование конструкций управления исходя из стратегии развития компании и изменением внешней среды;

- оценка организационных структур не с позиций их оптимального построения, а с точки зрения влияния на потенциал организации;

- отказ от выбора и использования какой-то одной оптимальной конструкции управления и стремление извлечь максимальные выгоды от комбинации разнообразных видов структур;

- рассмотрение таких ключевых факторов, как развитие работников, их самоорганизация и инициатива в качестве приоритетных источников роста эффективности организации;

- усиление роли менеджеров в создании и воспитании целеустремленных команд (бригад), которые в процессе реализации заданий смогут креативно и

плодотворно взаимодействовать, изменять свой профессиональный состав, кооперироваться и распадаться в соответствии с потребностями предметно-практической деятельности.

В качестве выводов скажем, что организационная конструкция управления выступает органической составной частью общей структуры организации и создается в соответствии с целями, а также избранной стратегией ее развития. Это обуславливает методологические подходы и научно-организационные принципы, на которых следует основываться в процессе проектировании или реорганизации структуры управления.

Ознакомление с различными типами и видами структур управления организациями, их достоинствами, недостатками и условиями эффективного применения позволило выявить следующие тенденции: переход от структур иерархического типа к органическим конструкциям, обладающим такими чертами, как сокращение иерархии, полицентризм и смена лидеров (в зависимости от решаемых проблем); временное закрепление функций; высокий уровень горизонтальной интеграции; ориентация культуры взаимоотношений на кооперацию, взаимную информированность, самодисциплину; развитие и самоорганизацию персонала.

Наиболее яркое проявление данный тип структуры управления получил в бригадной (групповой) форме, базовые принципы формирования которой фактически полностью нивелируют основы административно-командных структур управления. Это: независимая работа, самостоятельное принятие управленческих решений и координация функциональных действий по горизонтали, наличие гибких связей, включение в группу сотрудников различных профессий, имеющих определенный жизненный опыт и уровень общей (служебной) культуры.

Радикальное изменение структуры управления связано с перестройкой всех частей и элементов системы управления; его надо проводить в соответствии с детально разработанной программой, привлекая к принятию и реализации решений максимально возможное число сотрудников. Главный

результат такого подхода – рост потенциала и отдачи человеческих ресурсов, а следовательно, и повышение эффективности работы организации.

Решение проблемы кардинальной перестройки системы управления лежит в плоскости использования *организационного проектирования*¹². Под понятием «проектирование» (от лат. projectus – брошенный вперед) понимается процесс создания проекта, модели, прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния. В отличие от процесса конструирования оно заключается в детальном описании не только прикладных (технических) сторон будущего объекта, его составных элементов и качеств (свойств), но и правовых, социально-экономических, организационных аспектов моделируемых системных образований.

Суть организационного проектирования заключается в разработке такого рода организационных компонентов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, в процессе реализации которых сформированное организационное целое имело бы в наличии свойства высокой надежности, стабильности и экономичности.

Цели (и степень радикальности по возрастанию) организационного проектирования:

- частичное усовершенствование имеющейся организационной системы;
- радикальное преобразование конкретной организационной системы.
- формирование нового системного образования.

Организационная система включает в себя две взаимосвязанные 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, компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи и систему документооборота);

¹² Баринов, В.А. Организационное проектирование : учебник / В.А. Баринов ; Институт экономики и финансов «Синергия». – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 383 с.

механизм отношений с внешним окружением – содержит компоненты, необходимые для создания благоприятного делового поля внешних информационных связей организации (нормативные правовые акты, договоры, различные контракты, соглашения и т. п.).

Системы, выступая объектами проектирования, при этом дают ему черты комплексности и целостности. С точки зрения определения места этого этапа в системе организационной деятельности проектирование может рассматриваться как подготовка действия или продукта, т. е. подготовительное действие, представляющее собой осмысление того, что подготавливается.

В связи с этим в технологическом процессе проектирования следует определить необходимые пропорции между компонентами системы, обеспечить их пространственное размещение, нормировать функционирование во времени, установить примерную схему и наиболее рациональные варианты информационных связей.

В современных условиях при проектировании организационных структур широко используется системный подход. Он предполагает учет внешних и внутренних факторов окружения организации. Как показывают исследования, эти факторы носят ситуационный характер и делятся на следующие группы: состояние внешней среды, технология работы в организации, стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей, поведение работников, размер организации.

Проектирование организационной структуры по своей внутренней природе есть процесс создания прообраза (модели) будущего вида организации, который должен состоять не только из процесса описания компании в исходном моменте ее функционирования, но и перспективный прогноз ее дальнейшего развития. Приоритетное место в указанном процессе отводится порядку **формирования организационной структуры**.

Научно обоснованный процесс создания организационных структур управления базируется на использовании разнообразных методов и методик

системного подхода, который основывается на соблюдении следующих принципов:

корректная формулировка целей и подцелей вновь создаваемой компании с учетом их актуальности, значимости, новизны и потенциальной возможности практической реализации;

постановка комплекса управленческих задач, без разрешения которых достижение целей кажется невыполнимым;

обоснованное распределение сообразно данным задачам функций, прав, обязанностей и ответственности по вертикальной иерархии управления – от первого лица организации до исполнителей;

выявление всех необходимых информационных связей и отношений по горизонтали управления с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;

ограниченное сочетание вертикальных и горизонтальных информационно-коммуникационных связей управления посредством нахождения рационального для данных условий соотношения степени централизации и децентрализации управления;

соблюдение процедур композиции и декомпозиции, которые сформулированы в законе диалектического единства анализа и синтеза.

При формировании структуры управления уже на первоначальном этапе проектирования следует определить исходную методологическую позицию и определить начальные условия. Для этой цели необходимо оценить степень влияния внешней среды с учетом имеющейся системы связей компонентов внутренней структуры с субъектами и объектами, расположенными вне организации. Также важно определить, какие факторы и феномены во внешней среде потенциально могут оказать значимое влияние на деятельность компании.

