

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет  
им. Г.И. Носова»

**З.В. Якобсон**  
**Н.Т. Баскакова**  
**Д.Б. Симаков**

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия

Магнитогорск  
2017

УДК 331.1 (075)

ББК 65.011

Я 46

**Рецензенты:**

Директор ООО «БНЭО»,  
кандидат экономических наук

***Ю.Н. Кондрух***

Заведующая кафедрой экономики и управления  
Магнитогорского филиала ФГБОУ ВО «Российская академия  
народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»,  
кандидат экономических наук

***И.А. Агеева***

Доцент кафедры экономики и финансов  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»,  
кандидат экономических наук

***Н.Ф. Васильева***

**Якобсон, З.В.**

Я 46 **Теория организации и организационное поведение:** учеб. пособие /  
З.В. Якобсон, Н.Т. Баскакова, Д.Б. Симаков. – Магнитогорск: Изд-во  
Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2017. –160 с.

Учебное пособие посвящено вопросам управления инновационным развитием предприятия. Содержит понятие и общие сведения о теории организации; термины, понятия, определения, организационные теории, типологию организации, системные представления, характеризующие строение систем, их классификацию, системные свойства организации и понятие системы управления и ее элементы; понятия организационного строения, классификацию структур по типу департаментализации и формы организации крупного бизнеса; ресурсную концепцию организационного поведения, взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками, этапы развития теории поведения человека в организации и показатели деятельности, процессный подход в формировании и развитии личности; особенности коммуникативного поведения в организации, основные функции коммуникаций, коммуникационный процесс и его этапы и механизмы восприятия и понимания во взаимоотношениях деловых партнеров.

Пособие предназначено для магистрантов направления 38.04.02 «Менеджмент» всех форм обучения.

УДК 331.1 (075)

ББК 65.011

© Магнитогорский государственный  
технический университет  
им. Г.И. Носова, 2017

© Якобсон З.В.,  
Баскакова Н.Т.,  
Симаков Д.Б., 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	4
ВВЕДЕНИЕ .....	5
Глава 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	6
1.1. Общие сведения о теории организации: термины, понятия, определения .....	6
1.2. Первые представления о теории организации .....	11
1.3. Организационные теории, типология организаций .....	14
Глава 2. СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ .....	40
2.1. Понятия и представления, характеризующие строение систем ....	40
2.2. Классификация систем .....	61
2.3. Системные свойства организации .....	67
2.4. Система управления и ее элементы .....	69
Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ .....	72
3.1. Понятия организационного строения .....	72
3.2. Классификация структур по типу департаментализации .....	75
3.3. Формы организации крупного бизнеса .....	101
Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ .....	110
4.1. Ресурсная концепция организационного поведения .....	110
4.1.1. Взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками .....	110
4.1.2. Эволюция организационного поведения. Этапы развития .....	114
4.1.3. Теория поведения личности в организации и показатели деятельности .....	129
4.1.4. Процессный подход к формированию и развитию личности ....	137
4.2. Коммуникативное поведение в организации .....	141
4.2.1. Основные функции коммуникаций и их структура .....	141
4.2.2. Коммуникационный процесс и его этапы .....	144
4.2.3. Механизмы восприятия и понимания во взаимоотношениях деловых партнеров .....	148
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....	151
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	160

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современные условия хозяйствования для российских предприятий требуют подготовки специалистов, способных обосновывать целесообразность принятия важнейших управленческих решений, рассчитывать эффективность мероприятий, направленных на развитие бизнеса в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды, а также оценивать состояние и эффективность использования ресурсов и осуществлять выбор источников для их финансирования.

Практика показывает, что основные экономические расчеты по оценке эффективности деятельности предприятия требуют не только определения общего размера доходов, оценки эффективности использования ресурсов и источников их привлечения, но и оценки динамики конечных финансовых результатов, выступающих основными критериями экономического роста бизнеса. Грамотный анализ финансовых операций позволяет выбрать оптимальную финансовую стратегию развития производственно-хозяйственной деятельности предприятия и разработать меры, направленные на повышение уровня его финансового состояния.

Учебное пособие предназначено для получения знаний и навыков для выполнения экономических расчетов по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» для студентов магистров направления 38.04.02 «Менеджмент» всех форм обучения.

Данное пособие может использоваться при проведении лекционных и практических занятий студентами дневной формы обучения и выполнении контрольных работ – студентами заочной формы обучения.

В процессе проведения лекций, выполнения практических занятий и самостоятельных заданий студенты осваивают методику предложенных экономических расчетов, что позволит им использовать полученные навыки в реальной экономической работе предприятия и применить их при выполнении курсовых и дипломных проектов (работ), а также при подготовке к сдаче зачетов и экзаменов по вышеназванным дисциплинам.

Рыночные условия хозяйствования для российских предприятий требуют подготовки специалистов, способных в процессе производственно-коммерческой и финансово-экономической деятельности использовать экономические расчеты и финансовые инструменты для оценки их результатов. Это необходимо для определения путей воздействия рыночных и финансовых механизмов на производство и экономику предприятия с целью выявления внутривозможных резервов и умелого использования финансовых рычагов и стимулов, направленных на увеличение экономического потенциала развития предприятий.

## ВВЕДЕНИЕ

«Теория организации и организационное поведение» – дисциплина, изучаемая магистрами направления 38.04.02 «Менеджмент» всех форм обучения, является научными дисциплинами, которые относят к важнейшим средствам руководства и контроля результативности осуществления производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Учебное пособие предназначено для получения знаний о теоретических, методических и организационных основах организации деятельности предприятия, проведения экономических расчетов с целью оценки результатов производственно-коммерческой и финансово-экономической деятельности промышленного предприятия студентами магистрами направления 38.04.02 «Менеджмент» дневной и заочной форм обучения по вышеназванной дисциплине.

Пособие используется при проведении лекционных и практических занятий и предназначено для изучения следующих вопросов: Пособие содержит понятие и общие сведения о теории организации; термины, понятия, определения, организационные теории, типология организаций, системные представления, характеризующие строение систем, их классификацию, системные свойства организации и понятие системы управления и ее элементы; понятия организационного строения, классификацию структур по типу департаментализации и формы организации крупного бизнеса; ресурсную концепцию организационного поведения, взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками, этапы развития теории поведения человека в организации и показатели деятельности, процессный подход в формировании и развитии личности; особенности коммуникативного поведения в организации, основные функции коммуникаций, коммуникационный процесс и его этапы и механизмы восприятия и понимания во взаимоотношениях деловых партнеров.

Учебное пособие представлено в виде схем и таблиц, описывающих порядок представления исходных данных и выполнения финансовых расчетов, по всем темам изучаемой дисциплины, что позволяет обеспечить быстрое зрительное восприятие и усвоение материала в процессе проведения лекционных и практических занятий по вышеназванной дисциплине, а также может быть использовано в ходе подготовки к сдаче зачетов и экзаменов, написанию курсовых и дипломных проектов (работ).

# Глава 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Общие сведения о теории организации: термины, понятия, определения

Термин «Организация» имеет различные трактовки (табл. 1.1).

Таблица 1.1

### Определения понятия «организация»

Год	Автор, издание	Сущностное понимание
1992	Современный словарь иностранных слов	Организация [фр. organisateur]: 1) строение, устройство чего-либо; 2) совокупность людей, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры, общественное объединение, государственное учреждение
1949	Ожегов С.И. Словарь русского языка	Организация (О): 1) организованность, хорошее планомерное, продуманное устройство, внутренняя дисциплина; 2) общественное объединение или государственное учреждение; 3) то же, что организм
1992	Мескон М.Х., Альберт М.А. Хедоури Ф.	О – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели, или целей
2008	Веснин В.Р. (приводит 5 определений)	1) О – это группа с сознательным членством, выступающая как инструмент конкретных целей участников; 2) О – это форма объединения субъектов, предназначенная для решения общественных проблем при игнорировании проблем участников; 3) О – это коллективный социальный субъект, объединяющий, координирующий и направляющий деятельность участников; 4) О – это процесс упорядочения элементов любых систем; 5) О – это состояние упорядоченности элементов системы

Год	Автор, издание	Сущностное понимание
1999	Мильнер Б.З.	<p>1) О – это деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве;</p> <p>2) О – объект обладающий упорядоченной внутренней структурой;</p> <p>3) О – целостный комплекс взаимосвязанных элементов и особое единство с внешним окружением;</p> <p>4) О – это саморегулирующая система на всех этапах своего жизненного цикла;</p> <p>5) Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей</p>
2004	Иванова Т.Ю. Приходько В.И.	<p>1) О [лат. organizo] – «сообщаю стройный вид», «устраиваю»;</p> <p>2) О = процесс, посредством которого создается и сохраняется структура системы;</p> <p>3) О = система с объективной структурой, система взаимоотношений, видов деятельности, прав, обязанностей, ролей, формирующихся в процессе совместного труда;</p> <p>4) О = социум, любая группа людей, социальная общность с общими целями. Эмпирически фиксируемая совокупность индивидов, отличающаяся относительной целостностью и выступающая самостоятельным субъектом социального действия и поведения</p>
1998	Виханский О.С.	<p>О – единый организм, имеющий «вход, преобразователь и выход», взаимодействия с внешним окружением, определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процессе информационного и материального обмена между организацией и средой</p>

Приведенные определения дают основание рассматривать организацию как субъект общественной деятельности и как процесс упорядочения элементов.

Каждая организация индивидуальна, имеет свои специфические свойства и представляет собой сложную технико-экономическую и социальную систему.

Теория организации, рассматриваемая в системе наук разными авторами, представляется неоднозначно. Некоторые из них считают, что теория организации рассматривается как составная часть науки об управлении. Другие, исходя из общей теории, не проводят строгого разграничения между организацией или управлением. Также имеются работы, выделяющие проблемы организации в относительно самостоятельную область знаний.

В любом случае организации не могут быть предметом исследования одной науки – теории организации.

В учебнике по теории организации Б.З. Мильнера система наук об организации представляется следующим образом, рис. 1.1.



Рис. 1.1. Система наук об организации [Мильнер, с. 34]

Мильнер Б.З. считает, что «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» – зачем и как воздействовать на объект.

Понимание организации создает основу для изучения управления [Мильн. с.33].

Аспекты изучения теории организации касаются целого комплекса взаимосвязанных элементов (что свойственно организационной сложности) и особое единство с внешним окружением.

В последнее время распространяется дисциплина «теория организаций», объектом которой выступают социальные организации (предприятия), а предметом – закономерности их функционирования [ГО Иванова].

Предприятия имеют организационно-правовую форму в соответствии с законодательством (Гражданский кодекс РФ). Основой организационно-правовых форм предприятий является многообразие форм собственности. Общественное производство есть совокупность определенных отраслей и определяется как территориальный или межотраслевой комплекс.

Таким образом, предприятие есть первичное, основное звено общественного производства. Именно на предприятии осуществляется движение факторов производства и созданного продукта.

Исходя из системного представления управления на уровне предприятия, организация производственно-хозяйственной деятельности следует после функции «планирование», рис. 1.2.

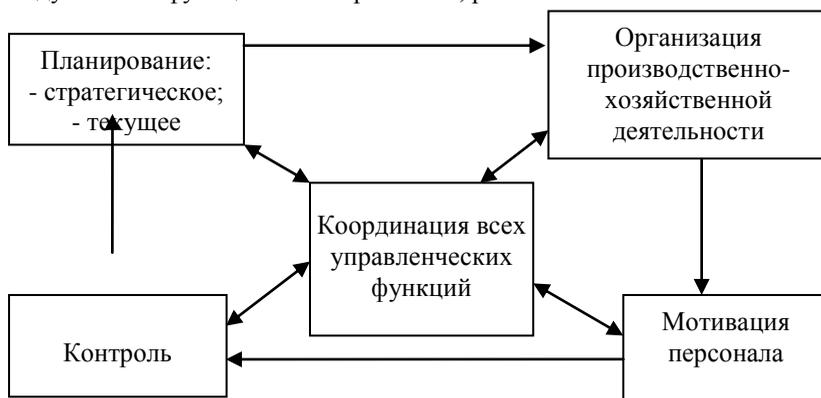


Рис. 1.2. Системное представление управленческого цикла

Производственно-хозяйственная деятельность предприятия организуется в рамках плана, что подразумевает наличие ограничительного контура. Контур определен конкретными целевыми результатами, которые должны быть достигнуты в определенный период времени. Развитие же предприятия как социо-технической системы осуществляется в направлении выбранной стратегии.

Мильнер Б.З. считает, что «организация отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» – зачем и как воздействовать на объект. Понимание организации создает основу для изучения управления.

Наличие контура управления предприятия означает также то, что организация производственно-хозяйственной деятельности представляет собой рациональное соединение живого труда и прошлого труда в определенном пространстве (структурное подразделение предприятия, например, цех) и времени. Прошлый труд есть ничто иное, как основные производственные фонды (ОПФ) и материальные потоки.

Комплексное решение проблем организаций требуют учета того, что в составе их элементов объекты с социально-экономической структурой и объекты производственно-технической структуры. Социально-экономическая составляющая представляет собой социальные совокупности, подразделения, распределение полномочий и ответственности, неформальные отношения, потоки информации.

**Психология** более всего вкладывает в теорию организации исследование, прогнозирование поведения человека, которое формируется в зависимости от мотивационных факторов, степени удовлетворения результатами работы и их вознаграждением.

Вклад **социологии** в теорию организации проявляется в изучении группового поведения в формальных организациях. Выводы и рекомендации социологов помогают управлять групповой динамикой, процессов коммуникаций, формами власти и влияний, социальными конфликтами.

Принципиально важным является изучение мотивации человеческой деятельности, места и роли человека в социо-технических организационных системах, социальной активности и социальной патологии. Моделирование человеческих ожиданий, ограничений, перемещений, мобильности, возможностей позволяет предвидеть поведение личности в практической деятельности.

**Социальная психология** исследует межличностное поведение, ориентиром которого является то, как происходят организационные изменения, какие барьеры возникают при их восприятии и как они преодолеваются. Оценка и анализ изменения позиций, форм коммуникаций и путей преодоления нужд человека играют исключительную роль в организации групповой деятельности.

**Антропология** вносит свой вклад в теорию организации. Данная отрасль знаний изучает функцию культуры общества, механизм формирования ценностей, преемственность поколений с определенными стереотипами сознания и поведения. Память прошлого лежит в основе фундаментальных ценностей, взглядов, норм поведения людей, которые проявляются в деятельности предприятий. Учет характера и степени влияния указанных факторов на формирование приоритетов у человека играет исключительную роль в организациях.

**Экономические науки** связаны с теорией организации и обусловлены объективной потребностью формировать цели, тактику и стратегию развития организации как основу для их построения. Рыночное и государственное регулирование, формы собственности исследуются в теории организации и выявляют проблемы эффективности и ее измерителей,

формулируют методы экономического стимулирования и эффективность производственно-хозяйственной деятельности субъектов рынка.

**Юридические науки** изучают право как систему социальных норм и аспекты правоприменительной деятельности. Гражданское, трудовое и хозяйственное право представляют собой те ограничители и нормы, в рамках которых организуется производственно-хозяйственная деятельность в социо-технических организационных системах.

**Информатика** связывает воедино все процессы функционирования организаций. Современные информационные технологии, телекоммуникации позволяют оперативно, достоверно обеспечивать информацией как руководителей, так и исполнителей в организации. Информация в рейтинге ценностей в управлении стоит на первом месте и позволяет менеджерам разрабатывать и внедрять эффективные управленческие решения.

## 1.2. Первые представления о теории организации

Началом становления организаторской мысли в обществе считается период формирования античной парадигмы, возникшей в Древней Греции в IV веке до н.э.

**Платон** (427–347 гг. до н.э. и **Аристотель** (384–322 гг. до н. э.) являются ее творцами. В классических трудах Платона «Государство», «Законы», «Политика» заложены основы философии и организации государства и права.

Платон был озабочен проблемой «лучшей жизни людей» и пытался ее решить с помощью создания модели государства, олицетворяющего разум. Он проводил аналогию между справедливым человеком и справедливым государством. Справедливость, он считал, – это возможность заниматься своими делами и не вмешиваться в дела других. Это требует иерархической подчиненности во имя целого. Он полагал, что в *справедливых государствах* иерархия устанавливается с самого рождения и ее нельзя изменить.

Платон рассматривал *формы государственного правления* и выделил следующие:

- монархия;
- аристократия;
- тимократия;
- олигархия;
- демократия;
- тирания.

Платон считал справедливыми только монархию и аристократию. Другие, по его мнению, представляют собой длительную междуусобицу. Для управления государством не годятся люди непросвещенные и не сведущие в истине, а также и те, кому всю жизнь предоставлено заниматься самоусовершенствованием.

В идеальном государстве должно быть устранено богатство и бедность, т.к. одно ведет к роскоши, другое – к низостям и злодеяниям. Платон выделил 4 добродетели идеального государства:

- *мудрость* – здравые решения. Знания и опыт прошлого помогают рассуждать;
- *мужество* – некая сохранность;
- *рассудительность* – подобие некоего порядка. Власть над определенными вожделями и удовольствиями;
- *справедливость* – не вмешивайся в чужое дело и занимайся своим делом.

Платон большое внимание уделял единству, прочно скрепляющее государство в монолитное целое. Он затронул также важные вехи государства, которые, дали свои плоды, несмотря на утопию его идей.

**Аристотель** – ученик Платона в своих работах «Метафизика», «Этика», «Категории» продолжил поиск принципов и закономерностей упорядочения жизни людей в обществе. Первенство и равенство формы над содержанием (материей), души над телом, ума над чувством, права над бесправием и произволом, добра над злом в высшей степени свойственно как первой, так и второй философии Аристотеля.

И Платон, и Аристотель самым высшим выражением человеческой культуры признавали общественно-полезную политическую деятельность. Аристотель апеллировал к здравому смыслу, опору видел в гармонии, заложенной природой. Он утверждал самостоятельность личности и независимость разума от божественной предопределенности, что особенно важно в государственной, политической сфере.

Аристотель считал, что единство недостижимо в принципе, поскольку лишь индивид – неделимая частица, а государство есть некая множественность, сложность, составленная из разнородных по своей основе элементов. Он ввел классификацию форм политического устройства, включающую *три правильные модели* организации деятельности людей:

- монархия;
  - аристократия;
  - полития
- и три неправильные:***
- тирания;
  - олигархия;
  - демократия.

Он не считал государством истинной добродетели ни монархию, ни аристократию. Многолетние исследования и накопленный опыт убедили его в оптимальности политики – конституционной умеренно-демократической республики.

Еще раньше **Конфуций** (551–479 гг. до н.э.) стремился упорядочить общественные процессы, систематизировать знания о рациональной орга-

низации общества. Он разработал концепцию благородного человека не по происхождению, а благодаря воспитанию и самосовершенствованию.

Нехватка стабильности и влияние бюрократии предопределили появление и направленность конфуцианства. В основу будущего учения Конфуция легло несколько этико-философских концепций.

*В концепции Жень* (гуманность, человеколюбие) и Ли (правила, этикет) – эти два компонента отражали воззрения Конфуция на государственное устройство и социальную организацию общества.

*Вторая концепция*, суть которой «быть преданным честным сановником (чиновник высокого положения), почитать правителей», охватывала целый комплекс проблем, связанных с системой управления и, прежде всего, с номами взаимоотношения главы государства и чиновничества.

*Третья концепция Чжун-Юн* известна как «следование среднему пути», в котором Конфуций предостерегал от увлечения крайностями.

Согласно разработанной Конфуцием схеме государственного устройства управление государством и обществом базировалось на правилах, которым он придавал большое значение:

- жесткое регламентирование службы в государстве;
- организация государственного аппарата как единой семьи;
- управление с помощью авторитета;
- учет всех противоречий при принятии решений;
- разделение труда;
- кастовость (обособленная общественная группа, связанная правовым положением своих членов) управления.

Таким образом, Конфуций две с половиной тысячи лет назад высказал универсальные организационные идеи, которые применяются и сегодня.

Средневековая парадигма обществоведения относится к периоду расцвета феодализма. Отличительной его чертой было господство мировых религий:

- христианской;
- буддийской;
- мусульманской;
- иудейской.

Признание божественных законов предопределяет поведение и судьбу человека, народа, государственное устройство, незыблемость правовых и этических норм, освященных религиозными канонами. В этом преуспел Фома Аквинский (1225–1247 гг.), объединив естественную и сверхъестественную (результат божественного откровения) теологию. Он стремился приспособить философию Аристотеля к нуждам церкви.

Постепенно менялось отношение схоластов (представители средневековой философии, характеризующейся соединением теологическо-догматических предпосылок с рационалистической методикой и интере-

сом к формально-логическим проблемам. Бесплодное умствование, формальное знание, оторванное от жизни) к собственности, цене (учение о справедливой цене), коммерческой деятельности, кредиту, отражая развитие рынка и рождение капиталистических отношений.

Лидирующая роль переходит к экономическим доктринам, которые выражали менталитет «экономического человека» и отражали разные подходы к пониманию организации рыночно-капиталистических экономических отношений (классическая буржуазная политическая экономика, марксистская экономическая теория, кейнсианство, либерализм и неолиберализм).

Крупным событием стало рождение социологии и многочисленных прикладных направлений, помогавших объяснить и более успешно решать практические задачи организации, усложнявшейся социальной структуры и общественной жизни постиндустриальной цивилизации.

Формирование организационных основ новой постиндустриальной парадигмы проходит в несколько этапов. Первый из них относится к 20-30-м годам XX в, когда итоги Первой мировой войны, волн революций и мирового экономического кризиса (1929–1933 гг.) подорвали веру в прочность основных положений господствующей индустриальной доктрины и подтолкнули научную мысль к активному поиску новых подходов, способных объяснять происходящие перемены.

Вторым этапом ухода от этой доктрины считается время после Второй мировой войны. Глобальные кризисы, охватившие все стороны организации жизнедеятельности общества в последней четверти столетия, поставили точку в судьбе индустриальной парадигмы.

Новым шагом в развитии организационно-управленческой мысли становится человек в системе источников саморазвития общества. Это не исключает признания того факта, что человек, как существо биосоциальное, является высшим продуктом эволюции природы, что его существование невозможно без окружающей среды, материального производства. Но не это главное в современном человеке. Главное – накопленные усилиями десятков и сотен поколений научные знания, культурное наследие, нормы нравственности, идеологические установки.

Конец XX в. характеризуется становлением основ гуманистического постиндустриального общества, в связи с чем, на передний план выдвигаются науки о человеке и обществе. В методологии обществоведения на первое место выходит познание закономерностей циклической динамики, статики, генетики. Для конца XX в. характерна новая волна синтеза наук.

### **1.3. Организационные теории, типология организаций**

Теоретические основы построения организации, как части общей науки об управлении, разрабатывались на стыке разных отраслей знаний – менеджмента, социологии, антропологии, психологии, юриспруденции и др.

Изменения объективных условий функционирования организаций, характерные для XX века, внесли немало нового в развитие взглядов, научных концепций и управленческой практики. Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать, что деятельность по управлению никогда не происходит в неорганизованном пространстве. Управленческий труд осуществляется в среде разного рода отношений, целей, связей, норм, сформированных в прошлых периодах. Относительно работы менеджеров они выступают объективными условиями и ограничениями, т.е. действуют в рамках независимой нормативной системы. Происхождение таких ограничений заключается в предшествующем и текущем опыте практической интеллектуальной деятельности. Для независимой нормативной организационной системы характерны административный порядок, нормированный режим труда и отдыха, законодательные регламенты, должностные инструкции и т.п.

Продуктами управления становятся формальные и неформальные связи, позиции членов коллектива, руководителей, а также различные объекты – социальные инструменты, организации, целевые группы. Прошлый управленческий труд воплощается в факторах – знаниях, представлениях, целях, установках, т.е. участвует в формировании сознания.

Развитие управления предполагает накопление информации, созданной в прошлой управленческой деятельности. Последствия этого накопления неоднозначны. С одной стороны, управление может опираться на большое количество средств воздействия, инструментарий, выработанный в прошлых периодах. Накопленное прошлое надо не растерять и в будущем приумножить. С другой стороны, накопленный прошлый опыт может тормозить возможное целенаправленное регулирование, соответствующее научно-техническому прогрессу, эволюционным изменениям. Господство опыта прошлого порождает проблемы, обусловленные ограничением возможностей управляющего («мы всю жизнь так работали и было хорошо»).

Множество научных идей и школ управленческой мысли изучают закономерности построения организаций, их основные черты и стимулы функционирования:

- формальные и неформальные организации;
- человеческие отношения;
- социальные системы; разделение функций и ответственности;
- принятие управленческих решений;
- математический аппарат процессов управления.

Разные подходы, предлагаемые теориями формирования организаций, различаются также и по способу их разработки. Некоторые из них являются результатом логической дедукции (логическое умозаключение «от общего к частному, от общих суждений к частным»). Другие сформу-

лированы путем научно-исследовательских разработок. Одни теории ведут главным образом поиск базовых характеристик для описания организаций, другие пытаются описывать «лучшую, оптимальную» организацию. Есть теории, в которых сделан основной акцент на задачах подразделений предприятия, рассматриваемых в качестве важнейшей основы анализа, и теории, которые исходят от представления организации в целом.

Теории, которые утверждают, что существует единственный рациональный способ построения организации, называются универсальными. Теории, согласно которым оптимальная структура может различаться в разных ситуациях в зависимости от таких факторов, как изменения в технологии и внешней среды, называются ситуационными.

В учебнике Б.З. Мильнера представлены основные различия в подходах становления и развития школ управления XX века. Выделены доминирующие факторы первой половины XX века и соответственно этим факторам ориентация научных школ, табл. 1.2.

Таблица 1.2

Факторы, оказавшие влияние на становление и развитие научных школ управления XX века

Доминирующие факторы I половины XX века	Направления управленческой мысли научных школ
Отделение управления от собственности Рост крупных организаций Развитие науки о человеке Развитие точных наук Утверждение рыночных отношений	Закономерности и принципы построения организаций Разделение труда, функций ответственности Человеческие отношения, мотивы и стимулы Социальные системы
Доминирующие факторы II половины XX века	Направления управленческой мысли научных школ
Революционные перемены в технологии Сложность и наукоемкость продуктов Глобализация производства и рынков Информационные технологии Многообразие потребительского спроса Рост неопределенности развития и рискованных инвестиций	Системный подход к управлению Организационный потенциал и культура Бихевиоризм (направление в психологии 20 в., считающее предметом психологии не сознание, а поведение, которое понимается как совокупность физиологических реакций на внешние стимулы) Маркетинг и реинжиниринг Концепция внутренних рынков Теория институтов и институциональных изменений Приоритет социальных целей и развития

Эволюция управленческой мысли представлена в книге Основы менеджмента (М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури), табл. 1.3.