В процессе проектирования организационной структуры выделяют три последовательных этапа.

1. Анализ функционирующей организационной структуры.

Он призван определить, в какой мере структура соответствует требованиям, предъявляемым к социальной организации, т. е. насколько данная конструкция рациональна с точки зрения принятых оценочных критериев.

К таким оценочным параметрам обычно относят принципы управления, которые можно представить в виде списка:

степень корреляции между централизацией и децентрализацией;

объем контрольных видов деятельности, предусмотренный для каждого уровня управления;

анализ и оценку управленческого аппарата (число сотрудников, присутствие элементов дублирования, оптимальность распределения полномочий и ответственности);

анализ управленческих функций, в том числе методы и технология разработки управленческих решений, принципы и приемы мотивирования работников);

оценку финансово-хозяйственной деятельности (трансформация технологии, углубление совместного сотрудничества, состояние процесса внедрения инноваций) и т. п.

В результате анализа детерминируются недостатки, устанавливаются причины медленного повышения качества и эффективности управления.

2. Проектирование новых организационных структур

Организация – весьма сложная система, которая состоит из ряда подсистем: производственно-технологической, социально-психологической, экономической, информационной, коммуникационной, административной и др. Одни подсистемы поддаются рациональному проектированию, а другие (например, социально-психологическая), из-за большого числа переменных, которые не могут быть описаны только рациональными величинами, требуют диалектического подхода к качественному и количественному описанию их функции и задач. Этим объясняется специфика проектирования организационных структур управления. Её сущность заключается в

количественно-качественном подходе к измерению степени оптимальности организационных структур, комбинации формализованных методов с персональной деятельностью менеджеров, специалистов и экспертов в части отбора и оценка перспективных вариантов организационных проектов.

3. Оценка эффективности организационных структур.

Она осуществляется исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

Содержание технологического процесса проектирования структуры управления в значительной мере универсально. Оно включает постановку целей и задач, определение количественного состава и места подразделений, их должное ресурсное обеспечение (включая численность работающих), выработку регламентирующих процедур, нормирующих документов, положений, устанавливающих и регулирующих управленческие формы, методы, процессы, воплощающиеся в организационной системе управления. Данный процесс можно распределить по *трем крупным стадиям*:

формирование единой структурной схемы управленческого аппарата;
разработка состава основных подразделений, а также схемы информационно-коммуникационных связей между ними;
строгая регламентация и формализация организационной структуры.

1. Формирование единой структурной схемы во всех ситуациях имеет принципиальное значение, поскольку в данном случае определяются приоритетные характеристики организации, в том числе направления, по которым потенциально может быть осуществлено более тщательное проектирование, как непосредственно организационной структуры, так и иных важнейших параметров системы (внутриорганизационного хозяйственного механизма, приемов переработки информации, ресурсного обеспечения).

2. Основная особенность следующей стадии процесса проектирования организационной конструкции управления – разработка состава основных подразделений, а также схемы информационно-коммуникационных связей

между ними – состоит в следующем. Предусматривается осуществление организационных решений не только в рамках крупным линейно-функциональных и программно-целевых блоков, но и по самостоятельным (базовым) подразделениям управленческого аппарата, перераспределение служебных задач между ними и формирование внутриорганизационных связей. Под базовыми службами понимаются при этом самостоятельные единицы (отделения, отделы, секторы, группы, управления), на которые в организационном плане делятся линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Основные подразделения могут обладать собственной внутренней структурой.

3. Третья стадия – строгая регламентация и формализация организационной структуры, предполагающая разработку количественных характеристик управленческого аппарата и процедур управленческой деятельности. Она включает выработку проектной численности подразделений; определение элементного состава внутренних базовых подразделений (секторов, групп и должностей), перечня и объема основных видов работ; квалификационных исполнителей и распределение задач, операций и процедур между ними; установление ответственности за их реализацию; разработку перечня процедур выполнения управленческих работ в службах (в том числе посредством использования автоматизированной обработки информации); разработку порядка взаимодействия отделов при выполнении взаимосвязанных комплексов рабочих операций; расчеты затрат на систему управления и критериев эффективности аппарата управления в моделируемых условиях проектируемой организационной структуры.

Для ситуаций, когда необходима детализированная регламентация персональной ответственности по конкретным этапам разработки и принятия управленческих решений при реализации особо сложных задач, требующих обеспечения взаимодействия многих звеньев, а также управленческих уровней, разрабатываются специфические документы, в литературе получившие название органиграмм. Органиграмма есть графическая интерпретация

технологического процесса реализации управленческих функций, их этапов и входящих в них работ. Она описывает распределение промежуточных процедур подготовки и принятия решения между службами, их внутренними структурными подразделениями и отдельными работниками. Совмещение организационного алгоритма механизма управления с алгоритмом технологической обработки информации, осуществляемое путем построения оргиграммы, позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами системы управления, возникающими при организации согласованного выполнения ее задач и функций. В отличие от документограмм оргиграммы не выражают информационного содержания описываемых работ, они закрепляют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, подготовку и принятие управленческих решений.

При формировании конструкций программно-целевого управления кроме оргиграмм или вместо них имеет определенный смысл разработка карт (матрицы) распределения прав, обязанностей и ответственности между органами линейно-функциональной и программно-целевой конструкций. В этих документах более тщательно, наглядно и детализированно, чем в оргиграммах, закрепляются общие права по подготовке и принятию решений, разделенная ответственность нескольких органов по различным аспектам одного результата, место и роль коллегиальных и консультативных органов выработки управленческих решений. Совокупность документов, разработанных на всех стадиях проектирования, вместе с пояснительной запиской составляет **проект организационной структуры управления**.