Таблица 1.3

## Эволюция управленческой мысли, школы менеджмента

Основные направления управленческой мысли (школы, подходы)	1885	Годы XX-го столетия								XXI век
		1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	
Научный менеджмент										
Классический (административный) менеджмент										
Школа человеческих отношений (неоклассическая школа)										
Школа поведенческих наук										
Школа количественных расчетов в управлении										
Системный подход в управлении										
Ситуационный подход в менеджменте										

Школу научного менеджмента представляет Ф.У. Тейлор, Ф.Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Л. Гантт, Х Манстерберг, Х. Эмерсон, Г.Л. Таун. Идеи и методы, вытекающие из исследований Тейлора. известны как *научное управление*, в центре которого – работа, выполняемая в низовом звене организации. Предпосылкой этого направления является то, что работа должна быть измерена с помощью научных методов. Согласно Тейлору, объективный анализ факторов и данных, собранных хронометражными наблюдениями на рабочем месте, может стать основой определения наилучшего способа организации работы. Ф. Тейлор выделил следующие основные положения в научном управлении:

- вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;
- с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;
- тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки;
- обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителями и работниками. Руководители выполняют ту работу, для которой они лучше подготовлены, чем рабочие, тогда как в прошлом почти вся работа и большая часть ответственности лежали на исполнителях.

Функциональное руководство группой по Тейлору приведено на рис. 1.3.

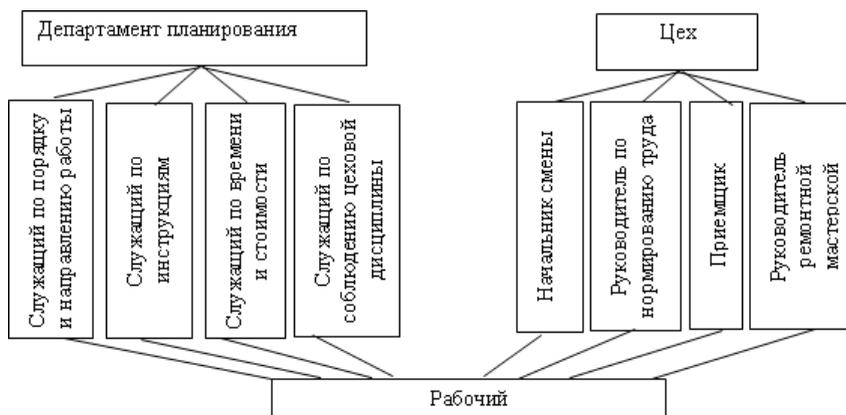


Рис. 1.3. Функциональное руководство группой (по Ф. Тейлору)

Функциональное руководство группой породило специализацию управляющих. Предполагалось, что производственный процесс улучшится, так как ни один из руководителей группы не может быть специалистом по всем функциям.

Важнейшей чертой научного управления является системный анализ работы. Способы улучшения работы по Тейлору и его последователи состоят в определении:

- 1) наилучшего пути выполнения задания;
- 2) стандартного времени его выполнения;
- 3) исследовании движения основных элементов, относящихся к машинам и инструментам, необходимым для выполнения работы;
- 4) временного исследования – фиксации времени, необходимого для выполнения задачи (хронометраж и нормирование труда);
- 5) премиальная система оплаты труда пропорционально своему вкладу в сдельную работу;
- 6) отбор кадров и обучение.

*Классический (административный) менеджмент* заложил Анри Файоль – «отец научного управления». Он разработал 14 организационных принципов, которые полезны для управления крупной угледобывающей компании во Франции. А. Файоль считал, что искусство управления как выбор соответствующих принципов, применимых в конкретной ситуации. В табл. 1.4 дана группировка принципов по разным признакам.

Таблица 1.4

Группировка принципов организации А. Файоля [Мильнер, с. 46]

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

**Структурные принципы** – это основа создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности:

– *разделение и специализация труда* есть лучшее средство использования индивидуального и коллективного труда. Методы упрощения труда – стандарты работ, процессный подход в управлении в пространстве и времени;

– *единство цели и руководства* означают координацию видов работ, направленных к единой цели. Группировка задач становится возможной при департаментизации, наличии единого плана и управления одним руководителем;

– *соотношение централизации и децентрализации* утверждает, что для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией и что этот баланс нельзя определить без учета способностей руководителя, который координирует деятельность департаментов (отделов);

– *власть и ответственность руководителя* связаны равнозначно между собой. Ответственность возлагается на руководителя и, соответственно этому, ему даны права отдавать приказы. Использование властных полномочий дает возможность требовать послушания от подчиненных;

– *цель* – создание соподчиненной цепи руководителей от высшего звена управления до низшего означает цепь вертикальных связей в организации. Связи от низшего уровня должны пройти через каждого руководителя в цепи команд. Цепь команд будет результативной до определенного предела: 1) задания определены однозначно; 2) деятельность департаментов основывается на четко установленном базисе и определенных критериях; 3) полномочия передаются (делегируются) на нижестоящие уровни управления. Необходим также учет и горизонтальных связей одного организационного уровня управления.

**Принципы процесса** означают, что действия руководителя направлены на управление поведением подчиненных, выполняющих предписанные задания:

– *принцип справедливости* отражен в справедливом вознаграждении работника, который сравнивает свои усилия, результаты работы и само вознаграждение относительно других работников, которые выполняют аналогичную работу;

– *принцип дисциплины* отражен в соглашениях работодателей и работников, предусматривает применение санкций в случае невыполнения соглашений;

– *принцип единства команд* означает, что любой исполнитель должен подчиняться одному начальнику (принцип единоначалия).

**Принципы конечного результата** означают, что управление процессами производства и реализации продукции ориентированы на достижение запланированных показателей деятельности. Принцип отражает «управление по результатам». В процессе мотивации персонала также обозначено, что результативный труд ведет к удовлетворению личности.

Свои взгляды на проблемы организации управления сформулировал **Г. Форд** – автомобильный король начала XX века. Он был практиком, создал уникальную производственную систему, основанную на *движущемся конвейере*.

Эта система характеризовалась:

- выпуском однородной стандартной продукции для массового покупателя на основе использования самых эффективных машин и меха-

низмов, максимальной экономией времени и материальных ресурсов, обеспечивающей минимальные затраты и максимальную прибыль;

- непрерывностью технологического процесса на основе конвейерного движения предмета труда, что явилось основой размещения оборудования, сокращения пути следования предметов труда, обеспечения принципа равномерности, ритмичности протекания производственного процесса;

- углублением разделения труда, его специализации, концентрацией и рассредоточением производства;

- развитием стандартизации, способствующей повышению качества продуктов труда, позволяющей быстро переходить на новые виды продукции;

- подготовкой и проектированием производства на основе расчетов, процессным планированием, с разделением его на отдельные технологические операции, ступени.

Основной вклад в организационное управление Г. Форда – внедрение стандартизации, повышающей качество и снижение затрат, организация непрерывного процесса производства, централизованное регулирование всего процесса.

Классическую школу менеджмента представляет крупный немецкий ученый – юрист, экономист, социолог, историк **Макс Вебер** (1864 – 1920). Его основной научный труд «Теория общества и экономическая организация» (1920) посвящен проблеме лидерства и бюрократической структуре власти.

Бюрократия (от франц. «bureau – канцелярия (распорядительный орган учреждения + от греч. «kratos» – власть, могущество = власть канцелярии) М. Вебера относится к социологическим представлениям о рационализации коллективной деятельности. Предсказуемость поведения наемных работников по Веберу гарантируется при описании формы, схемы, организации. Бюрократическая форма может обеспечить максимальную выгоду, если организация принимает определенную стратегию развития. Для этого необходимо:

- задания, необходимые для достижения поставленных целей, надо разделять на высокоспециализированные виды работ. Работники должны стать профессионалами-мастерами своего дела и нести полную ответственность за качественное исполнение своих обязанностей;

- постоянная система абстрактных правил должна применяться при разработке задания, что может гарантировать однородность и координацию разрабатываемых заданий. Это обеспечит руководителям устранение неопределенности при выполнении заданий, связанной с индивидуальными различиями;

- каждый сотрудник организации должен отвечать перед руководителем за свои действия;

- признается власть на основе экспертных знаний и она имеет силу закона, так как делегируется с верхних уровней иерархии управления по цепи команд;

- должна поддерживаться социальная дистанция и каждая официальная личность должна выполнять свои задания формально, безлично. Эффекты такой организации – исключить вмешательство отдельных личностей в продуктивное выполнение поставленных целей, знакомства, личную дружбу;

- предусматривать защиту работника от произвольного увольнения, а прием на работу должен осуществляться на основе технической квалификации. Продвижение по службе должно быть основано на трудовом стаже и достижениях работника. При найме работника его карьера рассматривается на всю жизнь, что обеспечивает его преданность фирме.

Формальные организационные структуры управления имеют иерархический вид, усиливают централизацию, разделяют труд на его функциональные специализации. Деление управленческих задач на элементы (стадии процесса управления, конкретные мероприятия и функции), регламентация последовательности их выполнения, исполнительская дисциплина, минимизация степени свободы действий работника и аппарата управления гарантируют возможность осуществления контроля, качественное и своевременное выполнение задач.

Характеристики бюрократической организации:

- наличие правил и предписаний, формальных процедур, которые регламентируют и контролируют поведение и исполнительскую дисциплину работников аппарата управления, способствуют достижению поставленных целей;

- следование правилам, инструкциям позволяет унифицировать процедуры, исключить (элиминировать) личные желания менеджера, создать вертикальную организационную структуру подчинения менеджеров первого (низового) уровня менеджерам среднего, а затем высшего уровня;

- обеспечение беспристрастности отношений менеджеров к работникам за счет отсутствия субъективных личных или эмоциональных характеристик выполненной работы, что усиливает объективность оценок руководителя и ограничивает его свободу в необоснованном и иррациональном использовании организационно-распорядительных и экономических методов управления (фаворитизме);

- разделение управленческого труда, исходя из специализации и опыта руководителей, что приводит к уменьшению периодичности и сложности процедуры контроля;

○ формирование иерархических структур, увеличивает объем ответственности и полномочий при разработке и принятии управленческих решений;

○ наличие структуры полномочий, включающей право принятия решений разной степени важности на различных уровнях иерархии и объединяет правила, предписания, инструкции и принципы управления – беспристрастность, разделение труда и иерархичность – в единую систему;

○ использование рациональности, которая означает использование наиболее эффективных средств и методов выполнения управленческих задач.

**Всеобщая организационная наука – тектология А.А. Богданова (1873-1928).** Выдающийся русский ученый, естествоиспытатель, философ Александр Александрович Богданов систематизировал организационный опыт человечества и создал *концепцию триединой организации* – вещей, людей, идей. В сформулированной им задаче – вооружения руководителей знанием организационных принципов и законов, общих для всех систем, выдвинуты идеи и даны понятия «управляющей и управляемой системы», «обратной связи», «моделирование», универсальный закон физиологических затрат энергии.

Предметом научного обобщения по Богданову должны стать организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах органического и неорганического мира: психических и физических комплексах, в живой и неживой природе, в сознательной деятельности людей. Организационные принципы и законы действуют в организации вещей (технике), в организации людей (экономике), в организации идей (идеологии).

Богданов заложил основу принципа системного подхода при исследовании организации, охарактеризовал соотношения элементов системы – признание первичности целого, которое порождает при своем делении компоненты системы. Ему также принадлежит идея о синергетическом эффекте, суть которого в том, что «целое» оказывается больше простой арифметической суммы его частей.

Идея Богданова об «активностях» и «сопротивлениях» элементов всякой организации позволила сформировать три типа организации:

- организованным;
- дезорганизованным;
- нейтрального комплекса.

По мнению Богданова, техническая организация была определяющей по отношению ко всем остальным, это означало, что он, по сути, не придавал значения социально-экономической деятельности людей. Дезорганизацию Богданов представлял как частный случай, возникающий при отсутствии единства самих организующих сил. И каждый субъект

пытается независимо от других организовывать окружающий мир для себя и по-своему.

Вклад Богданова в развитие кибернетики, структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах весьма ценный.

**Эффективная организация и ее факторы.** Исследования Ренсиса Лайкерта (Мичиганский университет) показали, что эффективные организации отличаются от неэффективных по структурным измерениям. *Эффективная организация* побуждает руководителя сосредоточиться на создании эффективной рабочей группы с высокопроизводительными целями. Р. Лайкертом разработана «система-4», которая предполагает, что организация строится на человеческих мотивациях, которые проявляются:

- в процессе выдвижения целей;
- в принятии управленческих решений;
- в процессе контроля;
- в децентрализации.

В неэффективных организациях руководители должны:

- расчлнить сложные задачи на простые;
- найти эффективный способ выполнения каждой простой работы;
- обеспечить выполнение каждой простой работы квалифицированными работниками;
- контролировать выполнение и результаты работы с использованием хронометражных наблюдений;
- стимулировать качественное выполнение работы.

Исследования Лайкерта выявили, что перечисленные предписания не могут привести к эффективным результатам. Было также доказано, что организации можно описывать с использованием измерителей, отражающих соотношение характеристик по «системе – 4», разработанной Р. Лайкертом, в соответствии с предложенными им принципами, табл. 1.5.

Таблица 1.5

Сравнительные характеристики организации по Р. Лайкерту

Классическая организация	Организация по «системе – 4»
В управленческом процессе не используется ответственность и доверие руководителей и подчиненных. Подчиненные не привлекаются к обсуждению проблем с руководителями. Руководители не признают идеи и мнения рабочих	В управленческом процессе используется ответственность и доверие руководителей и подчиненных. Подчиненные привлекаются к обсуждению проблем с руководителями. Руководители признают идеи и мнения рабочих
Мотивация подчиненных ориентирована на экономические мотивы и мотивы безопасности с использованием санкций. Отношение к организации неблагоприятное	Процесс мотивации включает участие подчиненных в управлении. Отношение к целям и к организации благоприятное

Классическая организация	Организация по «системе – 4»
Коммуникационный процесс имеет направление сверху–вниз, имеет искажения в достоверности и воспринимается подчиненными с подозрениями	Коммуникационный процесс имеет направление сверху–вниз, снизу – вверх и по горизонтали. Информация достоверная
Процесс взаимодействия руководителей и подчиненных ограниченный, закрытый. Подчиненные не влияют на формирование целей и использование методов в деятельности подразделений	Процесс взаимодействия руководителей и подчиненных открытый, широкий. Подчиненные могут влиять на формирование целей и использование методов в деятельности подразделений
Разработка и принятие управленческих решений централизованное и происходит только на уровне высшего руководства	Разработка и принятие управленческих решений децентрализованное и происходит на уровне группового участия
Постановка целей организации происходит централизованно, только на уровне высшего руководства	Постановка целей организации происходит с применением группового обсуждения
Организация системы контроля централизованная и ориентирована на наказание за просчеты	Система контроля включает методы самоконтроля и направления решения проблем
Производственные цели занижены, руководители не используют ресурсный потенциал подчиненных	Производственные цели высокие, руководители изыскивают дополнительные ресурсы и возможности и активно развивают человеческий потенциал

Лайкерт полагал, что организации, построенные на классической теории, консервативны и неэффективны, т.к. не учитывают изменения во внешней среде. К изменениям во внешней среде он относил:

- рост конкуренции со стороны организаций других стран, у производителей которых низкие расходы и, соответственно, цена товара при одинаковых технологиях;
- сокращение полномочий в верхних уровнях управления и обеспечение индивидуальной свободы и инициативы работников;
- возможности использования способных работников в принятии решений, обусловленные повышением уровня их образования, берущих на себя ответственность;
- обновление технологии и обучение персонала, чтобы соответствовать изменяющимся организационно-техническим условиям производства;
- динамическое развитие личности и повышенное внимание к здоровью.

«Система-4», предложенная Лайкертом, представляет собой направление, по которому должны развиваться организации, чтобы быть прибыльными. Для реализации этого необходимо:

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

**Теория Герберта Сеймона** посвящена исследованиям поведения «делового человека», полностью информированного о деятельности организации и оно мотивировано личным интересом.

В основе его теории административного поведения использована концепция «административного работника», у которого есть собственные интересы, но он не всегда знает, каковы они. Он владеет только несколькими вариантами действий и может принять адекватное решение, но не оптимальное.

По мнению Сеймона, организации могут упростить процесс принятия решения организаций путем ограничения целей, которые влияют на поведение только тогда, когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение. Цели разрабатываются с использованием ценностных предпосылок решений, которые предполагают выделение наиболее предпочтительных. Чем точнее определены ценностные предпосылки, тем более рациональными будут принимаемые решения. Четкость установления целей позволяет выделять приемлемые и неприемлемые варианты решений.

Обоснование конечной цели является отправной точкой создания цепочки «средства–цели» и они включают следующий комплекс действий;

- выбор общей цели, которую необходимо достичь;
- нахождение набора средств из широкого их перечня для достижения общей цели;
- создание новых подчиненных целей и нахождение более детальных средств их достижения и т.д.;

Такие действия позволяют устанавливать иерархию целей по отношению к нижнему уровню и средством достижения целей относительно верхних уровней. Деление общих целей на подчиненные и специфические, доведенные до конкретных задач, позволяет распределять их по структурным подразделениям организации и дает возможность рационального поведения с учетом ценностных предпосылок.

Набор «средства–цели» может рассматриваться в иерархических связях организации при ее построении. В этой связи Сеймон и Марч рассматривают организационную структуру как «набор планов действий».

Организация определяет полный набор задач, устойчивые ожидания работников, набор сдерживающих факторов, в рамках которых ре-

шения могут быть приняты. В этом смысле Сеймон и Марч рассматривают понятие «ограниченной рациональности», объединяющее два элемента рациональной системной перспективы – специфичность целей и их формализацию.

**Теория Гласнер** возникла как универсальная теория формирования организаций. Она появилась в конце 1940-х годов в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта в Гласиеровской металлургической компании в Лондоне. Совместный проект управляющих компаний и исследовательской группы Тавистокского института человеческих отношений.

Эта теория выделяет четыре подсистемы организации, рис. 1.4.

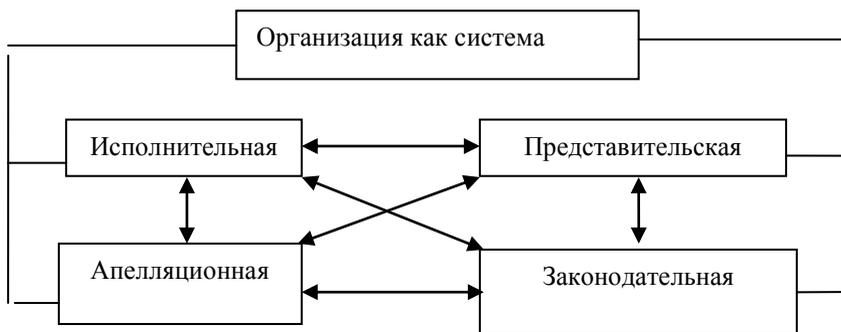


Рис. 1.4. Подсистемы организации по теории Гласнер

Каждая из этих подсистем выполняет свои функции и они частично пересекаются и взаимодействуют друг с другом.

*Исполнительская подсистема* выполняет функции в соответствии с определенными требованиями. Разделение труда, департаментизация и делегирование полномочий приводят к образованию функций, которые взаимодействуют между собой для выполнения работы.

Функции образуют иерархию и цепь команд. Оптимальное количество уровней устанавливается на основе нагрузки времени для каждой функции. Нагрузка времени – это ключевая основа в концепции Гласнер. Она определяет уровень нагрузки выполняемой работы. Характер работы меняется в направлении иерархии. Изменения в нагрузке в иерархическом векторе происходят путем абстрагирования задач, выполняемых на уровне функций.

Вертикальная функциональная иерархия заключается в том, что работа верхнего звена управления выполняется на таком уровне абстракции, который необходим для отчета за короткий период времени. Чем выше уровень иерархии, тем требуется больший период времени для от-

четности. При оптимальной исполнительной структуре работа анализируется на каждом уровне для определения нагрузки времени.

*Апелляционная система* имеет свои характерные черты:

- любое решение руководителя может быть обжаловано каждым работником на более высоком уровне управления;
- каждый работник может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления, председателя суда, приглашенного со стороны;
- специалист, рассматривающий жалобу, принимает решение, исходя из политики организации, установленного порядка и прецедента;
- любая сторона может обратиться к адвокату за консультацией;
- реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах не существует.

*Представительская подсистема* формируется путем избрания представителей рабочего совета вместе с руководителями. Представители информируют руководителей о жалобах членов организации по любым аспектам работы, управления, качественных и количественных показателях. Эта подсистема функционирует на основе принятых законов.

*Законодательная подсистема* функционирует на основе выработанной политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители и руководители встречаются, вырабатывают «установленный порядок» и у руководителей появляется широкий набор полномочий. На уровне законодательной подсистемы принимаются решения о найме кадров, распределении работ во времени, правилах работы и т.д.

Теория Гласиера выдвинула две системы – производственную и социальную. Эта теория утверждает, что от руководителя требуется обеспечение функционирования исполнительной и представительской подсистем.

**Теория Генри Минтцберга** (профессор Мак-Гильского университета в Канаде) содержит концепцию формирования эффективных организаций под названием «структура–5». Эта концепция изложена в его монографии «Проектирование эффективных организаций» (1993). Сущность этой теории в том, что все разновидности организационных структур, рассмотренных автором, независимо от отраслевой, продуктовой и иной принадлежности, включают пять координационных механизмов, которые связывают организацию воедино и обеспечивают их согласованную деятельность.

Этот механизм включает:

- взаимное регулирование;
- прямое управление;
- стандартизацию рабочих процессов;
- стандартизацию выпуска продукции;

- стандартизацию рабочих навыков.

Это есть основные базовые элементы структуры, соединяющие все элементы организации.

Взаимное регулирование обеспечивает координацию работ, благодаря коммуникационным процессам. Прямое управление означает взаимосогласованность и взаимоувязку рабочих процессов в организации. Работники несут ответственность за выполненную работу исполнителями, инструктируют их и контролируют их действия и результаты. Рабочие специфические процессы стандартизованы, запрограммированы.

С усложнением работы регулирование сменяется прямым управлением, затем стандартизацией рабочих процессов, стандартизацией выпуска продукции и стандартизацией рабочих навыков. Смена координационных механизмов циклична. Цикл завершается взаимным урегулированием.

Минцберг представил организацию в пяти разновидностях и разных модификациях, которые обеспечивают ее функционирование. Разработанная им типология организаций предусматривает подразделение их на следующие типы.

1. *Предпринимательская организация* образуется и управляется одним лидером. Применяется жесткая централизация деятельности. Характерной чертой такой организации – это наличие дисбаланса между стратегической ориентацией ее развития и текущей деятельностью. Эти два вида управления трудно совмещать, т.к. стратегическое управление осуществляется на основе рыночных законов, в неопределенной, подвижной, динамичной рыночной среде и базируется на данных системного анализа факторов внешней среды.

Текущее управление не может осуществляться в обстановке стихийности и неопределенности, поэтому оно осуществляется по экономическим законам на основе статистических данных прошлых периодов.

2. *Машинные организации* представлены технотеструктурами. Работа простая, повторяемая, стандартизованная как механизм. К таким организациям относятся промышленные предприятия, строительные организации, автомобильная отрасль.

3. *Профессиональные организации* укомплектованы работниками высокого уровня профессионализма. Они имеют экспертные знания, навыки и систематически их пополняют. Контроль за их деятельностью осуществляют сами заказчики.

В таких организациях много вспомогательных и обслуживающих производств, вспомогательного и обслуживающего персонала. Высокий уровень профессионального мастерства поддерживается путем стандартизации работ, постоянным повышением квалификации и переподготовки кадров. Контроль за поддержанием высокого уровня квалификации осуществляет аттестационная комиссия.

4. *Инновационная организация* объединяет специалистов разных областей знаний. Состав кадров оперативно меняется, что обусловлено созданием проектных команд.

Новые проекты выполняют новые проектные команды, у которых меняется руководители. После того, как проект завершен и сдан в эксплуатацию команда специалистов распадается. Для новых проектов назначается новый руководитель и, соответственно заказу потребителей формируется новый состав команды-исполнителей.

5. *Миссионерская организация* в своей жизнедеятельности может много раз менять свою организационную форму. Эта организация относится по своему типу к органической. Это означает, что она приспосабливается к изменениям, происходящим во внешней среде.

Реагируя на изменения, организация исполняет миссию – удовлетворение потребностей своих клиентов на высоком уровне. При изменениях потребностей рынка, связанных с появлением новых товаров и услуг, организация меняет свои ценности, которые разделяют ее члены. Такая организация при переходе на новые ценности заменяет их стандартизованными процессами.

В табл.1.6 приведены 5 разновидностей организаций, разработанных Г. Минцбергом.

**Теория организационного потенциала** разработана американским ученым в начале 1970-х годов Игорем Ансоффом. Он является автором новых идей в подходах к исследованию развития организационных структур управления.

И. Ансофф рассматривал промышленную организацию как систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и с внешней средой: рынки сбыта, конкуренты, правительственные законы и др. Он выделил два подхода, исторически сложившихся к формированию организационных структур.

*Первый подход – структурный* существовал до Второй мировой войны. Основное внимание тогда делалось на внутреннем строении фирм, с разделением функций и рациональным управлением. Подход характеризуется как статистический, основан на прошлых результатах и не учитывал динамического изменения организационных структур по влиянию факторов внешней среды.

*Второй подход – динамический* получил свое развитие после Второй мировой войны.

В этот период основное внимание уделялось на анализе связей фирмы с внешней средой и с источниками ресурсов. Данный подход в виде модели фирмы приведен на рис. 1.5.

Таблица 1.6

## Виды организаций (по Минцбергу)

Характеристики	Типы организаций				
	Предпринимательская	Машинная	Профессиональная	Инновационная	Миссионерская
Доминирующий координационный механизм	Прямое управление	Стандартизация рабочих процессов	Стандартизация навыков	Стандартизация выпуска	Взаимопомощь
Главная часть организации	Стратегическая вершина	Техноструктура	Операционная основа	Средняя линия	Вспомогательный персонал
Основные параметры для проектирования	Централизация, органическая структура	Формализация поведения, вертикальная и горизонтальная специализация	Обучение, горизонтальная специализация работ, вертикальная децентрализация	Группирование рынков, система контроля, ограниченная децентрализация	Органические структуры, обучение, групповая конкуренция
Факторы текущей деятельности	Организация молодая, несложная техника, простое внешнее окружение, не использует новации, жесткая власть высшего уровня управления	Организация старая, регулируемая, неавтоматизированная техническая система, устойчивое окружение	Комплексное, стабильное окружение, нерегулируемость, несложная техническая система, используются новации	Диверсифицированные рынки, расширенные права среднего уровня руководства, использование новаций	Динамичное внешнее окружение, молодая организация, сложные технические системы

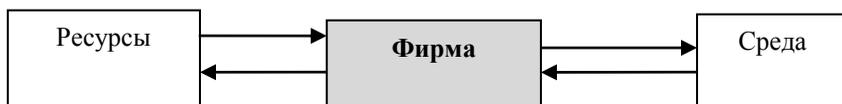


Рис. 1.5. Модель фирмы по И. Ансоффу

При таком подходе анализ проблем в управлении осуществляется в два этапа. На первом фирма рассматривается в условиях стабильных внешних связей и отражает статистический аспект. Организационные проблемы решаются оперативно.

На втором этапе исследуются изменения во внешней среде и их влияние на организации. При этом отражается динамический аспект. Возникающие проблемы И. Ансофф называет стратегическими.

Основные проблемы и задачи, которые типичны для современных фирм, решаются высшим уровнем руководства и носят стратегический характер. Динамический подход характеризуется существованием тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны и ее внутренней организацией – с другой.

Эту взаимосвязь исследовал **А. Чандлер** в своей книге «Стратеги и структура». В ней он показывает, как изменения внешних условий функционирования фирмы приводит к необходимости изменения ее стратегии, организационных характеристик и структурным преобразованиям.

В относительно стабильных внешних условиях основой стратегии становится снижение издержек производства и ценовая конкуренция. В таких условиях наиболее приемлема функциональная структура фирмы. Она существовала в 1919-1920-е годы, рис. 1.6.

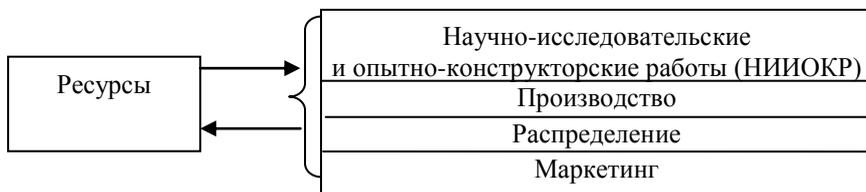


Рис. 1.6. Модель функциональной структуры организации в условиях стабильных внешних связей с одним рынком сбыта

Выход компаний с различными продуктами труда на несколько рынков сбыта, увеличение их размеров способствовали образованию отделений организаций. В результате таких изменений появились дивизиональные структуры. Широкое распространение такие структуры получили в американских компаниях в годы до второй мировой войны, рис. 1.7.

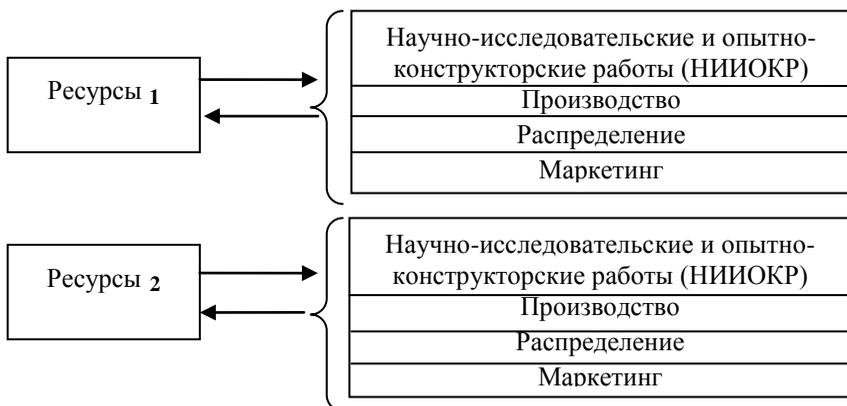


Рис. 1.7. Модель дивизиональной структуры организации в условиях стабильных внешних связей с несколькими рынками сбыта

Модель дивизиональной структуры организации в условиях стабильных внешних связей с несколькими рынками сбыта И. Ансофф рассматривает как «функциональную структуру, повторенную несколько раз».

В послевоенные годы были образованы многонациональные компании (МНК). В результате произошло приближение службы маркетинга к национальным рынкам, на которых фирма реализует свою продукцию. Фирма начинает разделяться и образовывать филиалы в разных странах. Организационная структура стала называться многонациональной структурой – матрицей типа «отделение – страна», рис. 1.8.

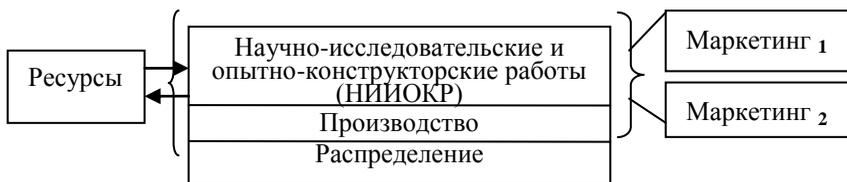


Рис. 1.8. Многонациональная модель в условиях стабильных связей с несколькими отличающимися рынками сбыта (в том числе в разных странах)

Поведение современных фирм, по мнению И. Ансоффа, структурируется по трем направлениям-стратегиям: экономичное использование ресурсов, повышение конкурентоспособности на рынке и инновационная политика, рис. 1.9.

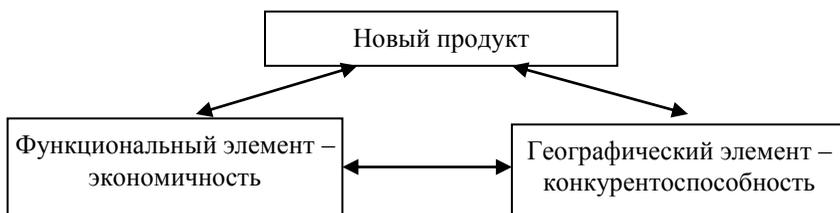


Рис. 1.9. Трехмерность функционирования фирмы в современных условиях

И. Ансофф, исследовав динамику организационных структур, разработал тенденции их развития, рис. 1.10.

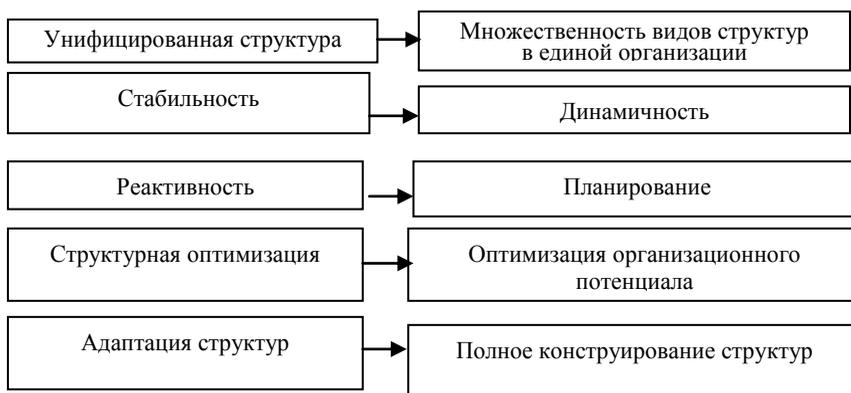


Рис. 1.10. Тенденции в изменении организационных структур

Руководители фирм осознанно считают, что любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов, рис. 1.11.

Ансофф считает, что изменение организационного потенциала целесообразно начинать с персонала и руководителей. После этого, следует поменять систему ценностей, принятой на фирме, перестроить информационные потоки, а затем остальные элементы.

Основу организационного потенциала представляет *культура организации*, представляющая совокупность управленческого персонала, систему ценностей, систем, процедур.

*Системы и процедуры* – это совокупность строго документированных приемов и методов решения проблем управления, таких, как составление планов, проведение учебы, осуществление контроля и т.д.

Эта часть организационного потенциала соответствует стратегиям развития организации, рис. 1.12.



Рис. 1.11. Элементы организационного потенциала и его изменение по И. Ансоффу



Рис. 1.12. Взаимосвязь стратегии и культуры организации

Иногда незначительные стратегические изменения могут потребовать радикальной перестройки культуры организации. В этом случае будет вертикальный вариант перехода из ( $S_1 C_1$  в  $S_3 C_3$ ). Если же изменения стратегии практически не требуют изменения культуры организации, тогда будет иметь место горизонтальный вариант организационного потенциала (переход из  $S_1 C_1$  в  $S_2 C_2$ ).

Практически чаще всего изменения стратегии связаны с определенными изменениями организационного потенциала. Например, продуктовые новации требуют изменения организационного потенциала и он описывается направлением 3, а если товарный ассортимент не обновляется, тогда потенциала нет, и этому соответствует направление 2.

**Типология организаций.** Термин *типология* означает классификацию объектов по общности признаков. Потребность в типологии организаций обусловлена накоплением исследовательских данных и представлением их в организации и представлением их в единой картине.

Типология организации позволяет:

- систематизировать объект, сконцентрироваться на особенностях, сходствах и различиях организаций по разным параметрам (цели, структура, функции и т.д.);
- установить общность проблем и создать типаж для разных организаций, чтобы одни организации могли пользоваться методами решения проблем, применяемыми в других;
- дать характеристику общества с организационной точки зрения, которая может использоваться при анализе изменений в структуре общества.

Классификации организаций могут быть построены:

- по принципам управления;
- по функциональным признакам;
- по признаку целеполагания;
- по общественным функциям.

На рис. 1.13 приведены виды классификаций по разным признакам.



Рис. 1.13. Признаки классификации организаций

По принципам управления организации разделяют на следующие типы:

- ✓ унинодальные (единичные, «уни» – единица);

- ✓ мультинодальные («мульти» – много);
- ✓ гомогенные (однородные);
- ✓ гетерогенные (разнородные).

Для *унинодальной* организации типична иерархическая структура. На вершине пирамиды находится индивид, имеющий решающий голос и способный решать все проблемы, которые возникают на более низких уровнях.

В *мультинодальной* организации отсутствует персонафицированная власть, управленческие решения принимаются двумя или несколькими автономными ответственными лицами.

*Гомогенная* организация управляет своими членами больше, чем они управляют этой организацией.

*Гетерогенная* организация управляется своими членами больше, чем она управляет ими.

Реально все организации обладают вышеперечисленными признаками, но часто один из признаков преобладает.

Классификация организаций по функциональным признакам представлена на рис. 1.14.



Рис. 1.14. Классификация организаций по функциональным признакам

*Деловые организации* создаются государством, местной властью или отдельными предпринимателями на основе Гражданского кодекса. Основа внутреннего регулирования – административный порядок, принципы подчиненности, целесообразности.

*Общественные (союзные) организации* представляют собой обобщение целей индивидуальных участников. Регулирование обеспечивается принятыми всеми участниками нормами (уставом) и принципом выборности. Членство в таких организациях обеспечивает удовлетворение политических, социальных, культурных, творческих и других интересов участников

*Ассоциативные организации* характеризуются некоторой автономией от среды, относительно стабильностью состава, иерархией ролей, устойчивым распределением участников по уровню престижа, принятием общих решений. Функции регулирования осуществляют спонтанно формируемые коллективные нормы и ценности. Такие организации строятся на взаимном удовлетворении интересов, когда не общая цель является фактором объединения, а цель любого субъекта, т.е. цели субъектов не противоречат одна другой.

*Поселения* по своей сути близки к ассоциативным организациям, но главным объединяющим фактором служит территория.

**Классификация деловых организаций по их общественным функциям** характеризуется тем, что действия деловой организации всегда имеют социальные последствия. В их основе лежат удовлетворение человеческих потребностей и решение интеграционных задач, рис. 1.15.

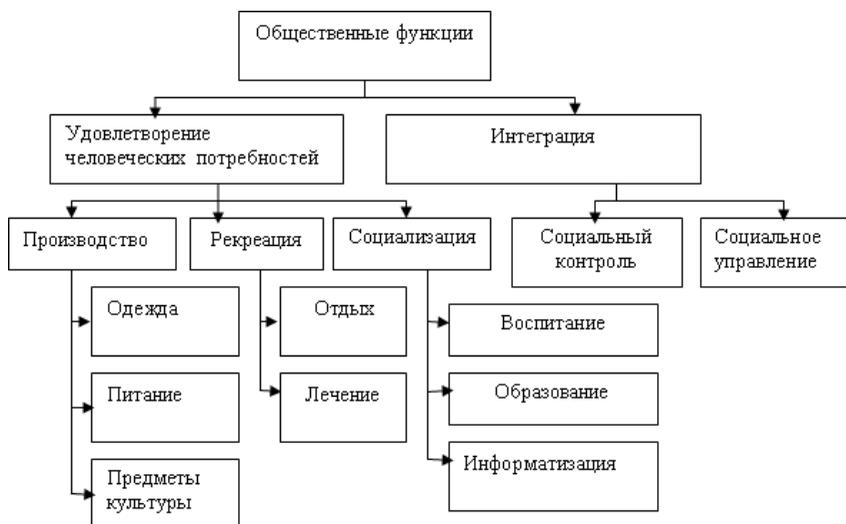


Рис. 1.15. Классификация организаций по их общественным функциям

**Классификация организаций по признаку целеполагания.** По этому признаку имеется несколько видов организации и они имеют реальные прототипы:

✓ *ценностно-ориентированные организации* поведение которых определяется заданной системой ценностей;

✓ *целеполагающие* обладают свойством формировать для себя цели деятельности и менять их с учетом достигнутых результатов, эволюционного развития и изменений во внешней среде;

✓ *целеустремленные организации* имеют единую, неизменную главную цель, которая должна быть достижимой. Такие организации носят временный характер;

✓ *целенаправленные организации* действуют в соответствии с четко сформулированными и заданными системой более высокого уровня целями, которые способны изменяться;

✓ *целеориентированные организации* имеют нечетко сформулированные и заданные системой более высокого уровня цели. В определенных пределах цели в таких организациях могут ими уточняться;

✓ *целепригодные организации* действуют для выполнения одной из второстепенных целей, которые задаются надсистемой. Такие организации носят долговременный характер;

✓ *паразитические организации*, цель деятельности которых вредна или бесполезна для системы, т.к. они бессмысленно потребляют ее ресурсы.

Наиболее эффективными организациями в современном управлении являются ценностно-ориентированные. Система ценностей – это устойчивая категория человеческих отношений, которые формируются на основе практического и теоретического опыта в деятельности организаций. Основой целеполагания является система ценностей.

Системное представление ценностей может быть рассмотрено в альтернативных подходах к характеристикам технократической и гуманистической организаций, табл. 1.7.

Таблица 1.7

#### Характеристики технократической и гуманистической организаций

Технократическая организация	Гуманистическая организация
Природа – источник неограниченных ресурсов	Природные ресурсы ограничены
Превосходство над природой	Гармония с природой
Природа враждебна	Природа дружелюбна
Окружающую среду надо изменять	Окружающая среда находится в хрупком равновесии
Технократическое развитие общества	Социокультурное развитие общества
Риск и выигрыш (доходность)	Гарантия безопасности
Разумность средств	Разумность целей
Запоминающие информации	Понимание информации

Классификации организаций по различным признакам дают возможность для их всестороннего изучения.

## Глава 2. СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Понятия и представления, характеризующие строение систем

**Системность** – есть свойство природы и свойство деятельности человека. Системность как всеобщее свойство материи выражается через:

- системность практической деятельности;
- системность окружающей среды;
- системность исследования.

Понятия «система» и «системность» играют важную роль в современной науке и практике. В середине XX в. ведутся интенсивные разработки в области системного подхода к исследованиям и теории систем. Длительную историю имеет само понятие «система». Первые системные представления были сформированы в рамках философии. В античном мире был сформулирован тезис о том, что «целое больше суммы его частей». Платон и Аристотель – древние философы толковали систему как мировой порядок.

Обоснование системности процесса познания принадлежит философу И. Канту. Принцип системности в экономике сформулировал А. Смит, который сделал вывод, что эффект действий людей, организованных в группу, больше, чем сумма одиночных результатов. Русский ученый Е. Федоров в конце XIX в. обосновал системность природы в процессе создании кристаллографии.

Исследования системности по различным направлениям позволили сделать вывод о том, что это свойство и природы и человека, рис. 2.1.

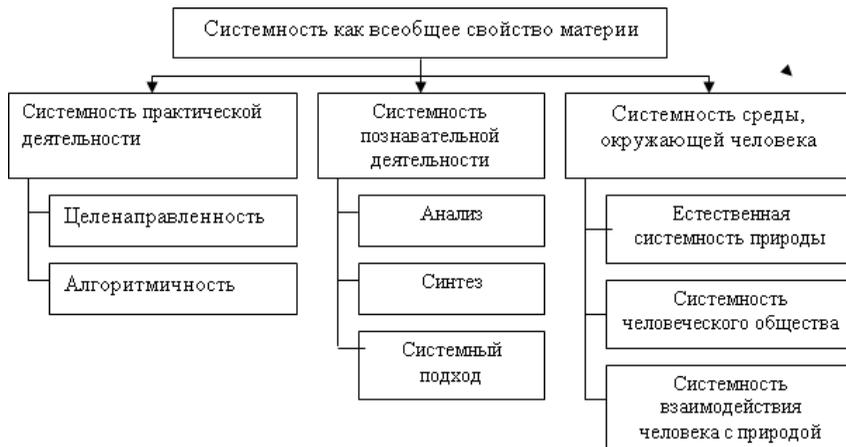


Рис. 2.1. Системность как всеобщее свойство материи

Родоначальником теории систем считается австрийский ученый Л. фон Берталанфи, а первый международный симпозиум по системам состоялся в Лондоне в 1961 г. Первый доклад по теории систем сделал выдающийся английский кибернетик С. Бир. Кибернетика и теории систем гносеологически близки.

Система как объект произвольной природы, обладает выраженным системным свойством. Этим свойством не обладает ни одна из частей системы при любом способе ее членения, свойством, не выводимым из свойств частей. Такое определение системы отражает общий подход к изучению объектов.

*Рабочее определение системы* состоит в следующем: «**система** – целое, состоящее из частей, упорядоченных по определенному закону или принципу, обладающее особенностями, которые отсутствуют у его элементов. Это целостная совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая определенную структуру и взаимодействующая с окружающей средой в интересах достижения цели».

«**Система** – это набор направленных к достижению целей и функционирующих как единое целое взаимосвязанных элементов». (Л.П. Третьякова, с. 14).

Элементы системы расположены в определенной закономерности в пространстве и во времени, совместно действующие для достижения общей цели.

*Базисные понятия, представляющие внутреннюю организацию некоторого устойчивого объекта, целостность которого и есть система:*

- ✓ целостность;
- ✓ совокупность;
- ✓ структурированность;
- ✓ взаимодействие с внешней средой;
- ✓ наличие цели.

*Основные термины и понятия, используемые в системных исследованиях:*

- состояние системы – упорядоченное множество существенных свойств, которыми она обладает в определенный момент времени;
- свойства системы – совокупность параметров, определяющих поведение системы;
- поведение системы – реальное или потенциальное действие системы;
- действие – происходящее с системой событие, вызванное другим событием;
- событие – изменение одного из свойства системы.

Пределом членения системы является *элемент* – простейшая неделимая часть системы. Система может быть разделена на элементы не сразу, а последовательным расчленением на *подсистемы*. Они более круп-

ные по сравнению с элементами, но более мелкие, чем сама система в целом. Возможность деления системы на подсистемы связана с вычленением совокупности элементов, способных выполнять относительно независимые функции, направленные на достижение общей цели системы. Для *подсистемы* должна быть сформулирована *подцель* и она является системообразующим фактором.

Для исследования поведения системы и ее внутреннего строения изучается ее *структура*. Термин «структура» происходит от латинского *structura* – «строение», «расположение», «порядок».

Структура системы включает в себя элементы, *связи* между ними и атрибуты этих связей. Структура может быть представлена в виде теоретико-множественных описаний, матриц, графиков и т.п.

*Связь* – понятие, выражающее необходимые и достаточные для отношения между элементами.

*Атрибутами связей* являются:

- направленность;
- сила проявления;
- характер связей.

По *направленности* связи разделяются на *направленные* и *ненаправленные*. Направленные связи делятся на *прямые* и *обратные*.

По *силе проявления* связи делятся на *слабые* и *сильные*.

По *характеру* связи делятся на *связи подчинения* и *связи порождения*.

*Связи подчинения* можно разделить на *линейные* и *функциональные*.

*Функциональные связи* характеризуют причинно-следственные отношения.

Связи между элементами характеризуются определенным порядком, внутренними свойствами, направленностью на функционирование системы. Такие особенности системы называются ее *организацией*.

Структурные связи относительно независимы от элементов и могут выступать иным вариантом при переходе от одной системы к другой. Это означает, что закономерности, выявленные при изучении систем, отображающих объекты одной природы, могут использоваться при исследовании систем другой природы. Связь также может быть представлена как система, имеющая свои элементы и связи.

Понятие «структура» в узком смысле слова может быть отождествлена с понятием «системообразующие отношения», что означает, что структура может рассматриваться как системообразующий фактор.

В широком смысле слова под структурой понимают всю совокупность отношений между элементами, а не только системообразующие отношения.

Существуют различные виды структур и наиболее распространенные и известные представлены на рис. 2.2

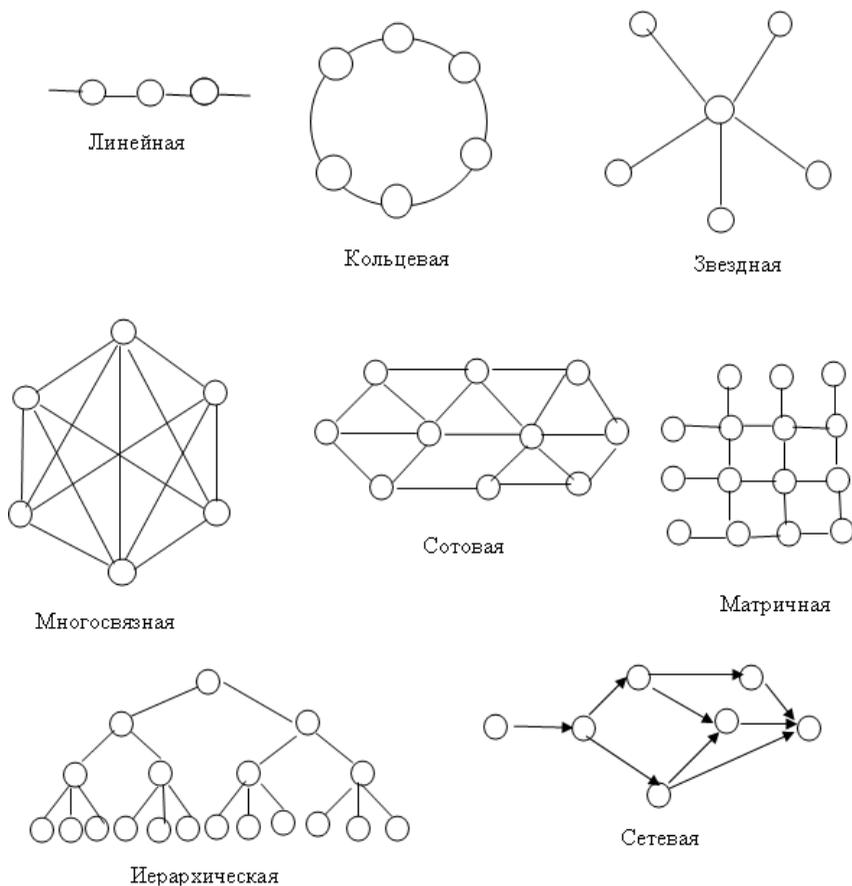


Рис. 2.2. Виды структур

Основные положения теории систем строятся на единстве элементов системы, которое возникает в результате связей между элементами. Реальные взаимодействия элементов характеризуются: типом; силой, характером, степенью постоянства. Типы связей элементов могут быть: *последовательные, сходящиеся, расходящиеся*. Степень возможного преобразования элементов и связей в результате внешнего воздействия характеризует силу данной системы. По характеру связи могут быть подчиненными, равноправными, безразличными, односторонними или взаимными. По степени постоянства – эпизодические, регулярные.

Выделяют две разновидности элементов системы: рабочие и защитные. Основная функция рабочих элементов состоит в преобразовании исходных факторов в определенный результат. Защитные элементы противоположны рабочим, т.е. они препятствуют преобразованиям в системе.

В каждой системе присутствует основной системообразующий элемент, которой в какой-либо степени обеспечивает единство всех остальных. Если он определяется природой системы, то он называется внутренним, в противном случае – внешним. Системообразующий элемент воздействует на остальные элементы и формирует у них общесистемные качества, т.е. признаки, свойственные каждому из них в отдельности и системе в целом.

В каждой системе имеется определенная граница (контур), в рамках которых элементы взаимодействуют между собой, порождают друг друга. Такое взаимодействие должно быть гармоничным. В этом случае одни элементы влияют на другие (заимствуют опыт, подражают и пр.) Более развитые элементы воздействуют на менее развитые, способствуют ускорению их развития, что может исключать излишние этапы.

Каждая система имеет *структуру* – определенное взаимное расположение элементов и их взаимосвязи. Структура определяется целями и функциями системы, но в ее характеристике отсутствует момент взаимодействия.

Структуру можно определять и как совокупность правил, предписаний, регламентирующих деятельность системы. Например, структурная схема управления трактуется как устойчивое пространственно-временное распределение полномочий между структурными элементами и распределение хозяйственных решений в обеспечении ресурсами.

Структура системы может быть одноуровневая и многоуровневая в зависимости от числа уровней иерархии. По подчиненности уровней – централизованная и децентрализованная. В децентрализованной системе элементы принимают независимые решения, которые не корректируются системой более высокого порядка.

Структуру системы характеризуют:

- связи иерархичности: число уровней, подсистем, степень централизации);
- эффективность функционирования: живучесть структуры, надежность, гибкость, скорость изменчивости и др.

Система как целостная структура имеет *внутреннюю организацию*, в рамках которой элементы взаимодействуют, подчиняясь определенным законам. Системы называются *неупорядоченными*, если такая организация минимальная (толпа людей).

Система имеет модификации, когда связи и элементы неоднородны в контуре одного и того же структурного их набора. Например, при одних и тех же нормах труда результаты работы у двух и более исполни-

телей будут разными, так как сами исполнители и их взаимоотношения разные.

Открытые системы двусторонне обмениваются энергией, веществом, информацией со средой. Открытые системы могут возобновляться и расширяться на основе притока ресурсов и их переработки. За счет балансового обмена с внешней средой такие системы неиссякаемые. Однако, чрезмерно активный обмен со средой или, наоборот, недостаточный, может привести к разрушению системы из-за нехватки ресурсов или неспособности их переработать по причине их избыточного количества и разнообразия. Поэтому система всегда ищет внутреннего равновесия и баланса со внешней средой. Это обеспечивает ее оптимальное приспособление к окружению и эффективное развитие.