*Проектирование (на этапе формирования) организационных структур осуществляется с использованием следующих **основных методов**: аналогий, экспертно-аналитического, структуризации целей, организационного моделирования, реинжиниринга бизнес-процессов.*

Метод аналогий заключается в применении опыта структур управления в похожих социальных организациях и предполагает выработку типовых конструкций управления в различных видах компаний, определение дифференцированных рамок, условий и механизма применения.

Экспертно-аналитический метод заключается в поиске, изучении и анализе рекомендаций и предложений экспертов, а также имеющих богатый практический опыт управленцев. Цель этого метода – обнаружить специфические особенности деятельности аппарата управления, потенциальные недостатки в функционировании различных звеньев организационных структур, аргументированные рекомендации по их совершенствованию. Исходя из полученных результатов опроса экспертов, проводится диагностический анализ оргструктур действующих компаний и их оценка. Формулируются научно обоснованные рекомендации по формированию организационных конструкций управления с учетом возникающих ситуаций и условий деятельности компании.

Метод структуризации разрабатываемых целей заключается в формулировании дерева целевых индексов компании, включая их количественное и качественное выражения, и последующий детальный анализ организационных конструкций с позиции соответствия системе целей. При его применении выполняются следующие этапы:

разработка графической схемы «дерева целей»;

анализ членов экспертной группы (экспертов) относительно предлагаемых альтернатив выбора организационной структуры с позиции организационной обеспеченности реализации каждой из целей;

составление таблиц полномочий (ответственности) исходя из степени достижения целей, как отдельной службой, так и применительно к комплексным полифункциональным видам предметной деятельности, где очерчиваются и конкретизируются границы ответственности (в разрезе использования материальных и иных ресурсов, производственно-технологических, информационных процессов);

определение конкретных результатов, за достижение которых закрепляется ответственность, прав и обязанностей, которыми наделяются должностные лица и соответствующие органы управления.

Метод организационного моделирования заключается в разработке формализованных (графических, с использованием ЭВМ, математических, и других) выражений распределения прав, обязанностей и видов ответственности в компании, выступающих основой для проектирования, комплексного анализа, измерения и оценки разнообразных альтернатив организационных структур, по наличию, направленности и взаимосвязи их переменных. В научно-теоретической и учебно-методической литературе выделяют следующие базовые типы организационных моделей:

математико-кибернетические образцы иерархических управленческих конструкций, описывающие внутриорганизационные информационно-коммуникационные связи и отношения в виде уравнений и неравенств, составленных с использованием математического аппарата (например, модели многоступенчатой оптимизации и др.);

графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий ответственности, организационных связей (матриц, распределения полномочий и ответственности и др.);

натурные образцы организационных конструкций и процессов, состоящие в оценке их способности функционировать в объективных организационно-управленческих условиях (эксперименты и др.);

математико-статистические эталоны, предназначенные на выявление зависимостей между первоначальными факторами социальных систем и характеристиками организационных структур (нормирование и стандарты перечня и вида управленческих работ в зависимости от типа задач и иных характеристик; регрессивные модели корреляции индикаторов специализации, централизации).

Метод реинжиниринга, который считается радикальным приемом (способом) организационной перестройки бизнес-процессов, или, иными словами реинжиниринг компании на основе бизнес-процессов.

Реинжиниринг – это фундаментальный пересмотр и кардинальное перепроектирование производственно-технологических процессов с целью приобретения существенных улучшений в таких приоритетных индексах результативности, как понесенные затраты, состояние качества, уровень обслуживания и оперативность. В предложенном определении содержатся четыре базовых слова: фундаментальный, кардинальный, существенный, процессы.

Реинжиниринг нельзя путать и отождествлять с автоматизацией производства, реструктуризацией и уменьшением размеров фирмы, с реорганизацией, в результате которой уменьшается число уровней управления или осуществляется переход к горизонтальной структуре, с улучшением качества продукции или комплексным управлением качеством.

С точки зрения реализации технологии реинжиниринг следует понимать как более продуктивное использование имеющихся в наличии у компании материально-технических и иных ресурсов, а также потенциальная возможность внедрение более совершенных средств производства (выполнения работ, оказания услуг). Однако в данном случае речь не идет о коренной трансформации производительных сил, хотя в то же время реинжинирингу могут сопутствовать и подобными процессами. В то же время потенциал реинжиниринга необходимо связывать не только с производственно-технологической стороной исследуемой проблемы, но и с экономической.

Использование реинжиниринга приводит к тому, что:

1. Современные компании не просто повышают степень адаптации и гибкости к окружающей среде, они также переформируются в системы «виртуальных» **сетей**, в «сумму контрактов» между заказчиками, потребителями, поставщиками, посредниками, **специалистами** и обществом в целом.

2. Социальные организации принимают вид все более «невидимых» и «неосвязаемых» участников рынка товаров и услуг, при этом коренным образом изменяются управленческие конструкции. В результате не структуры, а социальные отношения выступают в роли источника власти. Повышается роль, значение и востребованность способностей и уровень квалификации персонала, возрастает влияние нематериальных активов, снижается статус традиционных материально-технических активов и ресурсов компании. Создается новый «социальный контракт», закрепляющий взаимные обязательства сотрудников, руководителей и собственников. Современные организации – это интегрированная совокупность сотрудников и их взаимоотношений. В них практически отсутствуют административные иерархические структуры.

Приведение структуры организации в соответствие с изменяющимися условиями является одной из важнейших задач управления. В большинстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями как часть их основных обязанностей. Как показывает опыт, большинство крупных успешных организаций ежегодно проводит небольшие организационные изменения, а раз в пять лет проводятся значительные по масштабам организационные изменения.

К ситуациям (как в отдельности, так и в их комбинации), оправдывающим понесенные расходы на корректировку структуры или создание нового проекта, относятся: неудовлетворительное функционирование; информационная перегрузка руководства; отсутствие четкой ориентации на перспективу; имеющиеся разногласия по вопросам организационного характера; рост масштаба деятельности; дифференциация задач и направлений; интеграция хозяйствующих субъектов; трансформация технологии управления; значительное влияние производственно-технологических процессов; изменение внешней экономической обстановки.