Открытые системы постоянно изменяются за счет дифференциации, интеграции, специализации, диверсификации. При этом связи становятся сложными и совершенствование таких систем может происходить по разным сценариям с привлечением дополнительных ресурсов.

У закрытых систем нет данного обмена и у них достижение целей возможно только одним способом. Не получающие ресурсов из внешней среды закрытые системы предрасположены к деградации и прекращению существования или она распадается на части.

При динамичном развитии системы возможны несоответствия ее структуры и целей. В таких случаях возникают отклонения, но они корректируются за счет имеющегося потенциала, запаса прочности, имеющимися ресурсами.

Системе присуще появление качественно новых свойств, отсутствующих в ее элементах и, наоборот, объединенные в систему элементы могут терять свойства, присущие им вне системы.

Системы обладают *обратной связью* – определенной реакцией всей системы или ее элементов на импульсы внешнего воздействия. Обратная связь дает информацию о реальной ситуации и убирает искажения в процессе ее передачи по каналу связи.

Системы характеризуются *адаптивностью*, что означает, что она имеет способности сохранять качественную определенность в изменяющихся условиях. Хорошо и быстро адаптируются системы с простой, мобильной структурой, имеющие достаточный объем потребляемых ресурсов.

Системе свойственна *редукция*, которая проявляется при определенных условиях и система в целом ведет себя проще, чем отдельные ее элементы. Поведение системы в целом подчинено не частным, а общим закономерностям, которые всегда проще сами по себе.

Система со временем может разрушиться под воздействием факторов внешней среды и за счет внутренних процессов.

Система поддается искусственному управлению (с участием человека), обеспечивая следование заданному пути (направлению) развития и функционированию.

Методы управления системой:

- регулирование и коррективы при непредсказуемых воздействиях, которые вызывают отклонения;
- прогнозное изменение параметров системы в случаях невозможности задать правильное направление развития на весь период, либо когда возникают значительные отклонения от траектории развития;
- реструктуризация системы, когда цели в данной системе недостижимы и нужна новая структура.

Структурные связи относительно независимы от элементов и могут выступать иным вариантом при переходе от одной системы к другой. Это означает, что закономерности, выявленные при изучении систем, отображающих объекты одной природы, могут использоваться при исследовании систем другой природы. Связь также может быть представлена как система, имеющая свои элементы и связи.

Опираясь на понятие «система», многие авторы чаще всего даже не задумываются над его смысловым наполнением. В результате, как совершенно справедливо указывает Г.Б. Клейнер «по сложившемуся мнению, строгого определения системы не существует» [88, с. 30]. Его и не может существовать, пока это понятие будет пытаться объять необъятное.

Сегодня наиболее распространённым в экономической теории является представление об экономической системе как об особой организации «специализированных элементов, объединённых в единое целое для решения конкретной задачи. Основное качество организации системы (целостность) заключается в несводимости её свойств к свойствам элементов и наоборот» [115, с. 8]. При этом непонятно, как оценивать эффективность и конкурентоспособность таких «систем», а также что даёт целостность в качестве универсального признака системности. Исходя из логики приведённого определения, любой состоящий из элементов материальный или нематериальный объект является системой (например, стул), что абсолютно нивелирует содержательную сторону понятия. В первую очередь это связано с эклектичностью формулировки базового понятия «система».

Например, «Большой экономический словарь» (1997) трактует его как: «множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, составляющих целостное образование» [38, с. 615]. Такая размытость понятийного аппарата делает невозможной использование системной методологии в экономическом анализе. Если попытаться подобрать аналогии, то можно попробовать представить нечто (систему), состоящее из частей (подсистем), характеризуемых понятиями: бывший, бирюзовый, глубокий, красивый, жидкий, горячий и умный.

Вот, например, как выглядит структура системы рыночной экономики в интерпретации лишь трёх весьма уважаемых авторов.

Структура (подсистемы) системы рыночной экономики Клейнер Г.Б. [88, с. 31] Л. Тевено, Л. Болтянски [144, с. 141-142]

1. Историческая подсистема.
2. Рыночная подсистема.
3. Имитационная подсистема.
4. Индустриальная подсистема.
5. Имущественно-технологическая подсистема.
6. Традиционная подсистема.
7. Когнитивная подсистема.
8. Гражданская подсистема.
9. Институциональная подсистема.
10. Подсистема общественного мнения.
11. Культурная подсистема.
12. Подсистема творческой деятельности.
13. Ментальная подсистема.
14. Экологическая подсистема.

Непонятно, как части этого «нечто» взаимодействуют между собой и образуют некую целостность, если они не укладываются даже в единую систему координат. Кроме того, неясно, чем является такая «система» – реальным объектом или научной метафорой, призванной проиллюстрировать разноплановость экономических процессов и отношений.

Согласно «закона обратного отношения» в логике: *чем шире объём понятия, тем уже и беднее его содержание*. Следует различать понятия «система» и «система координат». История убедительно продемонстрировала всю тщетность и неэффективность подобных попыток. Для рационального применения в экономической теории понятие «экономическая система» должно обладать уникальным содержанием и методологической новизной, позволяющими на более высоком уровне решать как теоретические, так и практические задачи. Использование понятия в традиционной трактовке не позволяет этого сделать и потому фактически не несёт в себе новой смысловой нагрузки. Приходится признать, что вопрос применения системной методологии в экономической теории, связанный со смысловым наполнением понятия «экономическая система», методологически пока не решён. Однако это не означает, что данную проблему невозможно разрешить в принципе.

*Происхождение системности.* Для разрешения проблемы смысловой интерпретации следует обратиться к этимологии базового понятия «система», имеющего естественнонаучное происхождение.

Согласно «Современному словарю иностранных слов» (1994): «Система [от греч. «*systema*» – целое, составленное из частей] – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привно-

сит что-то конкретное в уникальные характеристики целого» [151, с. 562].

Автором Общей теории систем является австрийский биолог Л. фон Берталанфи. Таким образом, «система» представляет собой всеобщее понятие, в равной мере относящееся к любого рода объектам. При желании можно уточнить понятие «система», указав в определении на гомеостатичность и термодинамические свойства: «Система – ресурсопотребляющая, аддитивная, гомеостатичная структура, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого» [74]. При этом существует еще одно основополагающее понятие, во многом тождественное понятию «система».

Это понятие – «структура», которое научные словари трактуют следующим образом: «Структура – совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях» [167 и др.]. «Структура системы – организация связей и отношений между подсистемами и элементами системы, а также состав этих подсистем и элементов, каждому из которых обычно соответствует определённая функция» [38, с. 685]. «Структура – взаиморасположение и связь составных частей чего-либо, строение» [38, с. 685].

Таким образом, структура – это та же система, но без уникальных свойств целого. Что же тогда система? Иначе говоря, существует ли вообще нечто такое, что выходит за рамки родового понятия «структура» и действительно обладает отличными от него уникальными видовыми качествами? Методологическая проблема трактовки понятия «система» кроется в том, что любое сравнение несопоставимых объектов разных уровней (системы и ее элементов) изначально эклектично. Если характеристики некой целостности уникальны и не сводятся к совокупности характеристик ее частей, значит, они проявляются вне проявления характеристик составляющих ее частей. Иначе говоря, речь идет об иной системе отсчёта, которая не имеет смысла для анализа элементов объекта, но имеет непреходящее значение при анализе объекта в целом. В этом случае уникальность внутренней организации по отношению к самой себе вообще невозможно оценить из-за различий в инструментах и критериях оценки. Для достижения большей ясности следует провести более четкую грань между понятиями «структура» и «система».

Проблема заключается в том, что само понятие «система» несет в себе определенные противоречия. Данные противоречия вызваны тезисом о внутренней уникальности системы по отношению к своим элементам. Это типично *эндогенный подход*, основанный на примате *внутренне* обусловленных процессов над внешне обусловленными. Вместе с тем, природа системных процессов имманентно экзогенна, поскольку любая система неразрывно связана с внешней средой, и существовать изолиро-

ванно от неё как кантовская «вещь в себе» не способна. Обосновать этот тезис несложно при помощи математического доказательства от противного: система не может существовать вне среды, а среда без системы может. В противном случае получается, что вне внутренних отношений в системе, характеризующих ее как целое, различия между понятиями «система» и «структура» отсутствуют. Но тогда тезис о внутренней уникальности систем также теряет смысловое значение, поскольку отсутствует внешний критерий для оценки уникальности. Мы уже не можем сказать, где в таком изолированном объекте сумма родовых свойств, присущих ее элементам, а где ее уникальное видовое качество. Ведь все одно – родные объекты как две капли воды похожи друг на друга. Для понимания данного тезиса нужно еще раз акцентировать внимание на понятии «уникальность». Да, мы говорим об уникальности как критерии оценки. Но это не внутренняя уникальность объекта по отношению к самому себе или даже к себе подобным. Речь здесь идет о внешней уникальности, проявляющейся в окружающей среде вне самого объекта 44 и являющейся одним из факторов этой среды, действующих по отношению к самому объекту. Другими словами, мы говорим об уникальности вида по отношению к роду.

Термин «уникальность», используемый в приведенных выше определениях, означает «единственность объекта в своем роде» [151, с. 631]. В данной связи следует отметить, что в логике и философии понятие «род» служит для выражения характера отношений между классами явлений. Тот из двух классов, что содержит в себе другой, называется родом, а тот, что содержится – видом [167, с. 89]. Таким образом, системность – это сравнительная характеристика структуры, уникально функционирующей во внешней среде, понятие относительное, не самодостаточное, проявляющееся лишь по отношению к объектам, находящимся на качественно более низкой ступени развития. Характеризуется системность наличием уникальных характеристик, определяющих эффективность сравнительной организации объекта во внешней среде. Именно уникальность является критерием, позволяющим определить системные характеристики по внешним признакам функционирования объекта. В свою очередь, уникальное положение объекта в окружающей (внешней) среде является следствием повышения эффективности внешнего привлечения и внутреннего использования ресурсов. Каузальная цепь выглядит следующим образом: уникальность  $\Rightarrow$  ресурсы = системность. Системная уникальность может проявляться по трем (вместе или в отдельности) параметрам: организация, ресурсы или информация. Однако в итоге уникальность всё равно сведется к качественному прорыву в эффективности использования внешних ресурсов. Главное здесь даже не свойства самой системы, а характер ее отношений с внешней средой и внутренняя организация в сравнении с сопоставимыми характеристиками

других структур. Так, в XIX веке пишущая машинка была инновационным и востребованным на рынке продуктом, но сегодня она уже никому не нужна, даже если это лучшая пишущая машинка в мире. Не удивительно, что при пристальном рассмотрении подавляющее большинство наблюдаемых объектов не обладают системной уникальностью, т.к. являются функциональными структурами. Теория, описывающая их поведение – функциональная теория. Анализ их поведения – функциональный анализ. Соответственно, любая системность функциональна, но далеко не всякая функциональность системна. Определение функциональности можно сформулировать следующим образом: функциональность – это способность объекта выполнять функции, обусловленные его внутренней структурой и условиями внешней среды.

Не удивительно, что при пристальном рассмотрении подавляющее большинство наблюдаемых объектов не обладают системной уникальностью, т.к. являются функциональными структурами. Теория, описывающая их поведение – функциональная теория. Анализ их поведения – функциональный анализ. Соответственно, любая системность функциональна, но далеко не всякая функциональность системна. Определение функциональности можно сформулировать следующим образом: функциональность – это способность объекта выполнять функции, обусловленные его внутренней структурой и условиями внешней среды.

Следовательно, говоря о функционировании обособленных объектов (структур) необходимо различать два вида явлений:

а) функциональность – характеристика, подразумевающая наличие эндогенных свойств, детерминированных внутренними параметрами обособленных структур и не несущих в себе ничего сравнительно уникального;

б) системность – характеристика, подразумевающая недетерминированные системой уникальные (экзогенные) характеристики, являющиеся результатом спонтанной перестройки ее структуры в ответ на меняющиеся условия внешней среды.

Отсюда следует парадоксальный вывод: систем в традиционном понимании не существует – существуют структуры. Равно как не существует и системного анализа в привычном понимании – это структурно-функциональный анализ. Не случайно в эпоху расцвета отечественной теории систем (в 1960-х гг.) в подобных случаях использовалось обобщающее понятие «структурно-функциональный анализ». Говоря иначе, анализ того, насколько строение объекта соответствует стоящим перед ним задачам, и насколько эффективно структурные элементы выполняют свои функции. Как только система утрачивает свое уникальное положение в окружающей среде, она ассимилируется с этой средой. Вид становится родом. Вне системности остается только функциональность. А это уже характеристика не отдельного объекта или их группы, а характери-

стика соответствующей среды. Поэтому *говорить о системности чего-либо можно лишь в сравнении с объектами, не обладающими системными свойствами*. Всё остальное относится не к системности объекта, а к функционированию обособленных структур. Так, к примеру, отдельная инновация не может считаться системной, даже если она существенно отличается от имеющихся аналогов. Она станет системной лишь тогда, когда повысит эффективность адаптации объекта и вызовет институциональные или структурные сдвиги в окружающей среде.

Повышение уровня адаптивности субъекта – вот главный критерий оценки системности и её доминанта. На определяющее значение окружающей среды одним из первых обратил внимание немецкий социолог Никлас Луман (1927–1998), который писал, что систему «можно назвать формой при условии, что понятием формы всегда будет обозначаться различие между системой и средой» [108, с. 78].

Иначе говоря, вне окружающей среды любая система не имеет формы, так как все её качества и свойства определяются и проявляются только в окружающей среде. Судить об уникальности структуры мы можем только на основании данных о её взаимоотношениях с этой средой. Следовательно, искать видовую уникальность систем нужно в сравнении с объектами родовой окружающей среды.

Н. Луман писал по этому поводу: «под системой понимаются не определенные сорта объектов, а определенное различие, а именно: различие системы и окружающей среды. Система – это форма различения, которая имеет две стороны: систему (внутреннюю сторону формы) и окружающую среду (внешнюю сторону формы). Лишь обе стороны производят различие, производят форму, производят понятие. Окружающая среда для этой формы является столь же важной и необходимой, как и сама система. Все описываемое и наблюдаемое с помощью этого различения, относится либо к системе, либо к окружающей среде» [109, с. 26].

*Самоорганизация систем.* Применительно к системному развитию самоорганизация означает адаптацию системы к условиям окружающей среды с максимальной эффективностью потребления и преобразования ресурсов. Самоорганизация в данном контексте является одним из проявлений системного развития. Теория систем приобретает осмысленность только в соединении с теорией самоорганизации, поскольку развитие систем в ней трактуется как внутренняя адаптационная реакция на энтропийное воздействие окружающей среды. Отсюда также следует абстрактность трактовки понятия «уровень самоорганизации системы», которое служит для того, чтобы отделить друг от друга качественно различающиеся однородные объекты. Любой высший уровень может быть признан видовым, а любой низший – родовым, т.к. уровень самоорганизации системы представляет собой её вид в рамках рассматриваемого

рода. Здесь тоже речь идёт не о внутренних свойствах, а о сравнительной характеристике объекта.

Экзогенность системных процессов выводит на первый план такие основополагающие понятия теории самоорганизации как каузальность, сложность, случайность и необратимость. Поэтому для обозначения существующих различий вводится отдельное понятие «уровень самоорганизации», определить которое можно следующим образом: Уровень самоорганизации – это показатель качественной эффективности организации однородных структур, функционирующих в сопоставимых внешних условиях. Не случайно понятие «уровень самоорганизации» подразумевает определенный дуализм трактовки, заключающийся в следующем:

1) экзогенно уровень самоорганизации подразумевает наличие у объекта некоторых уникальных характеристик, качественно повышающих его конкурентоспособность во внешней среде;

2) эндогенно уровень самоорганизации подразумевает сравнительную эффективность функционирования объекта, определяемую степенью его внутренней упорядоченности.

Последнее обусловлено тем, что, говоря о моделировании объекта с использованием определенной системы координат, мы неминуемо вынуждены основываться в своих суждениях присущими ей показателями. Другие показатели в избранной системе координат попросту не имеют смысла. Самоорганизация всегда носит внутренний характер (т.е. эндогенный), но происходит она в ответ на экзогенное влияние внешней среды. Поэтому вектор системного развития всегда направлен в сторону, противоположную влиянию внешней среды – не только благодаря её ресурсам, но и вопреки её ограничениям.

Эндогенно можно выделить сколько угодно уровней, которые будут иметь собственную иерархию. Однако у всех таких уровней будет один общий признак – наличие уникального критерия, по которому однородные явления (объекты) отнесены исключительно к данному уровню. Наличие высшего уровня автоматически подразумевает наличие низших уровней, соответствующих сравнительно меньшей эффективности самоорганизации объектов. При этом каждый новый уровень самоорганизации не только имеет в своем основании предыдущий уровень, но и существует за счет отчуждаемых у него ресурсов. Если обратиться непосредственно к трактовке понятия «развитие», то следует отметить, что теория самоорганизации подразумевает последовательное чередование двух видов динамики в системном развитии: ре-эволюционное развитие – в сторону приобретения видом уникальных свойств, обусловленных более высокой степени самоорганизации и эффективности по сравнению с родовыми параметрами; эволюционное развитие – в сторону искусственного формирования вокруг себя благоприятной внешней среды, в которой закрепляются уникальные характеристики субъекта и ограничивается

видовая конкуренция. Оба они в равной мере присущи самоорганизующимся системам на различных стадиях их существования.

Теория систем исходит из того, что системное развитие в форме постепенного (эволюционного, устойчивого) процесса невозможно. *Любое эволюционное развитие носит горизонтальный (экстенсивный) характер* в том смысле, что оно происходит на едином структурном уровне, где все субъекты однородны и сопоставимы между собой. Такое динамическое разнообразие отрицает саму возможность одновременного постепенного и интенсивного развития. Одно из двух: либо развитие скачкообразно и интенсивно, либо оно постепенно и экстенсивно.

Поэтому *употреблять термин «эволюция» в качестве эквивалента термина «развитие» было бы не вполне корректно*. Тем более что классическое определение эволюции как «непрерывного количественного изменения», в отличие от реэволюции – т.е. «коренного качественного изменения», более соответствует регрессу, нежели прогрессу в его классическом понимании [167, с. 754].

Новый, более эффективный, способ организации всегда дестабилизирует устойчивость всех уровней системной иерархии. Он выводит гомеостатичную совокупность «система – среда» из состояния равновесия, способствуя формированию качественно новых форм организации (экстенсивно или интенсивно). Если самоорганизуется на новом системном уровне лишь один субъект, то развитие будет системным и интенсивным. Если самоорганизация наблюдается у многих субъектов, то развитие будет происходить функционально и экстенсивно. При этом недостаточно конкурентоспособные субъекты вытесняются с жизненного пространства. При этом любая самоорганизующаяся структура, эволюционируя, адаптируется к условиям окружающей среды, стремясь максимально повысить эффективность своего функционирования в окружающей среде.

Наглядным примером может служить т.н. «кривая опыта», хорошо известная в менеджменте. Она описывает корреляционную зависимость, отражающую снижение прямых производственных затрат на 20% при каждом удвоении объема производства [82, с. 175]. С другой стороны, в результате роста такой «специализации» субъект утрачивает «гибкость» и при резком изменении внешних условий (экзогенном воздействии) спонтанно дезадаптируется. Происходит реэволюция (по И.Р. Пригожину – бифуркация), когда структура в результате нарастания дисбалансов с внешней средой будучи не в состоянии поддерживать свою устойчивость спонтанно реструктурируется и переходит в качественно новое равновесное состояние. Это отнюдь не означает, что обособленные от внешней среды (искусственные) системы невозможны.

Наоборот, любая система, самоорганизуясь, противопоставляет свою организацию влиянию внешней среды и, следовательно, приобретает элементы неестественности по отношению к ней. Поэтому предпосыл-

ки неестественности самоорганизующихся структур неизбежно возникают в процессе их взаимодействия с внешней средой. Вместе с тем, «искусственность», как синоним «закрытости», заключается в способности самоорганизующихся структур создавать и поддерживать особые условия внутренней среды, т.е. в их гомеостатичности по отношению к внешней среде. Говоря иначе, *искусственность проявляется по мере развития систем через создание эндогенно организуемой внутренней среды взамен экзогенной среды*, т.е. естественно самоорганизующейся под воздействием извне. Уникальность здесь также играет определяющую роль. Если система естественна, то речь идёт об уникальности отдельных параметров системы по отношению к аналогичным параметрам объектов внешней среды (ресурсы, территория, информация и т.д.). Если система искусственна, то речь можно вести лишь о монополизме по отношению к менее организованным объектам внешней среды в рамках сферы влияния такой системы.

Типичным примером искусственных систем могут служить социально-экономические системы, обладающие системными свойствами по отношению к объектам социального управления. Например, государство в качестве институционального регулятора экономических отношений является искусственной системой по отношению к хозяйствующим субъектам.

*Цикличность в системном развитии.* Системное развитие, как и любое другое развитие, подвержено цикличности. Механизм цикличности заключается в том, что любая совокупность однородных структур находится в противоречии с условиями внешней среды. Субъекты системного развития стремятся одновременно закрыться от влияния среды и повысить эффективность использования её ресурсов. Определяющую роль в циклическом развитии играет взаимосвязь неравновесности и закрытости систем, которые гораздо важнее, чем равновесность и открытость. Лежащий в основе теории самоорганизации первый принцип термодинамики гласит, что всякое внешнее воздействие на систему сопряжено с граничным ресурсным обменом. Возьмем, к примеру, механизм действия совокупного спроса, где количество внешних ресурсов (платежеспособный спрос) определяет структуру и поведение производственных систем. Если несколько перефразировать законы термодинамики, мы получим *два универсальных закона эволюционного развития*:

1) использование системой ресурсов окружающей среды находится в сопоставимой зависимости от степени её (системы) самоорганизации;

2) эффективность использования системой ресурсов окружающей среды стремится к максимуму. В системном развитии одновременно участвуют predeterminedность и случайность, великолепно дополняя друг друга. Так, под воздействием внешней среды система флуктуирует (изменяется) вокруг эмпирически наблюдаемого состояния-аттрактора (равновесия). Иногда отдельная флуктуация или комбинация флуктуаций может

стать в результате положительной обратной связи настолько сильной, что существующая структура не выдерживает и разрушается. Случайность подталкивает то, что остается от системы на новый путь развития.

*По признаку равновесности состояния* все системы можно разделить на три основные группы: 1) равновесные системы, в которых флуктуации минимальны, а влияние неконтролируемых внешних факторов незначительно (например, в условиях совершенной конкуренции);

2) слабо неравновесные системы, в которых влияние неконтролируемых внешних факторов малозначимо, а изменения находятся в почти линейной зависимости от причин (например, при монополистическом производстве);

3) сильнонеравновесные системы, в которых ведущую роль играют неконтролируемые факторы и нелинейные зависимости, когда несопоставимо слабое внешнее воздействие диссонирует внутренними процессами, приводя к спонтанной перестройке системы.

Таким образом, равновесное состояние системы соответствует тому частному случаю, когда граничные условия допускают максимальную интеграцию системы во внешнюю среду. Однако внутренняя эффективность такой системы вызывает большие сомнения, прежде всего из-за отсутствия стимула к дальнейшему саморазвитию.

Коммунистическая модель экономики (каждому – по потребностям, от каждого – по способностям) представляет яркий пример такой стагнации. Однако, равновесность состояния систем зависит не только от факторов внешней среды, но и от внутренней способности объекта противодействовать их влиянию. И чем более закрыта система для внешних воздействий, тем большей стабильностью и устойчивостью к внешним воздействиям она обладает. Отсюда определение:

**Закрытой называется такая система, граничные рамки которой препятствует дестабилизирующему воздействию внешней среды.** Все системы являются в той или иной степени закрытыми. Абсолютно открытых систем не бывает, так как это означало бы отсутствие границ системы и свободный ресурсный обмен с внешней средой. Точно так же, как не бывает замкнутых, абсолютно изолированных от внешней среды систем. Можно говорить лишь о сравнительной закрытости или открытости систем во внешней среде.

Источником закрытости служат внутренние ресурсы, источником открытости – внешние. Рассмотрим ситуацию, когда во внешней среде образуется закрытая система, поддерживающая свою устойчивость не за счёт роста эффективности использования внешних ресурсов, а за счёт перераспределения внутренних ресурсов (компенсации внешних воздействий).

Неестественность существования такой системы ведёт ее к деградации под влиянием следующих факторов:

1) постоянное отставание в адаптации к внешним воздействиям из-за преимущественного расходования ресурсов на поддержание стабильности граничных условий в ущерб внутренней реструктуризации;

2) опережающий рост энтропии, потому что всякое новое отставание накладывается на уже существующее, а отсутствие обратной связи с внешней средой не позволяет изменяться одновременно с более открытыми системами;

3) неспособность обеспечить должную эффективность в сравнении с более открытыми системами, естественно реагирующими на изменения внешней среды;

4) закрытая система при выходе из равновесного состояния может рассчитывать для компенсации негативных внешних воздействий только на внутренние ресурсы. Любое дополнительное воздействие на закрытую систему ведет к объективному сокращению возможностей самоорганизации. При этом воздействия внешней среды в соответствии с теоремой о минимуме производства энтропии сокращают внутренние ресурсы системы, не вызывая при этом необходимых структурных изменений и приближая точку спонтанной бифуркации. Иначе говоря, когда в закрытой системе не хватает ресурсов, чтобы гасить отрицательные воздействия внешней среды – она всё равно переходит в состояние большей открытости, но уже на качественно более низком уровне самоорганизации и в новых граничных рамках. Разумеется, классификация систем по степени закрытости в значительной мере зависит от используемых критериев. Однако раз уж граничные условия для них определяются общими условиями внешней среды, мы вправе говорить о сравнительной закрытости систем.

Из этого тезиса вытекают некоторые закономерности поведения систем в зависимости от степени закрытости и равновесности их состояния. Любая действующая система настолько закрыта для воздействия внешней среды, насколько структура системы соответствует условиям этой среды. В равновесном состоянии система органично вписывается в окружающую среду, являясь её неотъемлемой частью.

В экономической среде примерами таких систем могут служить монополисты, которые вообще не сталкиваются с конкуренцией. Закрытость начинает нарастать, как только появляется конкуренция, и ресурсы расходуются на стабилизацию положения системы в окружающей среде. Чем выше степень конкуренции, тем выше степень закрытости. Поэтому в условиях конкуренции лидеры такого рынка обладают большей степенью открытости. Тогда как аутсайдеры буквально задавлены граничными рамками внешней среды (рынка). Однако не только конкуренция ведёт к росту закрытости. Любые внешние ограничения вынуждают системы закрываться от внешней среды. Например, институциональное регулирование также ведёт к росту закрытости экономических систем. Поэтому

субъекты теневой экономики более динамичны и открыты к инновациям, чем «белые» субъекты, платящие налоги и соблюдающие законы.

Структурное развитие (закрытость) – происходит экстенсивно в результате освоения ставших доступными внешних ресурсов, т.е. детерминированного внешней средой формирования специфических форм самоорганизации субъекта.

Функциональное развитие (замкнутость) – происходит интенсивно в условиях нарастающего дефицита ресурсов и обострения конкуренции. Это завершающая стадия цикла самоорганизации, когда на основе реализации отдельных функций формируются предпосылки для новой бифуркации. Каждый из этих видов самоорганизации доминирует на определенном этапе системного цикла, последовательно сменяя друг друга. Цикл начинается с бифуркации, когда вне институциональных правил и отношений возникают новые формы экономической деятельности. При переходе к системному развитию (доминирует маркетинг) объект приобретает новые уникальные характеристики. Благодаря своей уникальности такой объект не нуждается в структурных или функциональных преимуществах. Следующий этап – структурное развитие (доминирует менеджмент).

Объект «обживает» внешнюю среду в новых ресурсных рамках, оптимизируя свою организацию. Однако здесь у него появляются конкуренты (аналогичные объекты), а системные преимущества получает тот из участников новой среды, кто лучше к ней приспособится. Последний этап – функциональное развитие (доминирует логистика), в равной мере присущее всем однородным объектам, находящимся в схожих (равновесных) условиях. На этом этапе объект окончательно теряет свою уникальность во внешней среде, состоящей из множества аналогичных систем. Структурные преимущества тоже теряют свою актуальность. Единственный способ обеспечить себе «место под солнцем» – функциональные преимущества. Остаётся последний вопрос: Что же лежит в основе системного понимания цикличности самоорганизации? Ответ достаточно прост. В первом случае речь идет о хронической нехватке внешних ресурсов (энтропии), а в двух других речь идет об их освоении (структурно – ресурсов внешней среды, функционально – оптимизации внутренних возможностей). Циклическая самоорганизация происходит в результате действия двух противоположно направленных факторов: внешней энтропии и внутренней организации. Объекты, приобретая системные свойства, каждый раз временно отодвигают «энтропийный барьер» за счет своей уникальности или роста эффективности внутренней организации. Поэтому цикл длится до тех пор, пока рост энтропии не приведет к его завершению и последующему системному «скачку» на новый уровень самоорганизации через бифуркацию. Случайно, с точки зрения внутреннего развития, и детерминировано, с точки зрения циклического развития, один из объектов внешней среды (рынка) спонтанно приобретает

качественно новые свойства, резко повышающие его адаптационные возможности. Такой качественный рывок в развитии происходит не только и не столько по желанию субъекта, сколько благодаря изменившимся условиям внешней (рыночной) среды. Сначала формируются условия для завершения цикла самоорганизации, а затем происходит бифуркация и переход к новому циклу. В этом и заключается экзогенная сущность системной самоорганизации. Определяющую роль здесь играют условия внешней среды, состоящей из однородных конкурирующих субъектов и неудовлетворённых предложением потребителей, а не субъективные (эндогенные) устремления действующих лидеров рынка.

Можно выделить универсальный критерий, позволяющий отделить системную стадию самоорганизации объекта от функциональной и структурной стадий. Этот критерий заключается в ответе на вопрос: *что лежит в основе развития?* В первом случае речь идет о хронической нехватке ресурсов (энтропии), а в двух других речь идет об их освоении (структурная – ресурсов внешней среды, функциональная – внутренних ресурсов надсистемы). Такая закономерность самоорганизации объясняется достаточно просто. Любое развитие возможно лишь в результате противодействия двух противоположно направленных факторов: внешней энтропии и внутренней организации. Поэтому объект, приобретая системные свойства, каждый раз временно отодвигает «энтропийный барьер» за счет роста эффективности своей внутренней организации. Затем качественное развитие постепенно затухает до тех пор, пока рост энтропии не приведет к новому качественному «скачку» через бифуркацию. Вытекающий отсюда парадокс заключается ещё и в том, что системная самоорганизация изначально подразумевает несовместимость с постепенным (эволюционным) развитием. Любое эволюционное развитие изначально носит количественный экстенсивный характер, поскольку основано на закреплении и реализации уже имеющихся преимуществ. Тогда как системобразование подразумевает реэволюционное изменение, т.е. приобретение качественно новых преимуществ, связанных с новым уровнем самоорганизации и повышением эффективности взаимодействия с внешней средой. Системность в институциональном развитии. Институциональное развитие неразрывно связано с системной самоорганизацией хотя бы потому, что и то и другое имеет общую природу. В основе развития лежат технологические и институциональные изменения. «Технологические изменения и институциональные изменения – это главные детерминанты социального и экономического развития», – пишет Д. Норт [119, с. 134].

Внутренние причины институционального развития всегда обусловлено изменением технологий. Не обязательно это связано с изменением производственных технологий. Не меньшую роль здесь могут играть коммуникативные технологии или технологии управления. Главное

в этом процессе – появление альтернативного пути развития, связанного с большей эффективностью системного существования. Благодаря ему новые системы выходят из-под влияния старых систем, постепенно отвоёвывая у них жизненное пространство. Внешние причины институционального развития связаны с изменением институциональной среды.

Процесс формирования институтов начинается уже на стадии системного развития, когда спонтанно возникают инновационные приёмы и обычаи ведения бизнеса. Их можно назвать несистемными в том смысле, что они действуют вне традиционной сферы влияния прежних систем. Сначала системными участниками инновационных экономических отношений формируются рутины и неформальные институты. К сожалению, внедрение технологических новаций в разных отраслях экономики невозможно отразить через единую систему координат. Однако выход всё же есть. Поскольку уникальность проявляется лишь через воздействие (влияние) на внешнюю среду, то учитывать следует не трудно сопоставимые технологические инновации, а ту трансформацию институтов, которая происходит под влиянием указанных инноваций. Такой подход предполагает использование единой системы координат, раз и навсегда снимая проблему несопоставимости исходных данных.

Приобретая свойства системности на новом уровне самоорганизации, экономические субъекты и экономика в целом каждый раз оказываются в новых внешних условиях, где проявляются новые закономерности и новые внешние факторы. При этом изменение формальных институтов обычно запаздывает на одну стадию системной самоорганизации. Запаздывание вызвано тем, что инициируют этот процесс формальные лидеры рынка, которые в первой стадии цикла системной самоорганизации не участвуют. Их устремления направлены на внутреннюю оптимизацию и сохранение существующего статус-кво. На стадии структурного развития происходит образование формальных институтов. С одной стороны в этом процессе участвуют выжившие лидеры прежнего цикла, сумевшие адаптироваться к новым экономическим условиям. С другой стороны, *формализацию институтов инициируют лидеры нового цикла, стремящиеся формально закрепить свои институциональные преимущества.*

В стратегии рыночных субъектов происходит смена вектора самоорганизации – от открытости к замкнутости во внешней среде. На стадии функционального развития, обретшие формальную и неформальную институциональную основу лидеры рынка, активно используют своё доминирующее положение на рынке для недопущения на него новых участников. У них больше ресурсов и они делают ставку на лучшую внутреннюю организацию. Здесь речь может идти только о максимальной закрытости (близкой к замкнутости) и монополизации рынка.

Лидеры на этой стадии стремятся к большей закрытости и максимизации контроля над окружающей средой. Они отягощены сложившейся

ся инфраструктурой и устоявшимися отношениями, объективно не желая ничего менять. Зато новообразовавшиеся системы за счёт своей уникальности приобретают новые ресурсные возможности и свободное от конкуренции «жизненное пространство», вытесняя утративших конкурентоспособность фаворитов регулятора. Ресурсы внешней среды (например, потребительский спрос) при выходе аутсайдеров из игры немедленно перераспределяются между более успешными участниками рынка. Если же кто-то из них системно уникален в своих конкурентных возможностях, то все ресурсы аутсайдеров достаются ему, пока остальные конкуренты не подтянутся до его уровня самоорганизации.

Содержание системных отношений в институциональной среде эволюционирует от монополизма, основанного на уникальности инноваций к монополизму, основанному на институциональном доминировании. Общая закономерность выглядит следующим образом: *чем более институционализирована рыночная среда, тем более монополизирован рынок*, тем более закрыты системные субъекты и тем меньше предпринимательских возможностей в рамках данного цикла самоорганизации.

Этот процесс сродни жизненному циклу товара, отрасли или фирмы. На каждой стадии – свои закономерности. Поэтому конкуренция внутри цикла самоорганизации может происходить не только в виде борьбы за ресурсы и рынки сбыта, но и в виде борьбы за переход первым к следующей стадии самоорганизации. Тогда конкуренция становится синонимом адаптации. Задача маркетинга заключается здесь в том, чтобы верно определить тенденции развития рыночной конкуренции, а задача менеджмента – в том, чтобы реализовать избранную конкурентную стратегию.

Профессор Л.И. Евенко пишет: «Управление организацией – это адаптация. Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется архисложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации» [113, с. 14].

Применительно к институциональному развитию это означает, что конкурентные преимущества приобретают те социальные системы, регуляторы которых первыми сформировали благоприятную институциональную среду для экономических субъектов. Речь идёт в первую очередь о формальных институтах. Именно они выступают в качестве одного из важнейших факторов инвестиционной привлекательности рынков. Формальные институты решают двоякую задачу. С одной стороны, они призваны разрешать проблемы, стоящие перед регулятором: увеличение налогов, обеспечение занятости, наполнение социальных фондов и т.д. Однако, с другой стороны, формальные институты призваны обеспечить предсказуемость и комфортность институциональной среды.

Иными словами, с формальными институтами ведение бизнеса должно быть более привлекательным для экономических субъектов, чем без них. Было бы неверно сводить институциональную системность к банальному диктату регулятора в институциональной среде. Экзогенный подход подразумевает гораздо более важным фактором институционального развития адекватную оценку происходящего и принятие эффективных управленческих решений.

Как совершенно справедливо отмечает С. Боулз: «Когда экзогенное развитие представляют собой хорошо понимаемые типичные тренды, наша аналитическая задача состоит в том, чтобы предвидеть пути, в которых изменения могут исключить равновесие, а также определить, какое новое равновесие в этом случае станет предпочтительным» [42, с. 354].

Именно такое регулирование выступает в качестве источника институциональной системности, стимулирующего инновационную трансформацию экономических отношений.

## 2.2. Классификация систем

По мнению Третьяковой Л.П. системы классифицируются по ряду признаков.

*По иерархии уровня сложности* системы, элементы которых сгруппированы по уровням, вертикально соотнесенным один за другим; при этом элементы уровней имеют разветвляющиеся выходы. Понятие «иерархия» постоянно присутствует в научном и повседневном обиходе, но обстоятельное теоретическое изучение иерархических систем началось не так давно.

Всем иерархическим системам свойствен ряд характеристик:

- последовательное вертикальное расположение уровней, составляющих систему (подсистему);
- приоритет действий подсистем верхнего уровня (право вмешательства);
- зависимость действий подсистемы верхнего уровня от фактического исполнения нижними уровнями своих функций;
- относительная самостоятельность подсистем, что обеспечивает возможность сочетания централизованного и децентрализованного управления сложной системой.

*По иерархии уровня сложности различают системы:*

- уровень оснований, или уровень статической организации отражает взаимодействие между элементами целого. Целое признается первичным;
- уровень динамической системы с запланированными поступательными движениями. Такие системы можно отнести к механистическим, иначе называемыми уровнем часового механизма;

– уровень информационной системы с обратной связью, иначе называемой системой органического типа, уровнем термостата (термостат, холодильник, роботы, гибкие производственные системы как механизм поддержания устойчивости физиологических функций живого организма);

– уровень живого одноклеточного организма с само сохраняемой структурой. Клетка – это первая ступень, на которой происходит разделение живых и неживых систем (любые одноклеточные организмы);

– уровень растений – системы с низким восприятием информации;

– уровень животных характеризуется подвижным, целенаправленным поведением, не обладают самосознанием, но имеют мозг и нервную систему;

– уровень человеческого организма. Его отличает: наличие языка как средства общения, самосознания, способность воспринимать и интерпретировать сложные символы при общении;

– уровень социальной системы – группы людей, объединяющихся для достижения общих целей;

– уровень трансцендентальных систем – Вселенная, существует в виде различных структур, которые до сих пор не познаны.

Данная классификация отражает единство организационных начал в природе и в человеческом обществе.

*По степени восприятия влияния внешних факторов:*

– открытые системы – обмениваются в окружающей внешней среде информацией, энергией, ресурсами;

– закрытые (замкнутые) системы – их внутреннее состояние не зависит от факторов внешней среды.

Живые организмы – это открытые системы. Что касается *предприятий, то их можно отнести как к открытым, так и к закрытым системам.* Как открытая система предприятие функционирует, вступая во взаимодействие с поставщиками ресурсов (используемым в производственной деятельности), с потребителями, конкурентами. Предприятие также функционирует в рамках законодательных и нормативно-правовых регуляторов. Основными частями, как **открытой системы предприятия**, являются «вход» и «выход». Процесс преобразования входов в выходы осуществляется во внутренней среде предприятия, которая относится к закрытой системе.

Входы в закрытую систему предприятия – это потоки информации о внешних изменениях, энергии, сырьевых, материальных, финансовых ресурсов.

Выходы – это продукты деятельности производственной системы, предназначенные для потребления на рынке (внешней среде).

Процессы, организованные во внутренней среде предприятия, подстраиваются на каждый заданный выход (желательно конкретные заказы

потребителей), от которого зависит содержание и структура входа. Это общеизвестное одно из правил системного подхода в управлении – правило «черного ящика», согласно которому «выход» диктует, что задать на «вход». Продукты «выхода» свидетельствуют о качестве входящих ресурсов и степени организации процесса их преобразования в конечные продукты. «Выход» также свидетельствует о степени достижения поставленных конкретных целей.

Абсолютно замкнутых систем быть не может по причине того, что они входят как элементарные в системы более высокого порядка и должны им подчиняться.

Также можно утверждать, что абсолютно открытых систем быть не может. Любая открытая система нижнего уровня одновременно является элементарной системой в более высокой глобальной системе. Так устроен миропорядок, определяемый взаимодействием систем.

В экономическом анализе все организации рассматриваются как открытые системы. Считается, что эффективные организации отличаются тем, что они наилучшим образом и своевременно приспосабливаются к внешним изменениям и становятся лидерами рынка.

*По содержанию:*

– социальные системы, включающие различные группы индивидуумов, имеющие общие цели (системы государства, общества, торговли, досуга и др.). Управленческие решения в таких системах должны иметь здравый смысл и общечеловеческие ценности;

– технические, включающие оборудование, инженерно-технические сооружения, административные здания и пр. Управленческие решения в таких системах обычно predeterminedены и направлены на достижение поставленных целей;

– биологические системы – флора и фауна планеты. Решения в таких системах ограничены рамками гармонии с природой, а последствия этих решений носят непредсказуемый характер.

*По происхождению:*

– естественные системы возникают в природе без участия человека: природные процессы у растений, животных;

– искусственные системы создаются с участием человека: предприятия, фирмы, корпорации и т.п.

*По предсказуемости поведения:*

– детерминированные: функционируют по заранее заданным правилам, с заранее определенным результатом (технические системы, формы отчетности);

– стохастические: поведение этих организаций носит вероятностный характер (биологические или социальные системы).

*По сложности:*

– простые, у которых нет связи с внешней средой и они имеют одну цель (это неживые системы);

– сложные, у которых имеется совокупность целей и они выполняют заданную функцию. Это живые системы, обладающие памятью; (биосфера, сообщество организмов, человек, производящий машины, механизмы, хозяйственные системы, социальные организации) ;

– динамические системы, у которых наблюдается перенос энергии, информации, веществ, ресурсов между элементами внутренней и внешней средой. Эти системы меняются во времени.

*По уровню организованности:*

– хорошо организованные системы, у которых можно выделить все элементы, связи, зависимости между элементами и целями системы. Технические системы представляются как хорошо отлаженные, организованные;

– плохо организованные – это диффузные системы, у которых сложно четко выделить элементы, связи и зависимости между элементами и целями системы. Выявленные закономерности в таких системах распространяются на поведение таких систем с какой-либо вероятностью.

*По неустойчивости:*

– равновесные системы – это системы, находящиеся в состоянии покоя под воздействием противоположно направленных сил (сбалансированные системы);

– слабо равновесные системы, способные достигать состояния нового равновесия в новых условиях под воздействием небольших изменений внешней среды;

– сильно неравновесные системы очень чувствительные к внешним воздействиям. Даже при небольших внешних сигналах могут непредсказуемым образом перестраиваться.

*По материальности:*

– материальные системы, представляющие собой материальные объекты, объединенные формой регулярного взаимодействия или взаимозависимости для выполнения заданной функции (живые организмы, технические системы);

– абстрактные системы – это информационные, знаковые системы, являющиеся продуктами познавательной деятельности (планы, теории, гипотезы и т.п.).

Иванова Т.Ю. и В.И. Приходько рассматривают виды классификации систем по различным признакам:

- Классификация систем по происхождению, рис. 2.3;
- Классификация систем по описанию переменных, рис. 2.4;
- Классификация систем по способу управления, рис. 2.5;
- Классификация систем по типу их операторов, рис. 2.6.

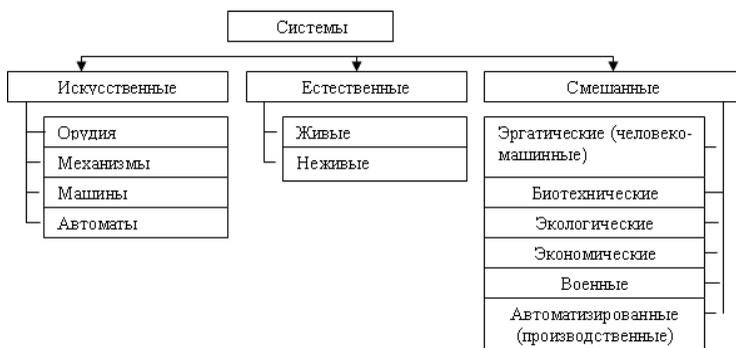


Рис. 2.3. Классификация систем по происхождению

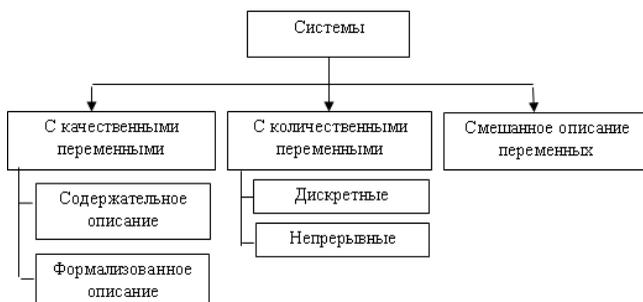


Рис. 2.4. Классификация систем по описанию переменных

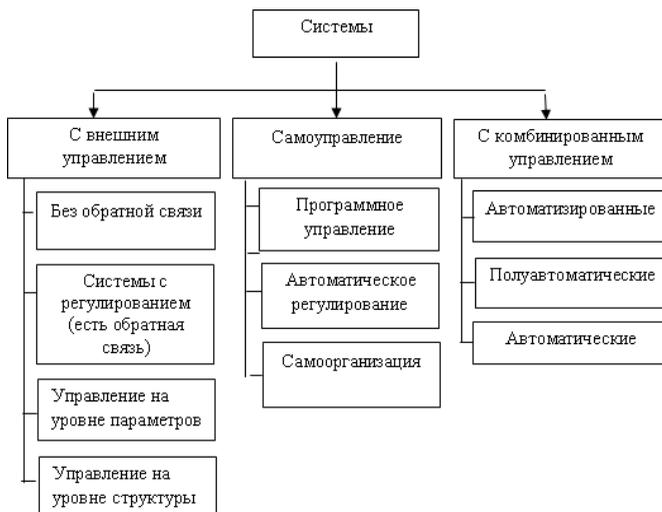


Рис. 2.5. Классификация систем по способу управления

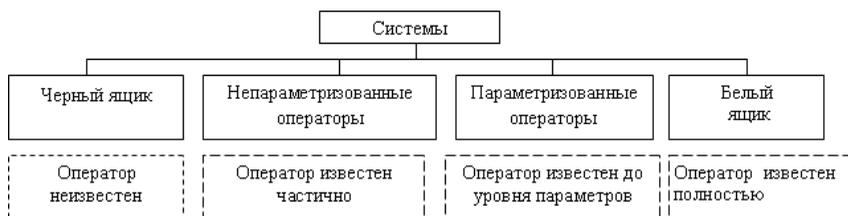


Рис. 2.6. Классификация систем по способу управления

Существует множество других способов классификации в зависимости от классификационного признака, например, по степени ресурсной обеспеченности управления, включая энергетические, материальные, информационные ресурсы.

Веснин В.Р. рассматривает виды систем по следующим признакам их классификации.

По направленности связей между элементами системы делятся на централизованные (все связи осуществляются через один центральный элемент) и децентрализованные (преобладают прямые контакты между элементами). Централизация присуща государственным, муниципальным предприятиям, децентрализация уместна в ассоциациях, союзах и других формах организации крупного бизнеса.

Системы, где связь элементов идет только по одной линии, называются частичными, а по многим – полных. Система, где каждый элемент связан по одной линии только с предыдущим и последующим, называется цепной (пример, конвейер).

По составу элементов системы бывают однородными (однородными) и гетерогенными (разнородными). Разнородность систем может быть по признаку пола: коллектив женский и мужской, а однородность – коллектив только женский или только мужской.

Система, сохраняющаяся в целом при изменении или исчезновении одного или нескольких элементов, называется *устойчивой системой*. Если при этом можно восстановить утраченные элементы, то система является регенеративной (ящерица).

Системы могут быть *статичными и динамичными*. Динамичные – это изменяющиеся системы (живые организмы), а статичные неизменные (технические устройства). Динамичные системы, в свою очередь, делятся на *первичные* (исходные) и *вторичные*, претерпевшие определенные изменения. Если изменения происходят однонаправленно, линейно, то наблюдается рост системы. Нелинейные и разнонаправленные изменения, происходящие с разной интенсивностью, в результате которых меняются связи и соотношения элементов, характеризуют *процесс развития системы*. Если система не может развиваться дальше, чтобы приобрести новое качество, то она считается *завершенной* (полная, совершенная кри-

сталлическая решетка), а если развитие еще возможно – *незавершенной* (незаконченный процесс кристаллизации).

Незавершенность бывает субстратной (преобразования происходят в самих элементах) и структурной (изменяется их состав и соотношение). Если система сохраняет свои характеристики при изменении субстрата, то она называется *стационарной* (например, производственный процесс в цехе).

Особое значение придается *социальным системам*. Это упорядоченные, целостные, функционально и технологически неоднородные, иерархичные по структуре, динамичные с точки зрения состава и количества элементов.

Отличительной особенностью социальной системы (как органической системы) является то, что даже незначительные изменения в одном из ее элементов могут вызвать «цепную реакцию» и привести к серьезным проблемам для системы в целом. В управлении это называется «кооптацией», когда руководитель использует самого яростного скептика главным в продвижении новых изменений. Адресное воздействие в нужный момент времени может обеспечить хорошие результаты (теория рычага).

Для достижения устойчивости социальной системы и правильной ее ориентации она должна обладать *управляющим элементом* (системой управления). Данная система осуществляет ориентированное направление развития социальной системы, интеграцию и контроль функционирования отдельных ее частей; обеспечивает необходимыми ресурсами; управляет результатами и т.д., корректирует процессы с использованием обратной связи.

Система управления организацией – это сложный непрерывный, динамичный процесс.

### 2.3. Системные свойства организации

Анализ рабочего определения системы позволяет выделить некоторые из ее общих свойств. Свойства организации как системы представлены на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Основные системные свойства организации

*Целенаправленность* системы означает наличие общей цели функционирования или развития элементов системы. Постановка цели в организации ориентирует персонал на достижение конечных результатов деятельности. Это означает, что цель измеряется во времени, она конкретна и должна быть достижима во времени. Все требования к постановке цели в социальной организации систематизированы. Целью биологической системы является выживание.

*Целостность* означает внутреннее единство системы. По правилам системного подхода в управлении организацией целое есть первичное и оно порождает при своем делении компоненты системы. Части (элементы) системы вторичны. Части образуют непрерывное целое так, что воздействие на любую из частей влияет на все остальные. Каждая часть имеет свое определенное назначение с точки зрения функционирования целого. Независимо от уровня сложности целое ведет себя как нечто единое, независимо от уровня сложности системы. Целостной организацией считается результативно функционирующая фирма, в которой каждое ее структурное подразделение выполняет свои функции. Деятельность каждого подразделения (цеха, отдела, службы) направлена на достижение общих целей организации. Связи между подразделениями в организации могут быть эффективными при условии четкого разделения обязанностей и ответственности каждой структурной единицы. Эффективность связей может быть обеспечена системой коммуникационных каналов и документооборотом.

*Эмерджентность* означает наличие у системы качественно новых свойств, которые отсутствуют у ее составных частей. Это одно из самых существенных свойств и системы и организации. Эмерджентность – это несводимость свойств системы к свойствам ее элементов. Свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих ее элементов, хотя и зависят от них. С другой стороны, объединенные в систему элементы, могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать новые.

*Эквифинальность* – характеризует предельные возможности организации определенного класса сложности. Это свойство организации мало изучено и в теории и практической области. Данный термин предложен Л. фон Бергаланфи. Он определял эквифинальность применительно к открытой системе как способность системы достигать независящего от времени и от исходных условий состояния, которое определяется исключительно параметрами системы.

Это качество означает внутреннюю предрасположенность системы к достижению некоторого предельного состояния, не зависящего от внешних условий. Идея эквифинальности заключается в изучении параметров, определяющих некоторый предельный уровень организации.

*Гомеостазис* – это свойство устойчивости, благодаря которому организация всегда стремится восстановить нарушенное равновесие, компенсируя изменения, возникающие под влиянием внешних факторов.

Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление даже внешней среде. Пример гомеостазиса – механизм поддержания постоянной температуры тела человека независимо от температуры внешней среды. Примером гомеостазиса можно считать иммунитет – борьба живого организма с болезнью.

*Структурность* – возможность выделения составляющих системы. Любая система состоит из более мелких систем (подсистем). Подсистема – это автономная часть системы, которая в определенных условиях рассматривается как неделимая. Структурность предприятия выражается в создании структурных подразделений, которые выполняют специфические, конкретные функции: производство, маркетинг, финансы, кадры. Структурные подразделения также имеют вторичные подсистемы. В структуре «производство» выделяют производственно-технический отдел, лаборатории качества, стандартизации и т.п.