Разработка основных организационных документов выступает важнейшим этапом организационного проектирования, который представляет собой формирование комплекса материалов статусного характера, содержащих

правила создания и функционирования организации, среди которых можно перечислить:

выбор надлежащей организационно-правовой формы;

предмет ведения и полномочия, организационную структуру, штатное расписание, перечень и количество должностей (начальствующего состава, функциональных специалистов, исполнителей низшего звена);

формирование и утверждение совещательных органов управления;

утверждение режима функционирования и порядка охраны;

организацию и оценки труда, систему управления его охраной;

порядок реорганизации (слияния, перераспределения) и ликвидации.

Организационные документы выступают основой деятельности организации и содержат требования, обязательные для исполнения. Среди них можно перечислить: учредительный договор; устав; положение об организации; положение об организационно-функциональной структуре; положения о структурных подразделениях, коллегиальных и совещательных органах; штатное расписание; инструкции по конкретным видам деятельности; должностные инструкции сотрудников; правила внутреннего трудового (служебного) распорядка.

Организационные документы создаются и оформляются в соответствии с требованиями законодательства, регламентирующего порядок работы с организационно-распорядительной документацией, и утверждаются первым должностным лицом организации либо вышестоящей структурой управления. Перед их утверждением организационно-распорядительные документы проходят процедуру согласования на предмет соответствия их содержательного и формального аспекта установленным условиям. Согласование осуществляется с канцелярией (секретариатом), всеми заинтересованными службами (должностными лицами), с отделом правового обеспечения, который проверяет юридическую силу и законность такого рода документов. По сроку действия учредительные документы относятся к числу бессрочных, т. е. действуют постоянно до отмены или замены новыми.

Вопрос 3 Проектирование и развитие организационных структур управления

Трансформация организации в ответ на изменения среды должна иметь системный характер и основываться на следующих принципах:

инновационный характер – ориентация на повышение конкурентоспособности предприятия в будущем;

выбор вектора преобразований – проведение изменений (в соответствии с ключевой компетентностью) по тем направлениям, которые обеспечивают решение приоритетных задач;

широта охвата – вовлеченность персонала организации в процесс инициирования, обсуждения и внедрения изменений.

В современной практике управления изменениями широко используется концепция организационного развития организации, под которым обычно понимают долговременную работу по обновлению системы управления персоналом на основе акцентированного внимания к культуре рабочих групп, то есть к преобладающим у их членов эмоционально-волевым качествам, нормам поведения и отношений. В теории организационного развития преобладают две основополагающие стратегии¹³, которые необходимо рассматривать как последовательные и взаимосвязанные элементы единой цепочки: *стратегию адаптации* и *собственно управление изменениями* (рис. 5).

Совершенствование управления реализуется посредством организационного развития, которое представляет собой постоянные целенаправленные преобразования в управлении, а также функционировании организации. Понятие «изменения» является философской категорией, которая характеризует состояние, альтернативное стабильности, процесс обновления (преобразования) организации, базирующийся на внедрении инноваций в технологические процессы. Актуальность изменений и

¹³ Бражников М.А., Хорина И.В. Управление развитием предприятия // Вестн. Самар. гос. тех. ун-та. Сер. Экономические науки. – 2011. – № 2. – С. 78–89.

нововведений продиктована необходимостью адаптации компании к требованиям, формируемым состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, к получению и применению новых знаний и технологий, что крайне важно применительно к условиям рыночной экономики. Объем знаний, которыми овладело общество, удваивается ориентировочно каждые восемьдесят лет, а пропорционально этому удваивается число новых ситуаций, требующих поиска адекватного решения. Данное обстоятельство способствует возрастанию значимости задач управления преобразованиями. Незначительные корректировки основных критериев организационной среды (структура, прикладные задачи, технологические процессы, кадры и др.) рекомендуется осуществлять в организации регулярно, а крупные преобразования – с временным интервалом раз в пять лет.

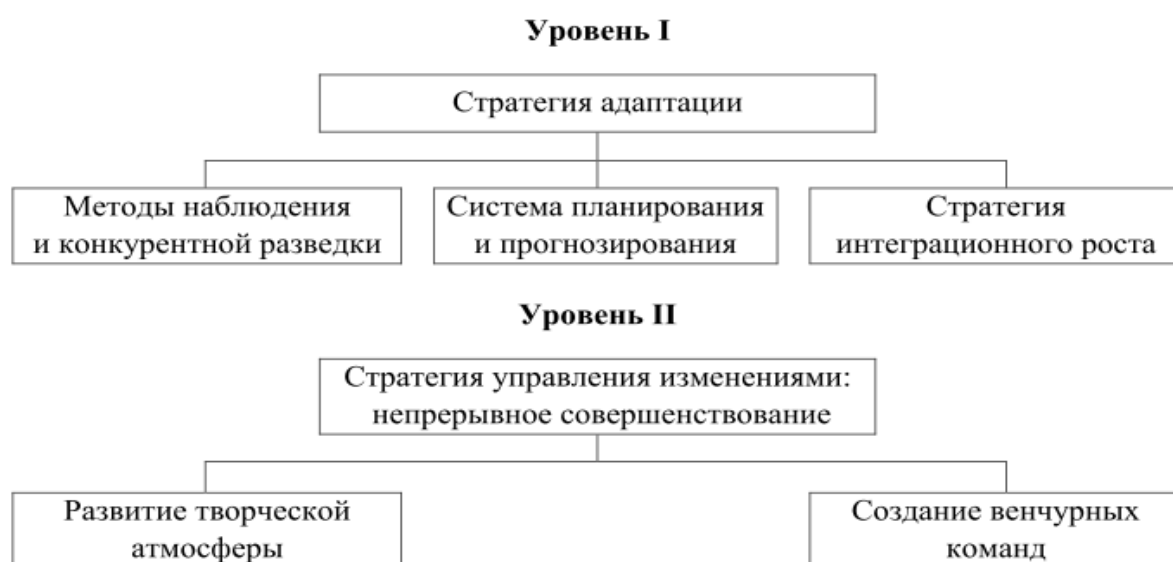


Рис. 5. Стратегии организационного развития¹⁴

Диагностическими признаками, обуславливающими необходимость организационного развития, выступают:

ухудшение или стабилизация индикаторов эффективности развития компании без наблюдаемых внешних причин;

оставление позиций в конкурентном противостоянии;

пассивность сотрудников в вопросах, по которым они компетентны;

¹⁴Источник: Бражников М.А. Управление изменениями: базовый курс: учеб.пособие / М.А. Бражников, И.В. Хорина. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015. – С. 118.