#### **2.4. Система управления и ее элементы**

Глухов В.В. и Третьякова Е.П. дают основные термины, используемые в управлении.

*Управление* – целенаправленное информационное воздействие одной системы на другую с целью изменения ее поведения в определенном направлении.

*Управление* – умственный физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им задания.

*Объекты управления* – это часть системы, на которую направлено управляющее воздействие. Объектами управления могут быть организация в целом, производство, маркетинг, финансы, кадры, совокупность принципов методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

*Совокупность субъекта и объекта управления, связей между ними, а также процессов, обеспечивающих их заданное функционирование, называется системой управления.*

*Методология управления* включает цели и задачи, законы и принципы управления, функции, методы и технологии управления, а также политику управленческой деятельности.

*Структура управления* включает функциональную и организационную структуру, схему организационных отношений и профессионализм персонала.

*Процесс управления* представляет систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение.

*Социальное управление* – целенаправленное воздействие на общество с целью изменения его поведения (сохранение структуры, поддержание режима деятельности, реализация программы достижения целей).

*Организация производства* – совокупность правил, процессов и действий, обеспечивающих форму и порядок соединения труда и вещественных элементов производства в целях повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

*Планирование* – постановка целей и разработка способов их достижения. Посредством планирования обеспечивается единство целей всех подразделений организации. Планирование – это непрерывный процесс, поскольку организация постоянно находится под влиянием изменяющихся внешних условий. Изменения во внешней среде требуют внесения корректировок в планы организации.

*Логистика* – совокупность целенаправленных правил и методов управления материальными и информационными потоками на предприятии, включая доставку сырья от поставщиков и продукции потребителям.

*Исследование операций* – методы решения задач управления человеко-машинными системами, ориентированные на результат, наилучшим образом отвечающий целям системы.

*Принцип руководства* – представляет собой общую рекомендацию для действий и принятий решений.

*Процедура руководства* – представляет собой описание действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

*Правило руководства* – точное предписание относительно того, что должно быть сделано в специфической ситуации.

*Мотивация персонала к труду* – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

*Контроль* – деятельность по измерению и оценке результатов работы. Контроль необходим для подведения итогов функционирования, выявления и предупреждения кризисных ситуаций.

Консалтинговая группа «БИГ» в настольной книге руководителя рассматривает базовые основания классификации управления, рис. 2.8.

Системное представление организации управления приведено на рис. 2.9 в виде трехмерного классификатора.

Классификация зависит от степени подробности. Например, можно организацию (логистику) разделить на блок поставок, блок производства, блок сбыта и блок административных бизнес-процессов, а учет – на бухгалтерский, налоговый, статистический и управленческий. Поэтому организация и управление – это соединение искусства управления и науки.

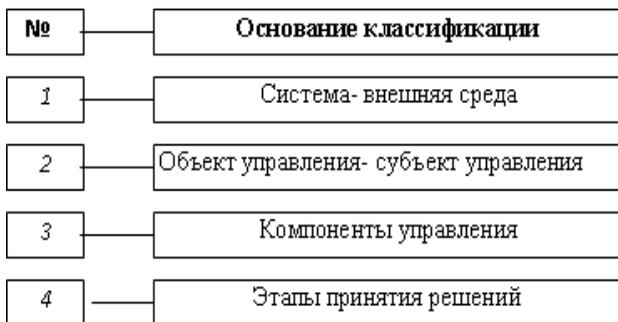


Рис. 2.8. Основания классификации в управлении

<i>Компоненты управления</i>	<i>Управленческие решения</i>	<i>Управленческое обеспечение</i>
Структуры	Сбор информации	Законодатель- нормативные регуляторы
Финансы	Разработка решения	Корпоративные информационные программы
Бизнес- планирование	Реализация решения	Локальные программы
Технико- экономические показатели	Анализ	Документооборот
Кадры, мотивация	Контроль	Коммуникации
Учет	Оценка, обсуждение	Консалтинг
Организация производства	Регулирование	Оргтехника

Рис. 2.9. Трехмерный классификатор управления

Системная технология дает основание для подобных декомпозиций, дает общие решающие правила. Выбор и конкретные решения в рамках этих правил опираются на опыт, знания, интуицию руководителей.

Существуют интегрированные подсистемы управления, к числу которых относится управление человеческими (трудовыми) ресурсами и стратегическое управление.

Этапы организационной работы начинаются с разработки общей стратегической цели (ее называют миссией) и стратегической концепции предприятия, рис. 2.10.



Рис. 2.10. Этапы организационной работы

Выбор стратегических ориентиров осуществляется в системе эталонных стратегий развития организации. Организационное построение документируется в Положении об организационном построении. также разрабатывается Положения о всех структурных подразделениях предприятия, в которых четко указывается, кто и чем занимается и с кем взаимодействует.

## Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

### 3.1. Понятия организационного строения

*Структура* – это организационная характеристика системы и представляет собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов.

Способы взаимодействия сторон характеризуют рассматриваемую систему определенным образом и позволяют судить, насколько эффективно она справляется со своей главной задачей – организацией гармонии

ческого взаимодействия между индивидом и внешней средой. Структура организации находится в тесной взаимосвязи с составом системы.

Состав – это совокупность элементов, образующих систему. Различие между составом и структурой в том, что состав предполагает расчленение единого целого на составляющие элементы. Структура, наоборот обеспечивает соединение отдельных составляющих в единое целое, устанавливает роль и место и назначение элементов в системе, а также их взаимоотношения между собой.

Состав системы предопределяет возможные варианты формирования ее структуры. Однако соответствие между составом и структурой не является точным. При одном и том же составе систем их структуры могут значительно различаться. Это зависит от места того или иного компонента в организационной иерархии, а также количества и характера связей с другими компонентами.

Например, уголь, графит и алмаз являются модификациями одного и того же элемента – углерода, но имеют различную структуру, что обуславливает различие их физико-химических свойств. Таких примеров в органической химии множество.

В социально-экономических системах при одинаковом наборе подразделений организаций, работающих в сходных условиях, структура их может быть различной по причине различного расположения подразделений в организационной иерархии и подчиненности вышестоящим органам.

Для построения рациональных структур необходимо подобрать наиболее удачные сочетания компонентов и их связей.

На предприятии можно выделить несколько видов структур.

*Технологическая структура* это совокупность связей технологического процесса изготовления продукта предприятия, конструкторской и технологической подготовки производства, транспортного, ремонтного и т.д. обслуживания, рис. 3.1.

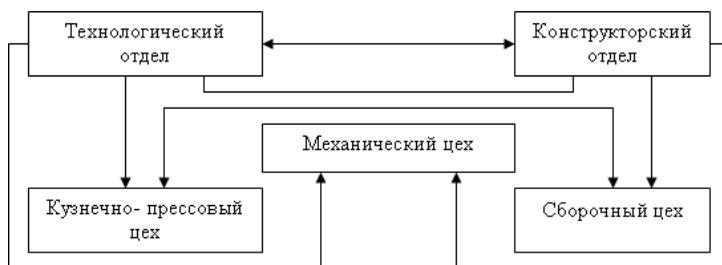


Рис. 3.1. Технологическая структура

Технологические структуры являются плоским; в них выделяют структуры материальных потоков (движение предметов труда в ходе производства) и структуры информационных потоков.

*Организационно-управленческая структура (организационная структура управления)* – это совокупность вертикальных и горизонтальных связей, обеспечивающих упорядоченность, согласованность и регулирование деятельности организации.

Основу такой структуры составляют отношения иерархической соподчиненности. Структура является информационной. По вертикальным связям сверху вниз передается плановая, нормативная, инструктивная, руководящая информация. По вертикали снизу вверх передаются аналитическая, рекомендательная, статистическая, фактическая информация и запросы к руководству.

По горизонтальным связям передается информация, обеспечивающая взаимосоординацию деятельности звеньев организации.

Составной частью организационно-управленческой структуры является *структура руководства организацией*, состоящая только из вертикальных связей между руководителями и подчиненными всех уровней управления, рис. 3.2.

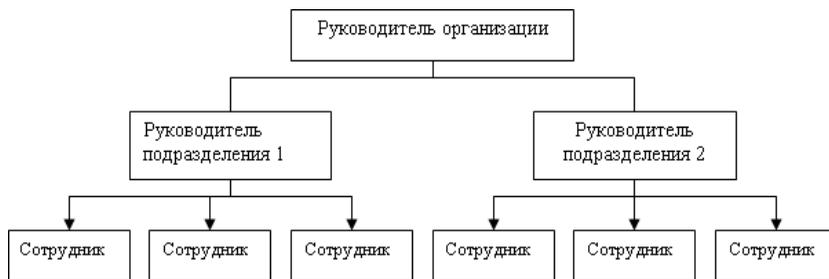


Рис. 3.2. Структура руководства организацией

*Экономическая структура* – это совокупность отношений экономического взаимодействия отдельных членов организации друг с другом, рис. 3.3.

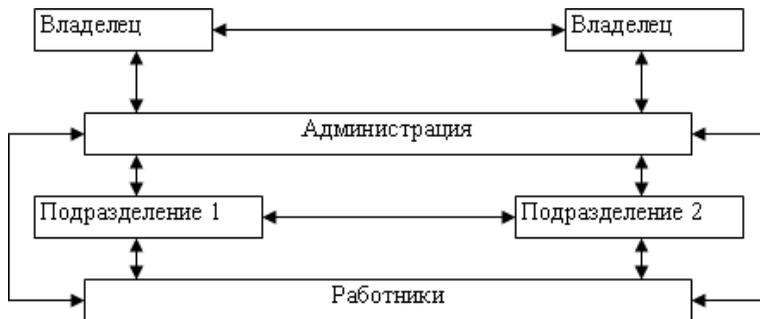


Рис. 3.3. Экономическая структура организации

*Основные вертикальные связи:*

1) «владельцы – администрация – подразделение». Они возникают по поводу выделения ресурсов для производства;

2) «владельцы – администрация – работники». Они возникают по поводу оплаты труда и мотивации работников при осуществлении производственной деятельности;

3) «работники – подразделение – администрация». Эти связи возникают по поводу вклада в экономические результаты организации.

*Основные горизонтальные связи:*

1) между собственниками по поводу распределения дохода;

2) между подразделениями по поводу формирования экономических результатов и распределения общих экономических фондов;

3) между работниками подразделений по поводу распределения фонда оплаты труда.

*Социально-психологическая структура* – это совокупность вертикальных и горизонтальных связей организации, функционирующей как социально-психологическая система.

Она включает:

– структуру отношений иерархической соподчиненности, устанавливающую социальный статус каждого члена организации;

– структуру непосредственных социально-психологических взаимодействий между профессиональными, квалифицированными, группами неформального общения, отдельными людьми, рис. 3.4.

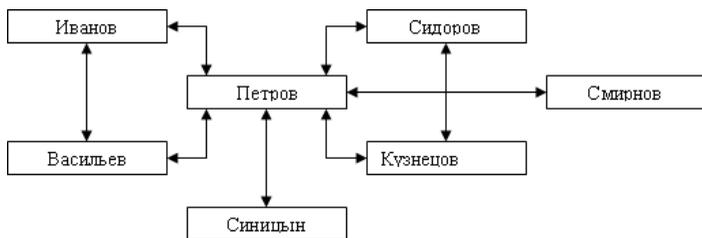


Рис. 3.4. Социально-психологическая структура организации

Все указанные функциональные структуры находятся в тесном единстве, взаимосвязи друг с другом и являются составляющими общей структуры организации.

### **3.2. Классификация структур по типу департаментализации**

Организационная структура управления является наиболее важной в системе различных структур по сферам функционирования. Она отражает строение системы управления и во многом определяет управляемость организации.

Виханский О.С. и Наумов А.И. выделяют типы организаций по характеру взаимодействия на каждом из ее уровней:

- «организация – внешняя среда»;
- «подразделение – подразделение»
- «группа – группа»;
- «индивид – организация».

Характеристики организационных систем авторы рассматривают по уровням взаимодействия «индивид – среда», рис. 3.5.

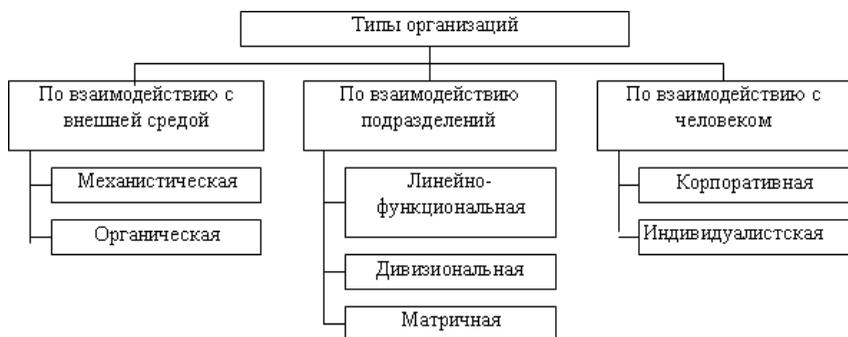


Рис. 3.5. Типы организаций по уровням взаимодействия «индивид – среда»

В табл. 3.1 представлены сравнительные характеристики организаций механистического и органического типов.

Таблица 3.1

Сравнение характеристик организаций механистического и органического типа

Механистический тип организации	Органический тип организации
<i>Характеристики</i>	
Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе
Работа выполняется по правилам	В работе мало правил и процедур
У исполнителя четкие права и ответственность	У исполнителя амбициозная ответственность
Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
Отношения формальные и носят официальный характер	Отношения неформальные и носят личностный характер

Механистический тип организации	Органический тип организации
<i>Условия применения</i>	
Несложное, стабильное окружение	Сложное, нестабильное окружение
Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач
Задачи поддаются делению	Задачи не имеют четких границ
Задачи простые и ясные	Задачи сложные
Работа поддается измерению	Работу измерить сложно
Оплата труда мотивирует	Мотивирование потребностей верхнего уровня
Данная власть признается	Авторитет власти завоевывается

Традиционная организация является линейно-функциональной. В основе этой схемы выделяются линейные подразделения.

*Линейная структура* – это система управления с единым начальником на всех уровнях (принцип единоначалия).

Глухов В.В. отмечает преимущества линейной структуры управления: эффективное использование центрального аппарата управления, повышенный контроль, централизация и координация и координация управленческих действий, общность интересов управленческих подразделений.

Недостатки линейной структуры – затраты значительного количества времени на принятие управленческих решений, малое проявление инициативы на подчиненных уровнях управления, отсутствие повышения квалификации менеджеров.

Линейные полномочия на законных основаниях предоставляются руководителю для управления подчиненными, принятия решений без согласования с другими руководителями в пределах своих должностных обязанностей. Управление в линейной структуре реализуется через систему последовательных команд по уровням управления.

Глухов В.В. также описывает сущность линейно-штабной структуры. Впервые понятие штаба было применено в армии Александра Македонского (336 – 323 до н.э.). Основная идея состояла в разделении офицеров на две группы: планирующих сражение и управляющих солдатами. Первая группа офицеров являлась помощниками старших офицеров. Во второй группе – строевые офицеры.

*Линейно-штабная структура* – это линейная структура, дополненная специфическими подразделениями по подготовке управленческих решений. Эти подразделения не имеют нижестоящих уровней управления, они не принимают решений. В их задачи входит ведение анализа вариантов последствий решений для конкретного руководителя, к которому данное штабное подразделение прикреплено. В организациях при-

мерами подобных подразделений могут быть вычислительное бюро, исследовательская группа, юридическая служба.

Штабной аппарат классифицируется на три группы: консультативный, обслуживающий, личный. Консультативный аппарат состоит из профессионалов по направлениям деятельности (экономика, финансы, технологии, право и т.п.). Обслуживающий аппарат обеспечивает деятельность руководителя по вспомогательным направлениям (группа «связи с общественностью», анализ потоков корреспонденции, проверка документации и т.п.). Личный аппарат представляет собой разновидность обслуживающего аппарата. Он включает секретаря, референта и т.п. Обычно личный аппарат не имеет формальных полномочий, но обладает большой властью. Они могут контролировать доступ к руководителю посредством фильтрации информации.

*Функциональная структура* базируется на подчиненности по областям управленческой деятельности. У конкретного подразделения оказывается несколько вышестоящих руководителей. Например, у начальника цеха при такой структуре будут считаться руководителями начальники отделов снабжения, сбыта, планирования и т.п. Однако, каждый из этих руководителей имеет право воздействовать на подчиненного только в рамках своей области деятельности.

При функциональной структуре подразделения выделяются в зависимости от конкретных обязанностей и задач. Если размер организации значителен, то функциональные подразделения, в свою очередь, подразделяются на более мелкие структуры – вторичные подразделения.

Преимущества функциональной структуры: высокая специализация персонала, централизованный контроль выполнения стратегических решений, дифференциация и делегирование текущих управленческих решений. Недостатки функциональной структуры – трудности при координации деятельности подразделений, ограниченные возможности для развития управленцев, узкая специализация персонала.

На рис. 3.6 представлена типовая схема линейно-функциональной структуры организации.

Функциональная структуризация является наиболее широко распространенной формой организации деятельности и имеет место почти на всех предприятиях на том или ином уровне организационной структуры. Это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по широким задачам, которые они выполняют (производство, маркетинг, финансы и т. п.). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. В тех случаях, когда функциональная структура используется частично, одна из функций (например, финанси-

рование) осуществляется либо на более высоком уровне управления, либо на одном уровне с подразделениями, структурированными по продукту, заказчику или территориальному признаку.



Рис. 3.6. Линейно-функциональная (традиционная) организационная структура

Значение сбытовых, производственных и финансовых функций предприятия широко признано, и зачастую они берутся за основу структуры организации. Координация этих функций определяется на уровне, выше которого находится лишь руководитель предприятия. Данное положение верно независимо от того, на какой основе проводится группировка видов деятельности внутри предприятия и насколько важны функции того или иного подразделения. Цепочка команд поступает от президента (исполнительного директора) и пронизывает структуру сверху до низу. Руководство организацией сбыта, финансовыми вопросами, обработкой данных и другими функциями, которые свойственны конкретному предприятию, осуществляется вице-президентами. Управляющие отчитываются передними. И так далее вниз по иерархической лестнице задачи подлежат дальнейшему функциональному дроблению в соответствии с процессами.

Функциональная организация направлена на стимулирование качества труда и творческого потенциала работников, а также экономии, обусловленной ростом масштаба производства товаров или услуг. Вместе

с тем поддержание взаимодействия между разными функциями – задача сложная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели и принципы, что делает трудными координацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того, функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и ведением отчетности о результатах деятельности.

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих деятельность в международном масштабе, одновременно на нескольких рынках в странах с различным законодательством. Логика этой формы – централизованно координируемая специализация. В ней трудно проследить вклад каждого элемента ресурсов в конечный результат и общую прибыльность организации. В действительности современная тенденция к дезинтеграции (т.е. покупка, а не производство комплектующих частей и т.д.) отражает понимание многими фирмами того, что необходимая координация затрат и используемых ресурсов отражается на результатах деятельности. Функциональная организация может давать сбои из-за неправильной модификации, поскольку логика этой организации заключается в централизованном контроле, который нелегко адаптируется к продуктовой диверсификации.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с *линейной структурой*, построенной на основе вертикальной иерархии управления и базирующейся на строгой подчиненности низшего звена управления высшему. При таком построении выполнение узкоспециализированных функций переплетается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по проектированию, производству продукции и ее поставке потребителям.

Децентрализация управления в рамках *линейно-функциональной структуры* приводит к тому, что разделение прав и ответственности дробится между разными органами, руководящими техническими работками, закупкой сырья и материалов, производством, сбытом и т.д. Наиболее типичен такой процесс для предприятий, где устойчиво выпускается огромное количество однородных продуктов и экономия на масштабе производства значительна. Одним из условий децентрализации структуры может служить ситуация, когда рынок представляет собой единое целое и отличается высокой степенью концентрации потребления.

С точки зрения взаимодействия с внешней средой линейно-функциональные схемы во многом строятся на механистическом подходе организационного дизайна. Во второй половине XX века линейно-функциональные схемы обеспечивали рост вертикально интегрированных организаций, развившихся в гигантские корпорации, охватывающие

весь цикл выпуска конечного продукта – от получения сырьевых ресурсов до реализации готовых изделий. Чем крупнее фирма и сложнее её управляющая структура, тем острее стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными специалистами. Преимуществами и недостатками линейно-штабной и линейно-функциональной структуры можно назвать:

*Преимущества:*

✓ Возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников.

✓ Точно определить места и необходимые ресурсы (особенно кадров).

✓ Способствует стандартизации, формализации и программированию процесса.

✓ *Недостатки:*

✓ Затрудняет горизонтальное согласование.

✓ С трудом реагирует на изменения.

Отход от использования строго функциональных схем управления корпорациями в пользу дивизиональной структуры организации деятельности по отделениям достаточно отчетливо прослеживается с развитием диверсификации производства. Однако на практике проявляется определенная сдержанность в отношении децентрализации и устанавливаются ее допустимые пределы. Вызвано это тем, что стали отчетливо видны негативные стороны излишней свободы отделений и предприятий в выборе сфер производственной деятельности и принятии ответственных управленческих решений. Во многих случаях руководство корпораций теряет возможность контролировать производственно-хозяйственную деятельность отделений, возникают сложные информационные проблемы. Поэтому высшие руководители многих корпораций, не упраздняя отделения, получившие достаточную самостоятельность, вносят существенные поправки в их организационную структуру, подчиняя их своей власти в значительно большей степени.

*Дивизиональная организация* – это структура, разделенная на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам. Дивизиональная форма может рассматриваться как соединение организационных звеньев, обслуживающих определенный рынок и управляемых централизованно. Ее логика заключается в сочетании автономности подразделений с централизованно контролируемым процессом распределения ресурсов и оценки результатов. Хотя дивизиональные фирмы могут легко внедряться в смежные отрасли, существует опасность их чрезмерного расширения. Так, многие подобные фирмы, расширявшие свою деятельность на новых рынках, не смогли в должной степени оценить ее результаты и принять инвестиционные решения. Ди-

визиональные фирмы также подвержены опасности модификаций, которые нарушают избранную логику функционирования организации.

**Дивизиональная структура управления.** В результате диверсификации производства многие предприятия перестраивают свою организационную структуру, образуя отделы, ориентирующиеся на производство определённой продукции (продуктовая структура управления) или на пространственное единство (региональная структура управления), также возможна ориентации на потребителя и рынок сбыта (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Дивизиональная структура управления

*Организационная структура по продукту* предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений – производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей. Производственное отделение не делает различий в методах управления между отечественными и заграничными дочерними компаниями, которые сохраняют ответственность за прибыли и подлежат финансовому контролю и отчётности со стороны производственного отделения. Координация деятельности между отечественными и заграничными предприятиями в рамках производственного отделения, либо координатором по продукту, либо координатором по международным операциям. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом.

Поскольку производственное отделение само выступает центром прибыли, оно осуществляет не только финансовый, но и оперативный контроль за деятельностью подконтрольных предприятий во всемирном масштабе. Этот контроль часто осуществляется путём совместных и переплетающихся директоратов и дополняется поездками руководителя производственного отделения на конкретные дочерние предприятия. В некоторых компаниях для более эффективного оперативного контроля за деятельностью заграничных дочерних компаний в производственном отделении создаются региональные управления или отделы.

Организационная структура по продукту широко распространена в силу массового перехода международных фирм к децентрализованной структуре управления, когда знание продукта и развитие производства в глобальном масштабе приобрели первостепенное значение.

Организационную структуру управления по продукту предпочитают применять крупные широко диверсифицированные компании, хотя она имеет свои специфические особенности практически у каждой компании. Эти особенности вытекают прежде всего из степени диверсификации выпускаемой продукции и характера специализации каждого производственного отделения и каждой дочерней компании. Они зависят также от числа заграничных компаний, характера их деятельности и выполняемых функций. Большую роль играет характер выпускаемой продукции, степень её технологической сложности и уникальности.

Организационная структура по продукту обеспечивает большие возможности для централизованного управления и координации деятельности всех принадлежащих компании предприятий во всемирном масштабе. Такая организационная структура способствует углублению специализации между дочерними предприятиями одной компании с учётом преимуществ, получаемых от международного разделения труда, содействует росту внутрикорпорационных поставок и даёт возможность путём манипуляции с трансфертными ценами занижать суммы уплачиваемых налогов, облегчает раздел рынков между дочерними компаниями, позволяет концентрировать научные исследования и разработки по продукту в центре и обеспечивать централизованное снабжение технологией всех подконтрольных дочерних компаний, даёт возможность ориентировать производство на выпуск продукции, пользующейся наибольшим спросом.

Известно, что предприятия, переходящие на продуктовый тип структурного построения, первоначально были функционально организованы. С расширением организаций руководители производственных, сбытовых и других подразделений, а также технические специалисты сталкивались с проблемами роста масштаба деятельности. Функции руководителя все более усложнялись, а диапазон управления ограничивал его возможности увеличения числа подчиненных. Структурная реорганизация на основе продукта стала рассматриваться как выход из создавшегося положения.

Такой подход допускает делегирование высшим управленческим звеном обширных полномочий по руководству производственной, сбытовой, вспомогательной и инженерной деятельностью, связанной с изготовлением конкретного продукта или ассортимента продуктов.

Продукт или номенклатура продуктов является важным признаком структурного деления, поскольку в этом случае создаются условия для использования специализированных средств производства, облегчается координация, допускается максимально широкое использование индивидуальных способностей и специальных знаний персонала. *Структуризация по продукту* становится объективно оправданной, если для предприятия важно координировать различные виды деятельности, связанные с производством какого-либо продукта. За счет такой структуризации достигается большая согласованность действий и улучшается обслуживание клиентуры. Если первоосновой сбытовой деятельности и технического обеспечения выступает промышленное производство, то кооперация этих двух функций с производственной деятельностью приобретает ключевое значение.

При структуризации по продукту ответственность за получение прибыли возлагается в основном на руководителей подразделений. Там, где руководители охватывают влиянием производственную, сбытовую, инженерную и вспомогательную деятельность, а также контролируют связанные с этим затраты, резко возрастают реальные возможности достижения заранее намеченных целей. Руководители подразделений делят ответственность за получение прибыли с другими аналогично организованными группами, что предоставляет высшему руководителю возможность оценивать вклад каждого в общую прибыль предприятия.

Деление по территориальному принципу является довольно распространенным методом структуризации предприятий, рассредоточенных на обширной территории. Все виды деятельности предприятия на данной территории группируются и подчиняются его высшему руководителю.