отсутствие сопротивления со стороны работников по поводу неправильных решений руководителя;

неаргументированный протест против различного рода инноваций;

в компании не функционируют процедуры отмены непродуктивных управленческих решений;

наличие существующего разрыва между нормативно закрепленными обязанностями работников и его конкретной работой;

при частой практике наказаний практически отсутствуют поощрения;

явное нежелание способного персонала занимать руководящие посты;

наличие хорошо известных в теории управления типовых психологических стереотипов в социальном поведении начальников (диспетчеризация общих функций, применение прецедентов, сверхцентрализация управленческих функций и т.п.).

В качестве *приоритетной цели организационных изменений и нововведений* необходимо выделять достижение более значимых результатов, освоение инновационных средств, способов и приемов труда, постепенное освобождение от рутинных операций, реализация прогрессивных преобразований в системе управления.

Новые организационные структуры, методы подготовки и принятия управленческих решений, изменения в системе стимулирования труда – все это деятельность по обновлению управления в организации. Средствами такого преобразования являются замена одних элементов на другие или дополнение уже имеющихся – новыми.

В теории управления рассматривают *две разновидности организационных изменений: инкрементальные и радикальные*. В чем разница?

Инкрементальные изменения – это серия рабочих операций, стадий и этапов, способствующих непрерывному движению, не нарушающему равновесие компании в целом. Коренные изменения, в отличие от первых, приводят к деструкции сложившейся системы, зачастую преобразовывая

организацию в целом. К таким изменениям относятся формирование новой структуры или инновационных процессов управления.

Не все изменения осуществляются в теории управления осознанно. Организация – это социальный организм, который способен совершенствоваться и, одновременно, подчиняющийся действию закона развития. Кроме этого, имеется огромное количество изменений, которые возникают в стихийном порядке: непрогнозируемые последствия управленческих решений, обстоятельства и события случайного характера, воздействие факторов внешней среды. Но и среди перечня тех решений, которые принимаются управленческим аппаратом целенаправленно, не все являются инновациями в полном смысле слова. К примеру, поэтапное увеличение объема выпуска, рост качества продукции, ремонт и замена оборудования не относятся к инновациям. Однако изменения в организационном построении, качественное обновление оборудования, осуществление инвестиционных проектов, конечно же, инновациями являются.

Нововведение – это целенаправленное преобразование, которое вносит в содержание среды внедрения (организацию) инновационные относительно стабильные элементы. Нововведения способствуют переходу социальной системы из одного статуса в другой. При этом необходимо подчеркнуть, что в данном случае речь идет об иницируемых руководителем и контролируемых изменениях.

Можно выделить следующие базовые виды инноваций (нововведений):

- 1) нововведения технико-технологического характера (новое оборудование, технологии);
- 2) продуктовые (новая продукция, товары и услуги);
- 3) социальные и экономические.

Следует иметь в виду, что, как правило, преобразования носят комплексный характер. Так, продуктовые новации обычно осуществляются параллельно с технологическими новшествами, а инвестиционные проекты по производству новых продуктов и применению качественно новых технологий

автоматически сопровождаются комплексом экономических и организационных преобразований.

Реализация любых организационных преобразований требует создания организационно-экономических, а также психологических и социокультурных условий для конкретного нововведения. Ведь, по сути, оно предполагает обеспечение взаимодействия отделов, служб и организаций, качественную подготовку и переобучение работников, перспективное планирование и разработку системы мотивации.

Наиболее сложными в плане реализации выступают социальные нововведения, так как они связаны с поведением людей в компании, обществом, культурой. Любые материально-технические нововведения приводят к социальным изменениям, к примеру, преобразование бизнес-процессов означает перестройку организационной структуры. Социальные инновации являются наиболее рискованными, поскольку реакция людей часто бывает непредсказуемой. Социальные изменения напрямую связаны с существующей культурой общества, поэтому одинаковое нововведение в разных государствах, этносах, разных обществах, пробуждает разную реакцию.

Особенность социальных изменений – исключение стадии изготовления, невозможность испытания. Стадия разработки (проектирования) занимает, в большинстве случаев, незначительные затраты времени и требует относительно небольшие (в соотношении с техническими проектами) затраты ресурсов и запасов, однако другим аспектом данных преобразований оказывается тот факт, что последствия социальных новаций отличаются непредсказуемостью, социальные изменения реализуются с большим напряжением, так как затрагивают личный интерес людей.

Иногда экономико-организационные и юридические новации интегрируют под общим названием «управленческие». При этом непосредственно само по себе разграничение нововведений на группы не имеет принципиального значения, ведь абсолютное большинство новшеств обладает комплексным характером.

Выделяют определенные методы реализации изменений:

технологические (преобразование технологий выполнения рабочих операций, обустройства рабочих мест, порядка взаимосвязей между сотрудниками, материальных условий трудового процесса);

организационные (реорганизация управленческой структуры, преобразование распределения функций, правил, регламентов, нормативов);

методы убеждения (объяснение сотрудникам преимуществ, проводимых изменений, разъяснение, агитация, пропаганда);

административные (приказы, постановления, инструкции, распоряжения);

экономические (формирование материальных стимулов с целью заинтересованности кадров в изменениях).

Первую классификацию этапов процесса организационных изменений предложил немецко-американский психолог К. Левин во время его научной деятельности в 1940-е гг. в Массачусетском технологическом институте. В частности, он разделил весь технологический процесс управления организационными преобразованиями на три больших относительно самостоятельных этапа: «размораживание», «переход», «замораживание».

Д. Коттер, профессор Гарвардской научной школы бизнеса, известный эксперт в теории управления организационными изменениями, в 1995 г. опубликовал научную статью под интересным названием «Почему попытки изменений терпят неудачу?», в которой обобщил свой практический опыт взаимодействия более чем со ста организациями разного профиля и размера в Северной Америке и Европе. Он выделяет восемь типичных ошибок, совершаемых руководителями большинства компаний:

1. Не создается достаточно сильное ощущение срочности.
2. Не создается достаточно сильная коалиция, руководящая изменениями.
3. Недостаток видения.
4. Недостаточно сильная передача видения сотрудникам компании.
5. Не удаляются препятствия для нового видения.

6. Отсутствует систематическое планирование с целью достижения краткосрочных побед.

7. Слишком рано объявляется победа.

8. Изменения не укореняются в корпоративной структуре¹⁵.

На основе анализа указанных ошибок Д. Коттер формулирует строгую последовательность осуществления *этапов организационных изменений*. Несоблюдение этой последовательности либо отказ от реализации какого-то из них способствует возникновению иллюзии быстрых преобразований, но уводит в сторону от желаемого результата. Итак, по мнению данного ученого, необходимо:

1. сформировать атмосферу безотлагательности действий (ознакомившись с рыночной ситуацией, состоянием конкурентных позиций организаций; обнаружив и проведя анализ реальных и потенциальных кризисов, определение благоприятных возможностей);

2. сформировать влиятельные группы реформаторов (интегрировав усилия сотрудников-лидеров, агентов перемен; стимулируя деятельность членов сформированной команды);

3. создать видение (формируя образ желаемого будущего состояния с целью повышения активной деятельности работников; проектируя стратегию достижения видения);

4. пропагандировать среди работников новое видение (применяя доступность изложения, аналогии, эталоны и примеры моделей инновационного поведения управленческой команды реформаторов);

5. создать условия для внедрения нового видения в профессиональную жизнь (нивелируя блокирующие новое поведение барьеры; преобразуя структуры и обязанности, не соответствующие новому видению; стимулируя креативный подход и готовность рисковать);

¹⁵Коттер Д.П. Впереди перемен :[перевод с англ.] / Джон П. Коттер. – Москва : Олимп-Бизнес : 2016. – С. 79–81.

6. спроектировать ближайшие результаты (планируя обязательные первые шаги, поощряя и пропагандируя первые успехи);

7. закрепить достигнутые результаты и расширить преобразования (формируя атмосферу доверия к инновациям, меняя персонал и реализуя кадровые перестановки, развивая успешный опыт по всей компании);

8. нормативно установить новые подходы (регламентируя правила поведения, проектируя взаимосвязь между достигнутыми результатами и вознаграждениями, создавая необходимые условия для развития новых качеств работников).

Главная причина осуществления организационных преобразований заключается в том, что один из существенных факторов среды организации понес или может претерпеть изменения в ближайшее время. В результате организация не имеет другого выбора, кроме внедрения изменений. На самом деле главной причиной проблем, с которыми организации часто сталкиваются, является неумение предвидеть и правильно реагировать на изменения в среде.

Объектами организационных изменений (преобразований) могут быть:

графики и режимы работы;

децентрализация управления и делегирования полномочий;

методы управления;

оборудование, оборудование, технология в целом;

организационная структура;

организационная культура;

концепция менеджмента организации;

персонал и т. п.

Несмотря на то, что изменения могут касаться практически любой сферы деятельности организации, однако большинство изменений касаются организационной структуры и дизайна, технологии или персонала организации.

В чем состоит отличие управления изменениями от менеджмента? Конечно, *управление изменениями* выступает как частный случай менеджмента, иными словами, подчиняется общим закономерностям менеджмента, но вместе с тем управление изменениями обладает специфическими особенностями, которые не характерны для «обычного» управления в иных сферах деятельности. *Управление изменениями* – это знание о возможных способах адаптации организации в условиях динамичного и непредсказуемого окружения. ***Управление изменениями означает трансформацию самого объекта управления и формирование (выделение) новых (непривычных) функций и свойств.*** В этой связи следует отметить одну из ключевых особенностей управления изменениями – трансформацию объекта и закрепление свойств на значительный период времени. Речь здесь идет о кардинальном изменении вектора движения объекта в отличие от стандартной реакции системы на какое-либо событие, когда организация может изменить свое поведение, но лишь на короткий промежуток времени, чтобы избежать угрозы.

Речь идет о разработке стратегии управления изменениями, которая включает в себя два стержневых параметра: *развитие способствующей созидательному началу атмосферы* и *внедрение методов командной организации труда*.

Развитие творческой атмосферы – это разработка новых созидательных методов в принятии управленческих решений. Универсальной оценкой названного подхода является степень созидательности (возможности развития и внедрения нового) организации и составляющих ее индивидов.

Творческое начало организации определяется в первую очередь следующим составом параметров:

гибкость организационной структуры – свобода выбора вариантов в решении поставленных задач;

открытость коммуникационных каналов – в том числе возможность «подключения» специалистов «со стороны»;

широта должностных полномочий – обеспечение ресурсами инновационных проектов;

командная организация труда – освобождение от формальных обязанностей на основе использования методов «мягкого» контроля;

терпимость к ошибкам – стимулирование инновационных идей независимо от практического результата.

Командный стиль управления – одна из современных организационных форм в части развития инновационных процессов. Среди базовых направления повышения творческой активности на основе совершенствования *методов командной организации труда* можно выделить: создание венчурных команд; корпоративное отделение; выделение функциональных команд; сетевая динамическая структура и др.