*Территориальная структуризация* особенно привлекательна для крупных диверсифицированных фирм. Они прибегают к данной форме в том случае, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных географических регионах. Территориальная структуризация целесообразна в тех случаях, когда ее цель заключается не только в поощрении участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и в экономии средств, достигаемой за счет локализации коммерческих операций предприятия. Ее выбор связан со снижением уровня издержек. Выбор района для размещения предприятий может быть сделан исходя из стремления, снизить транспортные расходы. Правильное расположение складских помещений уменьшит затраты времени на доставку, что является немаловажным фактором, способным повлиять на получение зака-

зов. Региональные отделения рассматриваются в качестве наилучшего места приобретения опыта для начинающих руководителей. Причем на той ступени организационной структуры это будет максимально полезно для них при минимальном риске для компании.

*Организационная структура по региону.* Предполагает, что управленческая ответственность за деятельность предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынке распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Эти подразделения по содержанию и характеру своей деятельности могут выступать как производственные отделения и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. И в том, и в другом случае региональные подразделения осуществляют координацию деятельности дочерних сбытовых и производственных компаний в своём регионе по всем видам продуктов специализации международной фирмы. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент – распорядитель либо управляющий подчиняется непосредственно высшей администрации компании и осуществляет свою деятельность в тесном контакте со всеми центральными службами. В некоторых компаниях региональные управляющие имеют в своём подчинении управляющих по отдельным странам как промежуточное звено между региональным подразделением и местной дочерней компанией. Региональные подразделения осуществляют финансовый контроль за деятельностью каждой дочерней компании, а также контролируют составление текущего бюджета и ведают вопросами планирования, придерживаясь указаний высшего руководства компании и центральных служб. Для более тесной увязки производственной деятельности подконтрольных компаний в некоторых топливно-нефтяных компаниях назначаются координаторы по продукту, ведающие вопросами производства конкретных видов продуктов.

Региональная структура управления используется компаниями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры, ориентированную на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя. *Недостатком этой структуры* управления являются трудности передачи технической информации заграничными дочерними компаниями, а также координация деятельности по стране и по продукту. Особенно усиливаются эти трудности для компаний, выпускающих оборудование и имеющих много линий продуктов. Другая важная проблема, возникающая при региональной структуре управления, – это возможность дублирования линейной и функциональной ответственности, в особенности в региональных отделениях.

Региональная организационная структура с точки зрения местных факторов использования территориальной организационной структуры приобретает некоторые дополнительные плюсы. Это вызывает создание новых рабочих мест для местного населения, не говоря уже об экономи-

ческой выгоде, а именно снижении транспортных расходов, ренты, стоимости рабочей силы. Преимущества территориальной организации сбытовой деятельности заключаются в основном в экономии средств и высокой эффективности работы. Сбытовой персонал может уделять больше времени продаже товаров и сократить затраты на передвижение. Кроме того, будучи ближе к покупателям, он получает возможность изучить их потребности, рыночные предпочтения и выяснить, какая рыночная стратегия будет иметь наибольшие шансы на успех. В крупных диверсифицированных компаниях появляются дивизиональные структуры смешанного типа, сочетающие как продуктовый, так и территориальный принципы построения.

Одна из заметных тенденций организационной перестройки предприятий в переходной экономике состоит в существенном повышении самостоятельности отдельных звеньев структур управления и создании на этой основе дочерних фирм. Вокруг крупных предприятий формируется сеть небольших мобильных фирм, способных быстро перестраиваться применительно к изменяющемуся спросу. Благодаря этому происходит приближение предприятий – производителей продукции к потребительскому сектору, ускоряется процесс реализации продукции. Из производственной и организационной структуры многих крупных предприятий выделяются подразделения, имеющие полный производственный цикл. С одной стороны, создаются самостоятельные хозяйствующие субъекты, ориентированные на определенных потребителей, а с другой – сохраняется целостность производственно-технологического комплекса, общая направленность и профиль его деятельности.

### **Смешанная дивизиональная структура управления**

Не менее значимой тенденцией становится формирование независимых коммерческих организаций, которые используют имущество базового предприятия на основе арендных отношений. С помощью периодической корректировки договоров аренды обеспечивается определенная координация деятельности вновь создаваемых организаций. Сохранение права собственности за базовым предприятием дает возможность сохранять и развивать производственную систему в целом. Ниже приводится сравнительная оценка достоинств и недостатков линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур, позволяющая с учетом особенностей конкретных условий определять возможности использования той или иной формы организационного построения (табл. 3.2).

Региональная структура управления деятельностью компаний в целом встречается довольно редко. В то же время региональный принцип управления заграничной деятельностью в сочетании с управлением по продукту является довольно распространённым и характерен для компаний, использующих *смешанную структуру управления*.

Таблица 3.2

## Сравнительная характеристика организационных структур управления

<b>Линейно-функциональные</b>	<b>Дивизиональные</b>
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в изменяющейся среде
Содействует эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривает специализацию функций и компетентность	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода
Ориентированы на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использовании действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентированы на освоение новых рынков и новых технологий
Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности
Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем
Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев

Другой тип организации структур управления предприятием – **органический или адаптивный**. Этот тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

К такому типу прежде всего относится *матричная структура управления и ее разновидности: проектная, бригадная.*

### **Проектное и матричное управление**

Проектное управление – это управление важными видами деятельности в организации, которые требуют постоянного руководства в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ. При этом необходимо предусмотреть механизмы разрешения межличностных, межгрупповых и межорганизационных конфликтов, связанных с организацией взаимодействия вертикальных и горизонтальных систем управления. Если в организации возникает необходимость разработать и осуществить проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специальных технических, экономических, социальных и иных вопросов, и, с другой стороны – деятельность разных функциональных и линейных подразделений, то следует найти наиболее подходящую, эффективную организационную форму выполнения данной задачи. Можно рассмотреть три варианта организации работ.

Первый вариант – образовать целевую группу, координационный отдел или специальный комитет, поскольку действующая организационная структура, по общему признанию, не сможет справиться с новой комплексной задачей. Однако опыт показывает, что отдельно взятому новому органу не удастся решить задачу принятия общеорганизационных решений при отсутствии его взаимодействия со всеми функциональными и линейными структурами. Такой тип структуры управления с распределением власти и отсутствием индивидуальной ответственности не подходит для принятия решений по комплексным проблемам.

Второй вариант – наделить полномочиями и ответственностью за решение различных частей комплексной задачи руководителя одного из функциональных отделов, не снимая с него других обязанностей. Речь идет о выделении так называемого головного отдела. Однако здесь возникает проблема: для разрешения конфликтов и обеспечения координации работы требуется постоянное участие в руководстве проектом высшего звена управления. Такой подход, требующий постоянного вмешательства и в то же время ведущий к распылению ответственности, может быть разрушительным.

Третий вариант – назначить руководителя проекта, наделив его всей полнотой власти для решения проблем, связанных с разработкой и реализацией проекта. Основная идея состоит в передаче одному лицу – руководителю проекта полномочий и ответственности за планирование, оперативное управление, финансирование выполнения всех работ по проекту. Его работа состоит в том, чтобы обеспечить выполнение задачи (проекта) в установленное время с заданными техническими требованиями и затратами. Этот организационный механизм все шире используется

в аэрокосмической, электронной, авиационной отраслях промышленности, в производстве вычислительной техники и др.

Проектные структуры. Под проектной структурой понимается временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). В одну команду собираются квалифицированные работники разных профессий, специалисты, исследователи для осуществления определенного проекта с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. После завершения проекта и решения всех связанных с этим задач привлеченные в команду работники возвращаются в свои подразделения к постоянной работе или переходят к работе по выполнению другого проекта. Руководителю проекта полностью подчинены все члены команды и все ресурсы, выделенные для данной цели.

Проектные структуры различаются между собой по масштабу деятельности, широте охвата научно-технических проблем и проблем производства, характеру связей с линейными и функциональными звеньями организации, кругу полномочий для взаимодействия с внешней средой. Одной из наиболее распространенных разновидностей такой организации является матричная структура, при которой члены проектной команды подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Организация развивается одновременно в двух измерениях. Таковы, например, организации, основанные на сочетании осуществляемых функций с территориальной структурой либо ориентацией на определенный тип потребителей или вид выпускаемой продукции. При такой форме организации полномочия руководителя проекта могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чисто штабных полномочий.

Матричная структура – это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создаётся путём совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности (функциям) организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами) (рис. 3.8).

Таким образом, матричная организационная схема представляет собой комбинацию двух организационных альтернатив – функциональной и продуктовой (проектной). Задачей руководства в таких условиях становится поддержание баланса между двумя структурами.

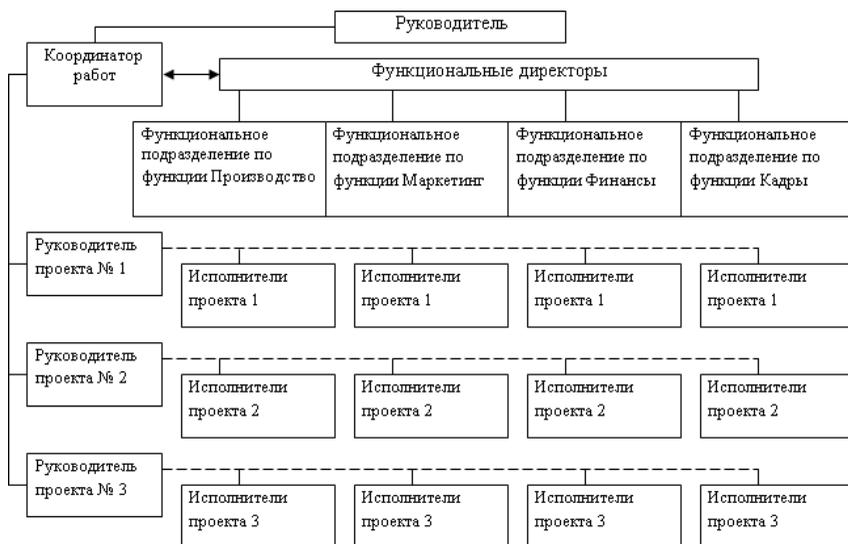


Рис. 3.8. Матричная структура управления

Основными элементами матричной схемы организационного построения являются:

- временные целевые группы;
- постоянные комплексные группы
- управление по проекту;
- большое число коммуникационных каналов;
- центры принятия решений; центры прибылей; центры ответственности;

Координационные элементы:

- специальные координаторы проектов;
- автономные, независимые группы исполнителей;
- руководители по продукту; по проекту, по планированию карьеры;
- информационные сети;
- внутрифирменное предпринимательство.

Матричная департаментизация впервые была применена в электронной промышленности и в других отраслях с высоким уровнем технологии. Необходимость создания такой организационной структуры обусловлена возрастающей острой международной конкуренцией. Матричные организационные структуры отличаются сложностью их реализации.

Матричная структура позволяет проводить быстрые технологические изменения с эффективным использованием высококвалифицированных кадров. Кадровый состав отличается тем, что это долго работающие

опытные люди, с большими контактными связями. Эти люди способны без лишних формальностей оказываться в фокусе проблем, относящихся к сфере рассмотрения высшего руководства.

При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы:

- подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы;

- определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;

- организация специальной службы управления программой.

Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре; создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчинёнными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы и затруднять достижение её долгосрочных целей. Для обеспечения координации работ в условиях матричной структуры управления центр управления программами призван увязывать выполнение управленческих процедур отдельными функциональными и линейными подразделениями.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру управления новыми элементами, открыли качественно новое направление в развитии наиболее активных и динамичных проблемно-целевых и программно-целевых организационных форм управления. Они нацелены на подъём творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства на основе ускорения темпов его технического развития, обеспечивающего рост производительности труда, снижение издержек производства и улучшение качества выпускаемой продукции.

*Преимущества матричной структуры управления:*

- Значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных

подразделений активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними.

- Разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений). Такие руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению.

- Вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Матричная структура позволяет:

- Сокращать нагрузки на руководителей высшего уровня управления путём передачи полномочий принятия решений на средний уровень управления при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне

- Обеспечивать гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ в рамках одной фирмы

- Ликвидировать промежуточные структурные звенья при оперативном управлении программами

- Усилить личную ответственность руководителя как за программу в целом, так и за её элементы

- Организовать четкое взаимодействие на базе перераспределения задач в системе управления

- Применять современные методы управления

- Решать такие задачи, как сокращение сроков создания новой техники и технологии, уменьшение стоимости работ, улучшение качества создаваемых технических систем, где сама специфика производства требует быстрого совершенствования выпускаемой продукции и технологии её производства.

При всех своих преимуществах матричная структура управления имеет и *недостатки*, к которым можно отнести то, что при реализации работ создаются отношения двойного подчинения исполнителей. В результате усложняется механизм управления и возникает опасность появления противоречивых управленческих ситуаций. Кроме того, при матричной структуре время от времени обнаруживается дефицит или нагрузка функциональных исполнителей.

Основные проблемы в матричной структуре:

- борьба за власть, так как нечетко определены властные полномочия, нарушается баланс отношений между функциональными и проектными руководителями;

- тенденции к анархии из-за нечеткого распределения прав и ответственности между двумя частями матричной структуры;
- высокие накладные расходы – требуется больше средств для содержания большого числа руководителей;
- развитие групповщины – все решения в основном принимаются в группах;
- разрыв между верхними и нижними уровнями в организации – верхний уровень управления чаще всего не контактирует с непосредственными исполнителями;
- трудности в принятии управленческих решений – решения не могут приниматься своевременно из-за неэффективных коммуникаций.

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

Матричная структура способствует коллективному расходованию ресурсов, что имеет существенное значение, когда выпуск продукции сопряжен с необходимостью использования редких или дорогостоящих видов ресурсов. При этом достигается определенная гибкость, которая, в сущности говоря, отсутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными подразделениями. Поскольку в матричной организации сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы по конкретному проекту, трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от потребностей каждого проекта. Наряду с гибкостью матричная организация открывает большие возможности для эффективной координации работ.

Введение проектного управления связано с тем, что линейно-функциональная структура не может обеспечить осуществление множества проектов. При организации подразделений по специализированным функциям много усилий затрачивается на установление и выяснение взаимоотношений между дифференцированными ролями. Поскольку линейно-функциональная структура продолжает существовать наряду с проектным управлением, последнее следует скорее характеризовать как механизм преодоления недостатков и дополнения указанной структуры, а не как ее замену.

Типы организаций по взаимодействию с человеком подразделяются на корпоративные и индивидуалистские, табл. 3.3.

Таблица 3.3

Сравнительные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций и условия их применения [Вих с. 350]

Корпоративная организация	Индивидуалистская организация
Объединение людей через их разделение по социальному и профессиональному критериям («разъединяй и властвуй»)	Свободное, открытое, добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации
Доминирование иерархических властных структур Интересы согласовываются лидерами	Принцип увязки интересов всех членов в рамках демократического процесса
Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Руководством поддерживается поиск возможностей и дополнительных ресурсов из внешней среды
Объект интереса – группа, коллектив, вся организация	Объект интереса – личность
Организация отвечает за человека Суверенитет организации Свобода для организации	Человек отвечает сам за себя Суверенитет личности Свобода для личности
Принцип большинства или старшинства в принятии решений	Принцип меньшинства или право вето (запрет) в принятии решений
Интересы производства определяют интересы воспроизводства человека	Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека
Двойная мораль – личная и организации в поведении	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность по отношению к организации	Лояльность по отношению к своим убеждениям
Человек для работы	Работа для человека

Корпоративная организация рассматривается как особая система связи между людьми при совместной их деятельности.

Корпорация – это социальный тип организации, представляет собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом к ресурсам, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, которое про-

тивопоставляет себя другим социальным группам на основе узко корпоративных интересов.

Корпорация представляет собой древнюю форму человеческого объединения – от охотничьих групп – до образования парной семьи. Корпорации – есть семья, род, обеспечивающие процесс воспроизводства определенных отношений внутри группы.

Для античного азиатского общества характерны корпоративные структуры – замкнутые сообщества, организованного по профессиональному, кастовому или иному принципу.

В средневековой Европе они существовали в виде городских ремесленников или купеческих гильдий. Позже они стали называться хозяйственными монополистическими объединениями, профессиональными организациями, политическими партиями.

В РФ в хозяйственной и культурной жизни своя специфика корпоративных структур в виде государственных (министерства, ведомства, естественные монополии, возникшие в ходе приватизации) и общественные (союзы, общества, политические партии, академии) институтов.

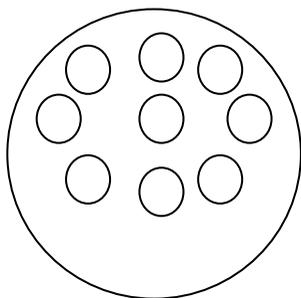
Индивидуалистский тип организации противоположен корпоративному типу, что определяется по табл. 3.3. Сама организация представляет собой совокупность (сообщество) полуавтономных образований. Коллективная собственность в таких организациях – это не собственность всех, а собственность каждого члена коллектива.

В индивидуалистской организации преобладает децентрализация, формируются «центры прибылей».

Степень развитости экономики страны, возможности гибкого и быстрого приспособления к меняющимся условиям рынка зависит во многом от того, какого типа организации более распространены. В условиях информационного общества определяются конкурентоспособность организации, а это присуще индивидуалистским структурам и культуре в обществе.

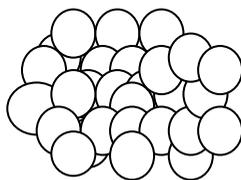
*Новации в организационном построении* возникли в 50–60-е годы XX в. Информационно-компьютерная революция сформировала новое общество, породила радикальные изменения в материальном производстве, мировоззрении, в быту, в образовании, искусстве и культуре. Изменились и формы и содержание деятельности в организациях.

В соответствии с этими изменениями выдвинулись новые требования, предъявляемые информационным обществом к проектированию организаций. В доинформационном обществе действовал принцип «каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме знали/умели все». В информационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими», рис. 3.9.



Доинформационное общество

«Количество индивидов»  
«Качество знаний»



Информационное общество

«Качество индивидов»  
«Количество знаний»

Рис. 3.9. Информационные границы индивида и организации в двух типах общества

Прогресс информатики существенно сблизил производителя и потребителя. В конкурентной борьбе может выиграть только тот производитель, который наиболее эффективным образом приспособливает свою продукцию, услуги к требованиям внешнего окружения, формируемого информационным обществом, рис. 3.10



Рис. 3.10. Новые типы организационного построения

В табл. 3.4 приведены сравнительные характеристики организаций нового построения.

Таблица 3.4

## Характеристики новых организационных структурных построений

Наименование организации	Характеристика	Область применения
Эдхократическая	Трудноопределяемые структуры. Власть основана на экспертных знаниях, компетенциях персонала, оцениваемая наивысшим образом. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Формальности минимальные. Высокая степень свободы в действиях высокопрофессиональных работников. Структура органической основы, четко не определена, часто совсем отсутствует или в виде концентрической формы, рис. 3.11	Области высоких технологий, бурно развивающиеся отрасли, требующих творчества, инновационности. Нестандартные сложные работы
Многомерная	Автономные рабочие группы, выполняющие задачи: обеспечения производственной деятельности ресурсами; производство продукту для конкретного потребителя, рынка, территории. Автономные самостоятельные группы – центры прибылей. Бюджеты групп разрабатываются самими, а руководство инвестирует в них средства и дает деньги взаймы.	Области высоких технологий, бурно развивающиеся отрасли, требующих творчества, инновационности. Нестандартные сложные работы
Партисипативная	Работники участвуют во всех уровнях управления, в принятии решений, установлении целей, решении проблем. Три степени участия персонала: выдвижение предложений, выработка альтернатив, выбор решения. Демократический стиль управления: каждое лицо подотчетно совместному контролю, рис. 3.12	Используются в различных организациях независимо от их отраслевой принадлежности и размера
Предпринимательского типа	Не связаны с размером бизнеса, с отраслью, с территорией, культурой. Они ориентированы на рост, используют внешние возможности на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Структура с малым количеством уровней, гибкое, сетевое строение. Оценка деятельности – не на основе производительности, а на эффективности. Индивидуальная инициатива, а не координация. Развивается по многим направлениям. Структура в виде перевернутой пирамиды, рис. 3.13	Применяются во всех областях и сферах общественного производства
Ориентированная на рынок	Структура органического типа, быстро адаптируется к внешним изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная.	

Наименование организации	Характеристика	Область применения
Ориентированная на рынок	<p>По характеру взаимодействия с человеком – это индивидуалистский тип. Вокруг рынка группируются все части организации. Развитый рынок создает для деловой организации среду функционирования:</p> <p>– уход от массовости рынка порождает индивидуальность потребителей, что вынуждает предприятия дифференцироваться.</p> <p>Развитый рынок делает возможным малой организации конкурировать с большой.</p> <p>Приоритетным направлением становится не продуктивность, а эффективность. Скорость изменений на рынке становится несовместимой с жесткими схемами организационной структуры и требует перехода к новым способам деления работ в организации. Обострение конкуренции компенсируется развитием партнерства и союзничества в бизнесе, придавая организации больше гибкости.</p> <p>Предпринимательский подход порождает много способов ведения одного и того же бизнеса, что делает необходимым для организации развитие инновационности.</p> <p>Развитие рынка развивает людей. Более подготовленные люди хотят большего участия в делах организации. В противном случае они могут уйти из неэффективной организации</p> <p>Перечисленные факторы требуют от организации, ориентированной на рынок, гибкости, адаптивности, инновационности.</p> <p>Формируются тенденции: группирование работ по рынкам, продукт приспособляется к запросам потребителей конкретного рынка. Структура организации все больше начинает носить сетевой характер.</p> <p>Уменьшается число уровней управления и все больше передается ответственность на нижние горизонты иерархии, расположенные непосредственно к потребителю и берущие на себя риск.</p> <p>Важное значение приобретает групповая работа, ролевое поведение и взаимодействие, основанное на доверии.</p> <p>Данные тенденции меняют структуру рыночно ориентированной организации в направлениях: связи в структуре формируются больше под воздействием отношений организации с потребителем (процессы), а не отношений между функциями, рис. 3.14.</p>	

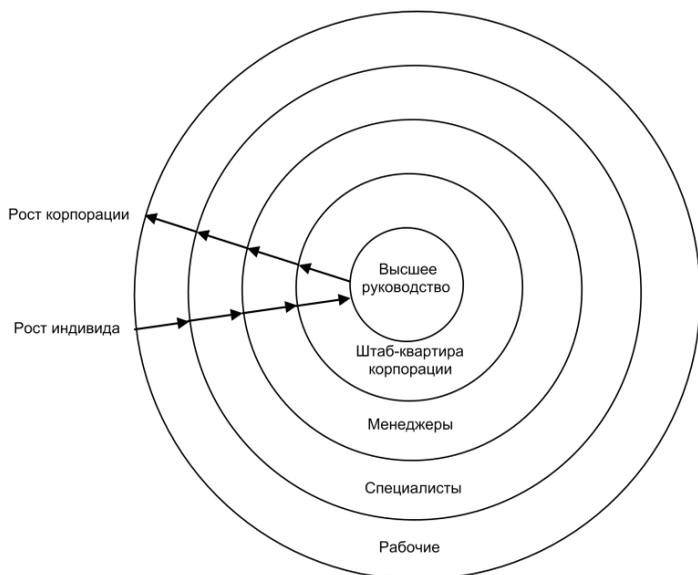


Рис. 3.11. Организация эдхократического типа

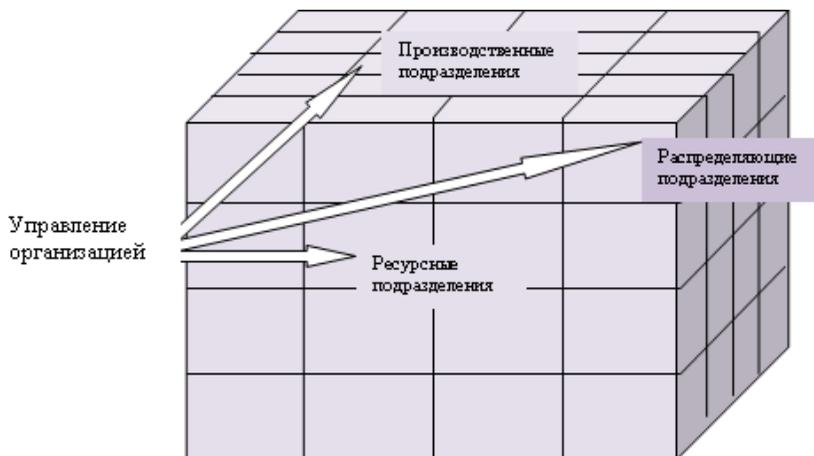


Рис. 3.12. Структура многомерной организации

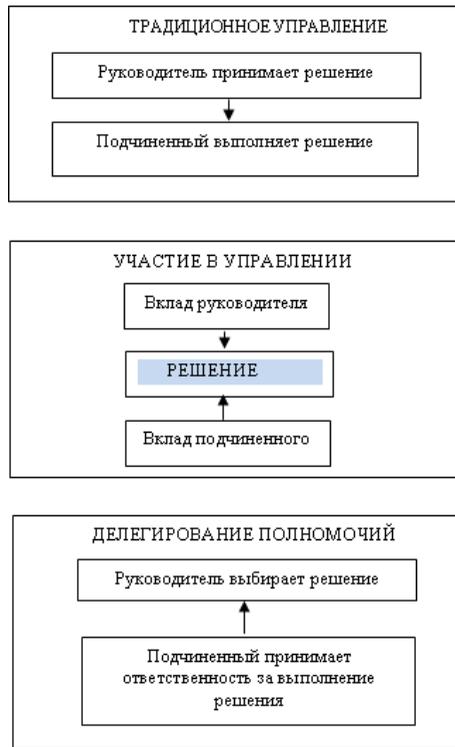


Рис. 3.13. Сравнение вариантов управления в традиционной, партисипативной и делегирующей организациях

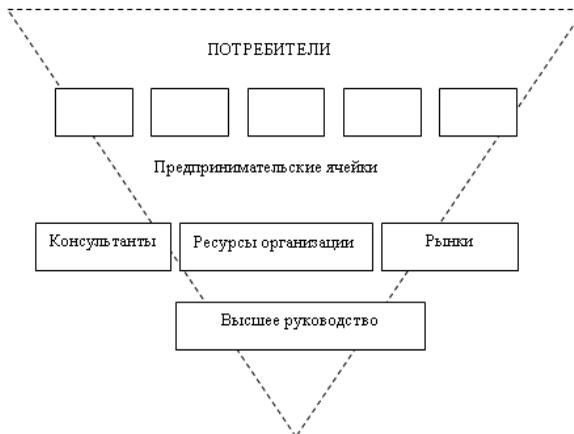


Рис. 3.14. Структура предпринимательской организации

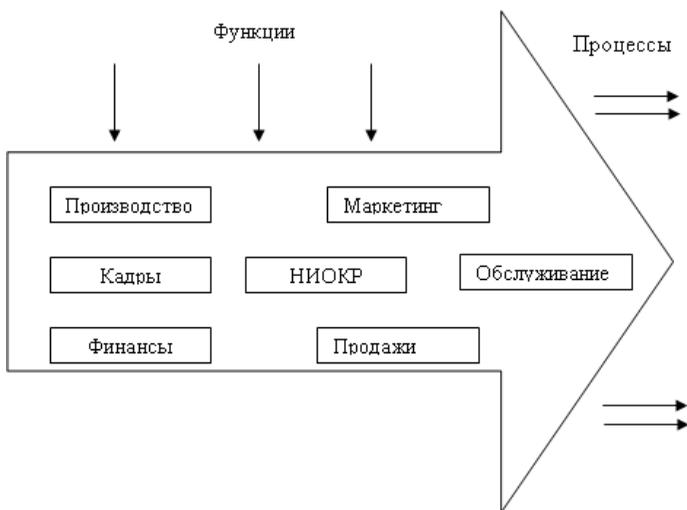


Рис. 3.15. Структура рыночно ориентированной организации

Для каждой организации является обязательным выделение определенного вида работ, поддерживающих ее существование во взаимодействии с внешней средой. Выделение отдельных работ в управлении в самостоятельные виды деятельности проходит шесть стадий, что обусловлено тем, что управляет и исполняет один и тот же человек.