Формирование готовности персонала к организационным изменениям предполагает участие в вышеуказанных процессах руководителей, использующих различные подходы в управлении организационными изменениями, которые представлены в виде следующей схемы (рис. 6).



Рис. 6. Подходы к управлению изменениями со стороны руководства

Руководители изменениями должны сосредоточиться на исследовании ситуации и привлечении внимания сотрудников к комплексным адаптивным вопросам (например, изменениям в культуре организации или ключевых процессах). То есть руководитель не решает проблему за подчиненных, но передает в руки сотрудников все карты. Он не защищает от сложностей или

дурных новостей, наоборот, делает так, чтобы они сами испытывали недовольство плохим состоянием дел.

Иной подход предписывает руководителям искать связи и значения, что позволяет видеть точки соприкосновения между разными людьми, идеями и институтами. Установление добрых связей и сформированное чувство общей цели вне зависимости от границ сплачивает работников организации.

Таким образом, «самая большая трудность фундаментальной трансформации заключается отнюдь не в построении правильной концепции, не в реорганизации основных бизнес-процессов и даже не в том, насколько глубоко постигли искусство управления высшие руководители компании. Ключевая задача состоит в изменении навыков и поведения сотен рядовых сотрудников, а ее решение зависит главным образом от способностей менеджеров среднего и нижнего звена и от их отношения к проводимым реформам»¹⁶.

При осуществлении организационных изменений неизбежно возникает сопротивление. Большинство работников по своей внутренней природе не любят нового, с настороженностью относятся к возможным последствиям реформ, которые могут быть и негативными. Объективно это вытекает из закона самосохранения: социальная система стремится защитить себя. Как писал Н. Макиавелли «следует осознать, что нет ничего более сложного для осуществления и более сомнительного с точки зрения достижения успеха, ничего более опасного для управления, чем установление нового порядка вещей. Это проистекает из недоверчивости человеческой природы, которая не верит на самом деле ни во что новое до тех пор, пока реально не испытает его»¹⁷.

Чтобы реализовать изменения, следует сформировать у большинства работников организации сознание того, что изменения востребованы, а также

¹⁶Катценбах Д. Истинные лидеры преобразований // Вестник McKinsey: Теория и практика управления. – 2002. – № 1. – С. 163-181.

¹⁷ Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями : учебное пособие / Г.В. Широкова ; Санкт-Петербург : Изд. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005. – 430 с.

готовность к их осуществлению. Это достигается как на логико-мыслительном уровне (теоретическое обоснование необходимости преобразований), так и на эмоционально-волевом (создание морально-психологического климата, формирование новых ценностей). Именно поэтому ряд специалистов в области теории и практики управления для активизации изменений полагают необходимым не только выявлять существующие пороки действующей системы, а также поощрять у работников рост неудовлетворенности, в том числе посредством создания «искусственной организации страданий».

Выделяют два вида вышеуказанного сопротивления в зависимости от его содержания, направленности, силы и интенсивности: *пассивное и активное*.

Пассивное сопротивление – внешне скрытое неприятие перемен, которое проявляется в отсутствии инициативы, игнорировании заданий, уменьшение производительности, наличие желания перейти на другую должность (работу).

Активное сопротивление проявляется в виде открытого выступления против преобразований, например явное уклонение от внедрения в технологический процесс новшеств, забастовка, протест.

Одной из широко распространенных классификаций **причин сопротивления изменениям** является предложенная классификация Коттера и Шлезингера¹⁸, которые формулируют следующие виды основных причин противодействия работниками изменениям:

1. Узколичный интерес. Наличие желания не потерять тех позиций, которые имеются на данный момент ценное: занимаемое положение, объем властных полномочий, материальную составляющую, комфортные условия, привычную обстановку, административно-политическое преимущество, наличие и широта неформальных связей.

2. Непонимание и недостаток доверия. Как правило, это происходит, если было приложено недостаточно усилий и потрачено недостаточно времени на

¹⁸ Иванова, Т.Ю. Теория организации : учебник / Т.Ю. Иванова. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 430 с.

налаживание отношений с теми, кого затронет изменение, и (или) если эти изменения не были адекватно разъяснены и аргументированы.

3. Низкий уровень терпимости к изменениям. Индивиды имеют значительно различающиеся по содержанию и направленности уровни готовности к изменениям. Если одни работники относятся к преобразованиям в целом позитивно, то для иных даже небольшое нарушение порядка установленных привычных связей означает о существовании кризиса, требуются значительные затраты энергии на восстановление существовавшего контроля над ситуацией и адаптация к новой окружающей среде.

4. Различная оценка ситуации. Сопротивление здесь возникает из-за того, что люди искренне не могут понять выгоды, связанные с изменением или видят больше потерь, чем преимуществ, не только для себя, но и для организации в целом.

5. Психологическое давление со стороны коллег по работе. В условиях, если никто не обладает достоверной информацией, работники подвержены влиянию коллектива. Довольно слабое персональное сопротивление изменениям может возрасти, если сотрудники собираются вместе и убеждают друг друга в том, что изменение имеют под собой реальную опасность. Если противодействие изменению становится общим делом, становится почти невозможным его преодолеть.

6. Усталость от частоты изменений. Если один проект преобразований следует за другим, изменения реализуются постоянно, а цели изменений носят не ясный и четкий характер, у работников возникает ощущение, что это процесс, который можно назвать «изменения ради изменений». Люди устают, теряют интерес, начинают игнорировать изменения. В предельном случае, если усталость достигнет максимального пика, возникает активная форма противодействия изменениям, проявляющаяся в остром желании избавиться от инициаторов преобразований.

7. Предыдущий потерпевший крах опыт проведения изменений. Когда в результате реализованных ранее изменений работники каким-либо образом

понесли потери различного характера, то неизбежно развивается недоверие к последующим (пусть даже и эффективным) предложениям и проектам. Довольно трудно будет убедить кадровый состав в том, что негативный опыт имевшихся ранее изменений связан с плохой реализацией управления, неправильным планированием или организацией выполнения планов.

Первые четыре причины – это противодействия, проявляющиеся на индивидуально-личностном уровне, последующие три – сопротивления, внешне выражающиеся на уровне коллектива, группы.

Такой подход к классификации причин сопротивлений встречается довольно часто. Й. Хентце и А. Каммель¹⁹ описывают личные и структурные барьеры. По их мнению, к личным барьерам относятся:

- страх перед неизвестным, когда предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно когда под угрозой оказывается собственное рабочее место;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы, что тормозит перемены, которые не могут быть реализованы «между делом».

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно несинхронизированное изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе» власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;

¹⁹Хентце Й, Камель А. Как преодолеть противодействие организационным изменениям //Проблемы теории и практики управления. 1997 № 3 с. 71-75

сопротивление трансформационным процессам навязанным консультантами извне.

Наукой и практикой управления выработаны методы преодоления сопротивлений, которые условно можно разделить на две группы – «жесткие» и «мягкие». *«Жесткие методы»* основаны на принуждении. Изменение поведения сотрудников обусловлено страхом перед наказанием, угрозой увольнения. В основе *«мягких» методов»* лежит убеждение, стремление привлечь сотрудников к процессу изменений. Выделяют также «компромиссные» методы, такие как заключение соглашений с сотрудниками, гарантии неухудшения их положения.

Безусловно, стабильное устойчивое развитие организации может обеспечить применение мягких методов, поддерживающих корпоративную культуру, стимулирующих инициативу, вовлеченность сотрудников. Вместе с тем использование мягких методов, основанных на убеждении, требует большего времени, и в условиях кризиса, когда необходимо быстрое принятие решений, организации вынуждены применять жесткие методы.

Одним из эффективных методов осуществления организационных изменений является привлечение в организацию агентов изменений или консультантов по организационному развитию, специализированных компаний – консультантов и области управления. Привлечение консультантов позволяет организации получить от них методическую помощь в обеспечении проводимых изменений. Особенность привлечения процессных консультантов заключается в том, что мероприятия по изменениям проводятся с участием сотрудников организации – от диагностики и разработки проектов организационного развития до процесса их внедрения. В ходе консультирования происходит обучение персонала и передача методов эффективного управления организацией ее сотрудникам. Одновременно создаются условия для формирования новой организационной культуры.

Эффективность организационных изменений с позиции достижения их целей и задач основана на том, что:

достижение целей и задач является обязательным условием функционирования организации и проводимых изменений;

производительное использование ресурсов не является условием эффективности организационных изменений. Она определяется через оптимальное сочетание и развитие следующих элементов функционирования организации: приобретения ресурсов; производительного использования ресурсов; производства; рациональности реализации целей и задач организации; объема инвестиций; системы прав, ответственности и обязанностей; степени удовлетворения потребностей и интересов персонала.

Эффективность организационных изменений определяется через степень и характер их влияния на производственный процесс и функционирование организации.

В соответствии с теорией систем эффективность организационных изменений определяется и степенью оптимального взаимодействия различных бизнес-процессов организации. Оценке подвергается взаимодействие организации с внешней средой.

Наконец, оценка эффективности организационных изменений проводится и по отдельным элементам организации, ее подсистемам, когда определяются характеристики их функционирования и основные свойства после изменений.

Основные методы оценки эффективности организационных изменений, используемые на практике: наблюдение; эталонное тестирование; экспертная оценка; оценка по степени реализации целей и задач организационных изменений.

Оценка эффективности протекающих в организационной системе изменений является сложной и многокритериальной задачей. Эффективность отражает обобщенный результат одновременного действия группы разнообразных параметров и факторов.

Конкретная методика оценки эффективности определяется состоянием и типом организационной системы.

По причине сложности и многогранности определения категории эффективности отсутствует единый критерий результативности всех протекающих в развивающейся системе изменений. В каждом конкретном случае требуется выделять свои критерии или строить модели, позволяющие произвести оценку эффективности.

Распространенные модели оценки эффективности изменений:

конкурирующих критериев эффективности;

определения факторов неэффективности организации;

опроса руководителей;

оценки через общую организационную эффективность.

Показала свою результативность и модель технологических укладов, исходящая из того, что любая хозяйственная система в процессе существования проходит несколько этапов: зарождение, становление, упадок. Этот процесс сопровождается замещением целостных комплексов технологических процессов (технологических укладов). Отсутствие возможностей развития существующего технологического уклада означает формирование в организационной системе структурного кризиса. Это порождает необходимость поиска и развития новых технологий, реструктуризации ресурсного потенциала, становления новой технологической цепочки. Критерий эффективности развития организации в этой модели определяется степенью своевременности переориентации в перспективные отрасли экономики. Обобщенный показатель эффективности в данном случае – размер и темп роста инновационного технологического уклада.

Таким образом, в основе организационного развития и управления изменениями лежит система принципов, которая определяет *инновационный характер, направление вектора и масштаб (широту охвата)* преобразований. Реализация принципов обеспечивается посредством инструментов адаптации организации к динамике факторов среды и стратегии управления изменениями. Стратегия адаптации включает в себя системы стратегической конкурентной разведки, методы прогнозирования тенденций и планирования

изменений, а также интеграционные механизмы развития предприятия. Стратегия управления изменениями как непреложное условие непрерывного совершенствования всех видов предпринимательской деятельности основана на развитии творческой атмосферы и внедрении командных методов работы.

Создание свободной атмосферы способствует повышению творческой активности сотрудников, оригинальности мышления и организационной гибкости, что является мощным стимулом в инициировании различного рода инновационных идей. Командная структура позволяет обеспечить требуемую скорость адаптации к резким изменениям, происходящим в потребительских предпочтениях и конкурентной среде, а также достижение требуемого уровня гибкости в принятии управленческих решений.