Администрирование включает виды деятельности:

- 1) постановка целей;
- 2) разработка стратегии;
- 3) планирование;
- 4) мотивация персонала;
- 5) координация работы;
- 6) учет и оценка результатов работы;
- 7) контроль;
- 8) коммуникации с обратной связью.

### 3.3. Формы организации крупного бизнеса

Современное развитие бизнеса характеризуется глубокими изменениями. Существенной его чертой становится глобализация, предусматривающая усиление взаимозависимости и взаимовлияния различных сфер деятельности в этой области (табл. 3.5–3.6).

Таблица 3.5

## Формы международной корпоративной интеграции

Формы кооперации	Характеристика
1. Лицензионный договор	Использование авторского права, товарного знака
2. Сопроизводство	Изготовление комплексного изделия или его компонентов одним из зарубежных партнеров
3. Контракт-менеджмент	Передача одним из партнеров другому ноу-хау в области менеджмента
4. Франчайзинг	Выдача лицензии на определенную деятельность с представлением дополнительной управленческой, маркетинговой и технологической поддержки
5. Стратегический альянс	Формальный или неформальный союз, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышение рыночной эффективности и т.д., либо достижение «эффекта масштаба», «синергетического эффекта», либо с другими целями
6. Совместное предприятие	Одна из распространенных форм стратегического альянса, сопряженная с созданием новой компании юридически и экономически самостоятельными предприятиями
7. Многонациональная компания	Наиболее «жесткая» форма международного сотрудничества, основанная на механизме акционерного участия и (или) других способах корпоративного контроля

Таблица 3.6

## Характеристики интегрированных структур

Признак классификации	Ассоциации и союзы	Холдинги	Финансово-промышленные группы	Консорциумы и стратегические альянсы	Концерны и производственные объединения
Характер хозяйственной деятельности	Некоммерческий	Коммерческий	Коммерческий	Коммерческий	Коммерческий
Степень контроля внутри объединения	Контроль не предусмотрен	Высокая степень контроля	Высокая степень контроля	Низкая степень контроля	Высокая степень контроля
Наличие головной компании	Не предусмотрено	Обязательно	Обязательно	Не обязательно	Обязательно
Организационное строение	Мягкая	Жесткая	Жесткая	Мягкая	Жесткая
Степень жесткости связей между объединениями	Относительно слабое взаимодействие	Связи средней жесткости	Связи средней жесткости	Относительно слабое взаимодействие	Связи средней жесткости
Нормирование поставок	Не предусмотрено	Активное	Активное	По мере возникновения необходимости	Активное
Срочность создания	Как правило, краткосрочное, создаются для реализации конкретного проекта	Долгосрочное сотрудничество, развитие перспективных связей	Долгосрочное сотрудничество, развитие перспективных связей	Как правило, краткосрочное, создаются для решения конкретных единовременных задач	Долгосрочное сотрудничество, развитие перспективных связей

Признак классификации	Ассоциации и союзы	Холдинги	Финансово-промышленные группы	Консорциумы и стратегические альянсы	Концерны и производственные объединения
Участие управляющей компании в уставном капитале участников объединения	Не предусмотрено	Частичное на ранних этапах и преобладающее в последствии. В состав активов управляющей компании входит контрольные пакеты акций других участников	Частичное на ранних этапах и преобладающее в последствии. Основное и дочерние общества полностью или частично объединяют свои материальные и нематериальные активы	Как правило, не предусмотрено, выделение управляющей компании только в координационных целях	Частичное на ранних этапах и преобладающее в последствии. Основное и дочерние общества полностью или частично объединяют свои материальные и нематериальные активы

В связи с процессами глобализации и интеграции любое общественное явление, независимо от его характера, нельзя рассматривать изолированно

Основные формы объединения разнообразны и зависят от двух факторов: вида собственности и типа кооперации.

Кооперация производственная	есть	Стратегические союзы и альянсы	Концерны
	нет	Самостоятельные предприятия	Корпорации
		нет	есть

Совместная собственность

Рис. 3.16. Основные формы объединения

#### Формы объединений

*Концерн* – вертикально- или горизонтально-интегрированный комплекс, основанный на участии головной компании в производственных связях между поставщиками и потребителем и в капитале входящих в него предприятий или филиалов.

Концерн можно рассматривать как объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством участия, финансирования, тесного производственного сотрудничества.

Объединенные в концерне предприятия остаются юридическими лицами в форме акционерного общества или иного торгового товарищества.

Концерн обычно является объединением производственного характера, в которое входят предприятия разных отраслей.

Холдинговые компании (hold англ. – «держат») владеющие контрольными пакетами акций других фирм.

Холдингом может быть как промышленная, так и торговая корпорация, а так же банк или страховая компания.

Скупая акции других фирм, или получая в свои руки контрольный пакет акций вновь образуемых компаний, холдинги имеют возможность участвовать в десятках, а иногда и более, чем в сотни других компаний, получая с них прибыль, пропорционально сконцентрированным в своих руках акциям.

Через систему участия в акционерном капитале организуемых или контролируемых фирм, холдинги получают широкие возможности для навязывания своим дочерним фирмам такой стратегии развития, которая

в максимальной степени соответствует общим интересам и прежде всего самого холдинга.

Руководители подконтрольных фирм неукоснительно выполняют волю материнской компании.

Хорошо известное в мире капитала англо-голландская нефтяная корпорация «Роял-Датч-Шелл» является классическим примером влияния холдингов на огромное высокоприбыльное дело. Она полностью контролируется и возглавляется двумя холдингами: голландским «Роял Датч петролеум» и английским «Шелл транспорт», которые в пропорции 60:40 в свою очередь, держат акции еще двух холдинговых компаний – «Шелл петролеум Н В» в Голландии и «Шелл петролеум Ко» в Англии. Вся суть такого построения контроля холдингов за холдингами скрыта в том, что две последние компании, используют механизм участия в капитале других фирм через приобретение акций контролирующей более 500 компаний.

Таким образом, первые два холдинга, купив акций лишь двух последних, получили контроль над полутысячным отрядом компаний, не вложив в их капитал ни одного пенса.

В холдингах наиболее ярко проявляется один из важнейших экономических принципов – при минимуме затрат – максимальная прибыль.

Холдинговые компании имеют различные юридические формы: они могут действовать как акционерные общества, каковыми являются большая часть холдинговых компаний, возглавляющих крупнейшие промышленные монополии. Это также общество с ограниченной ответственностью, единоличные компании, государственные организации.

Капитал последних может принадлежать одной или нескольким финансовым или промышленным компаниям, различным фондам, банкам и государствам.

Вхождение компаний в холдинг несвязанно с контрактами или соглашениями между конкурентами, что подразумевает сохранение конкуренции между членами холдинга. В этом заключается их главное отличие от конкурентов.

Подобные формы предпринимательской деятельности распространены также в банковской сфере США. Крупные банки путем приобретения акций, других ценных бумаг более мелких банков, а также предприятий, получают возможность контролировать деятельность свои дочерних компаний.

Международный стратегический альянс (МСА) – продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и (или) структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

МСА – это функциональные соглашения об участии в активах как с созданием новой организации (например, совместные предприятия), так и без образования новой организации (взаимный обмен акциями, приобретение небольшой доли участия).

МСА – функциональные структуры, основанные на формальном или неформальном договоре.

Организации-учредители осуществляют совместное управление и контроль за совместной деятельностью.

Международный стратегический альянс отличает:

– происхождение партнеров – по крайней мере, из двух различных стран;

– стратегическая значимость для каждого партнера.

Фирмами США образованы до 800 стратегических альянсов, из которых более 60% – международные, т.е. созданы между американскими и иностранными фирмами.

При классификации альянсов по странам и регионам примерно 57% из общего числа американских альянсов – это соглашения между американскими фирмами, с одной стороны, и западноевропейскими либо японскими, с другой (примерно в равной пропорции).

Сильные стороны МСА:

– компенсируются слабые стороны или создающиеся конкурентные преимущества участников;

– соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;

– имеют целенаправленные «рациональные связи» между фирмами.

Свойства МСА:

– комбинация ресурсов должна быть направлена на создание ценности с эффектом синергии;

– две, или более организации остаются независимыми после формирования альянса;

– фирмы-партнеры совместно делят выгоды от функционирования альянса и осуществляют совместный контроль;

– организации-партнеры оказывают постоянную поддержку одному или нескольким стратегическим направлениям деятельности альянса (развитию технологии, производству продукции и т.п.).

Ни один из партнеров по альянсу не может контролировать процесс принятия стратегических решений по широкому кругу проблем бизнеса другим партнерам.

**Многонациональная компания (МНК)** – одна из сложных форм организации международного бизнеса. Такая компания использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, предусматривающую хозяйственную деятельность как внутри страны происхождения, так и за ее пределами.

Организация, формы и структурные особенности различных МНК могут быть разнообразны. Основные принципы МНК, отличающие эту форму от МСА:

– корпоративная целостность, основанная на принципе акционерного участия;

– ориентация на достижение единых для компаний МНК стратегических целей и решение общих стратегических задач;

– наличие единой управленческой вертикали (с различной степенью жесткости и единого центра контроля в виде холдинговой, банка, либо группы взаимосвязанных компаний);

– бессрочный характер существования МНК.

Эффекты создания многонациональных компаний:

• интегрированный подход к бизнесу с целью поиска новых рыночных возможностей, оценки возможных угроз для бизнеса со стороны конкурентов, поиска новых ресурсов для расширения деятельности;

• стремится закрепить присутствие компании на страховых рынках;

• поиск общих черт различных географических рынков.

МНК – это разновидность холдинговой компании, ведущей деятельность на разных национальных рынках и через дочерние подразделения адаптируют свою продукцию, маркетинговую стратегию к местным особенностям.

В деловой литературе используют схожие понятия, а именно, применительно к фирмам, ведущим бизнес в более, чем в одной стране, термин «транснациональный» (транснациональная корпорация, ТНК).

*Финансово – промышленные группы (ФПГ)*. Все крупнейшие современные МНК представляют из себя международные ФПГ. Они включают в структуру: головную компанию финансовой или производственной ориентации и многочисленные дочерние и ассоциированные фирмы (подразделения), работающие в разных сферах деятельности (маркетинге, промышленности, финансов и др.), расположенные в основной стране базирования МНК и за границей.

Такие интегрированные объединения в странах имеют схожие черты и отличия, обусловленные историческими обстоятельствами формирования ФПГ, особенностями законодательства, степенью развития фондового рынка.

*ФПГ США* сформировались в условиях развитой рыночной системы и рынка капитала. На рынок капитала имеется широкий доступ крупных и мелких инвесторов, вкладчиков к фондовым инструментам.

В условиях высоких темпов развития промышленности корпорации могли наращивать капитал за счет эмиссии акций. Банки при этом играли вспомогательную роль, т.к. антимонопольное законодательство США препятствовало сращиванию банковского капитала с промышленным.

После 70-х годов XX столетия ограничения смягчились и к настоящему времени в США сформировалось несколько сотен крупнейших МНК, которые являются основой американской экономики.

Два основных типа МНК в форме ФПГ функционируют в США. МНК сформированы либо вокруг промышленной корпорации либо вокруг банка.

*ФПГ Германии.* Структура немецкой экономики отличается тем, что банки играют значительную роль в связях с нефинансовым сектором (торговлей, транспортом, промышленностью и т.д.).

Частные инвесторы не имеют доступа на фондовые биржи, а покупают и продают акции через посредников – через банки. Мелкие акционеры депонируют купленные акции в банке и на основе доверенности передают банку право голоса.

Ведущие банки Германии (Дойче Банк) на основе собственного владения акциями и доверенными сконцентрировали огромную степень контроля над ведущими акционерными обществами Германии.

До 80% голосов на собраниях акционеров представлено банками. Они избирают членов наблюдательного совета, назначают руководителей предприятий.

Особенностью немецких ФПГ является степень взаимоучастия компаний в капитале друг друга (перекрестное владение акций).

Горизонтально – интегрированная международная финансовая структура Дойче Банк сгруппирована следующим образом:

- коммерческие банки – 15 единиц;
- ипотечные банки – 4 единицы;
- инвестиционные компании – 11 единиц;
- лизинговые и факторинговые компании – 7 единиц;
- специализированные и консультационные фирмы – 7 единиц;
- международные ФПГ – 5 единиц.

*ФПГ Японии.* Шесть крупнейших ФПГ составляют основу экономики Японии. Они представляют собой иерархические структуры с широким распространением перекрестного владения акциями (взаимное участие).

Ядро ФПГ Японии – это банк. В состав группы входят: торговые дома, страховые общества, инвестиционные компании и несколько вертикально интегрированных промышленных объединений.

После 2-ой Мировой войны приоритетное развитие получила банковская система. Государство через основные банки направляло долгосрочные финансовые ресурсы для восстановления и развития промышленного потенциала.

*ФПГ Южной Кореи.* В основе монополизированной экономики Южной Кореи – крупнейшие ФПГ. Структурно они представляют собой иерархические пирамиды с семейным капиталом в их основе.

В ФПГ Южной Кореи высокий уровень диверсификации с представлением ведущих отраслей промышленности. Государство стимулирует реализацию импортозамещающих проектов.

*ФПГ России* – находятся в начальной стадии формирования.

## **Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

### **4.1. Ресурсная концепция организационного поведения**

#### ***4.1.1. Взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками***

**Организационное поведение (ОП)** – это совокупность теорий и концепций, объясняющих поведение индивидов и групп в организации, а также прикладных технологий изучения и совершенствования индивидуального и группового поведения в организации.

Предметом изучения организационного поведения являются мотивационные модели, реально отражающие человеческие отношения в организации.

ОП связано с науками, изучающими индивида и группы: психология, педагогика, социология, этика, менеджмент.

Оп опирается на науки, исследующие производственные отношения (теория организации, экономика и эргономика), систему общественного сознания (философия), законодательно регулирующие нормы и правила поведения (юриспруденция).

**Объектом ОП** являются индивиды, группы, организации

**Предметом ОП** выступает исследование индивидуального и группового поведения в организации. В более широком понимании – исследование процесса внутрифирменных действий, поступков индивидов в производственной группе и специфике группового поведения.

Взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками проявляется по уровням исследования поведения в организации:

- личности;
- группы;
- организации.

Основные закономерности и факторы, определяющие организационное поведение, проявляются в условиях совместной трудовой деятельности и межличностном общении.

**Цели организационного поведения:**

- выработка техники эмпирического и аналитического исследования поведения людей в организации;
- анализ индивидуальных и групповых причин и поступков людей в определенных условиях;
- выработка методов объяснения и способов предвидения поведения людей в организации;

- прогнозирование и корректировка поведения человека в организации;
- формирование навыков управления поведением подчиненных и своим собственным;
- создание организации, работающей в стиле сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов;
- формирование организационной культуры предприятия.

**Организационное поведение** – это набор инструментов, позволяющих сотрудникам понимать, анализировать и описывать поведение людей в организации, а менеджерам – улучшать, расширять, изменять типы поведения сотрудников так, чтобы люди, группы и организации в целом могли добиваться своих поставленных целей.

«Организационное поведение» тесно связано с психологией, которая изучает основы поведения личности, с социологией, предметом которой является социальная система, в которой индивид осуществляет свою социальную роль, с социальной психологией – изучает непосредственное влияние людей друг на друга, с экономикой, историей и философией.

Основываясь на изучении перечисленных дисциплин «Организационное поведение» представляет основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин и в первую очередь для принятия управленческих решений в области управления персоналом, рис. 4.1.

Ресурсную концепцию организационного поведения разработал Ю.Д. Красовский в учебном пособии «Организационное поведение», рис. 4.2.

Знание основ организационного поведения необходимо всем сотрудникам предприятия. Оно позволяет им выбирать собственное поведение в разных единичных ситуациях, прогнозировать возможности профессионального продвижения или более высокого вознаграждения. Для менеджеров эти знания профессионально необходимы. По существу, «Организационное поведение» образует социально-психологическую основу построения эффективной системы управления. Факторы, влияющие на организационное поведение.

#### 1) *Макроэкономические факторы внешней среды.*

- **Экономическая ситуация в стране и регионе** – экономическое и социальное состояние в обществе, отношение к конкуренции, социальные ожидания.
- **Географическое положение организации** – специфика региона в деятельности организации, климатические особенности.
- **Сложившийся уровень жизни в регионе** – уровень оплаты труда и социального обеспечения, существующий в регионе, национальные особенности работников данного региона, готовность к переменам, предлагаемые условия работы.
- **Внешнеэкономические контакты** – влияние международного сотрудничества и конкуренции.

▪ **Статус организации на рынке** – позиции организации на конкретном рынке по отношению к другим организациям, престиж организации как места приложения сил для работников.

▪ **Ожидания окружающих** – что ожидает от организации ее окружение: клиенты, партнеры, конкуренты, поставщики и пр.

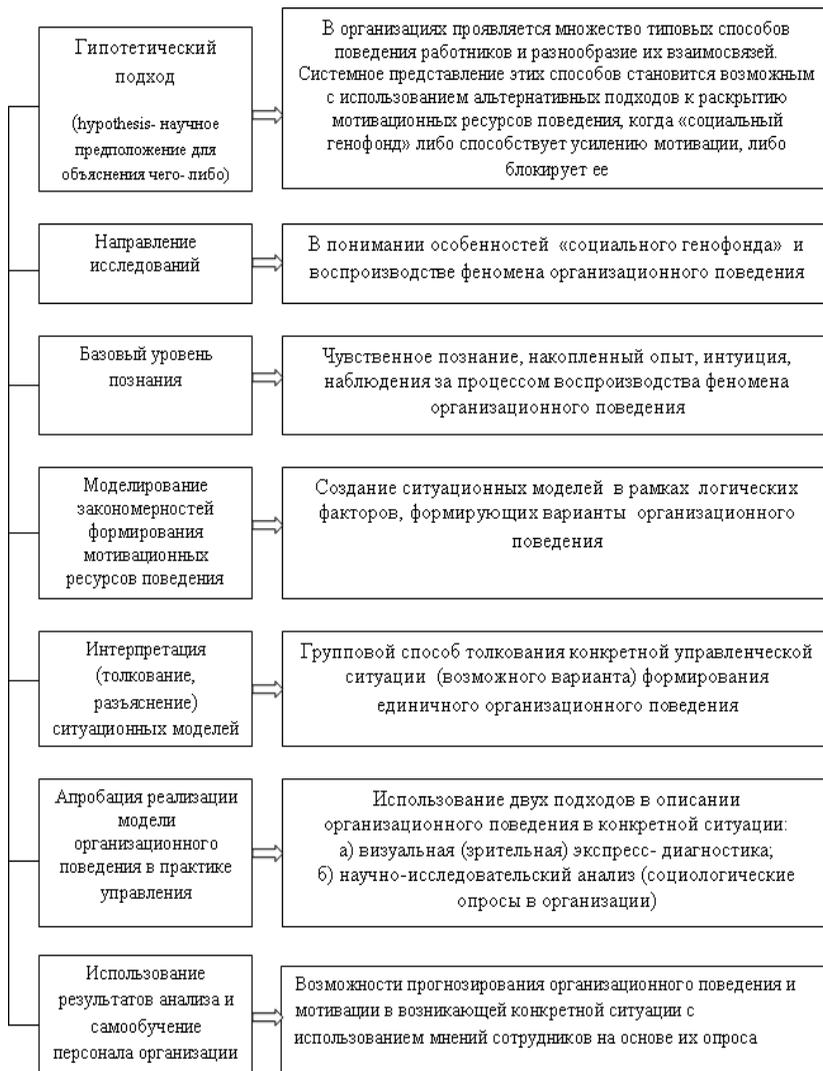


Рис. 4.1. Процессный подход к формированию ресурсной концепции организационного поведения

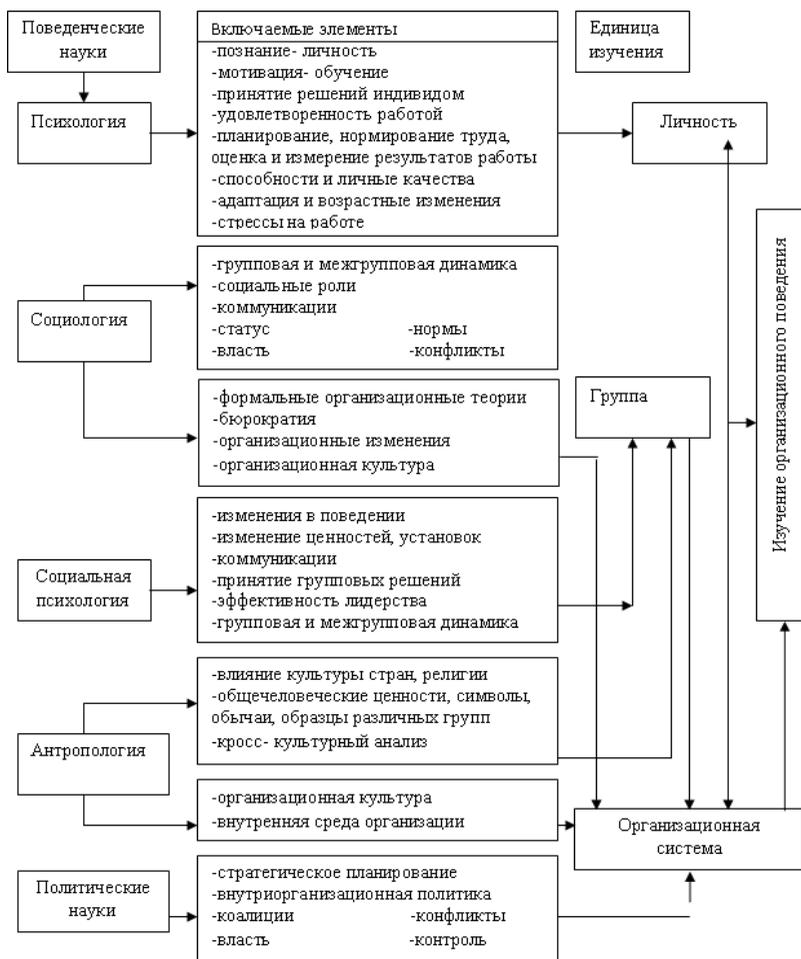


Рис. 4.2. Взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками

2) *Микроэкономические факторы* – внутриорганизационные факторы.

- **Профиль и вид деятельности организации** – направления деятельности организации, характер выпускаемой продукции.

- **Уровень благосостояния личности** – значимость для работников данного места работы, их приверженность организации, наличие у них альтернативного (дополнительного) источника средств существования.

- **Личность первого руководителя (владельца)** – амбиции, характер, пристрастия.

- **Реальная ситуация во внутренней среде организации** – экономическое положение дел в организации, численность и состав персонала по категориям (рабочие, руководители, специалисты, служащие), их квалификационный уровень, стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный).

- **Наличие корпоративного кодекса поведения** – наличие утвержденного документа о корпоративной этике и приемлемых правилах поведения в организации.

#### **Факторы социально-культурной среды.**

- **Менталитет работников** – умонастроения и связанные с ними позиции индивидов; модель поведения, зависящая от степени личной независимости индивида, определяемая этническими корнями, духовными ценностями, особенностями культуры страны.

- **Особенности образования** – образовательный уровень работников организации.

#### **Факторы правовой среды.**

- **Действующее законодательство** – «рамочные условия», создаваемые государством для ведения бизнеса.

- **Свобода граждан и формы правовой защиты** – система защиты прав работников, действующая (принятая) в организации.

#### **Методы исследования ОП:**

- *опрос* – интервью, анкетирование, тестирование – измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива;

- *сбор фиксированной информации* – изучение документов, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, корпоративный кодекс поведения, трудовые договоры, должностные инструкции, положения о структурных подразделениях и пр.);

- *наблюдение* – изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры;

- *эксперимент* – проведение лабораторных или естественных испытаний;

- *использование ресурсов Интернета.*

### **4.1.2. Эволюция организационного поведения. Этапы развития**

В развитии теории организационного поведения выделяют следующие этапы: классический, хотторнские эксперименты (менеджмент человеческих отношений), гуманистический, когнитивный, бихевиористический, социального научения, подход, ориентированный на человеческие ресурсы. Выделение подобных этапов носит уловный характер.

Теория организационного поведения развивалась параллельно развитию научных подходов к менеджменту, табл.4.1.

Таблица 4.1

## Школы и подходы к научной мысли

Школа	Период	Аспект	Описание
Организационная теория до 1900 г.	До 1900 г.	Структурный	Заостряет внимание на разделении труда и его облегчении с помощью применения машинного оборудования
Научный менеджмент	1910-е гг.	Структурный	Описывает менеджмент как науку, где работники имеют точно определенную задачу; отбор, обучение, развитие каждого из них основаны на научных исследованиях; равное разделение труда между рабочими и менеджерами
Классическая школа	1920-е гг.	Структурный	Описывает функции менеджмента (планирование, организация, контроль, координация) и основные его принципы: специализация работ, скалярная цепь команд, координация деятельности
Рациональная бюрократия	1920-е гг.	Структурный	Принципы рациональной бюрократии М.Вебера: – четкое разделение уровней управления; – иерархия уровней управления; – формализация правил, стандартов; – формальная обезличенность официальных лиц
Школа человеческих отношений	1920-е гг.	Поведенческий	Фокусируется на важности положения и ощущений работников, неформальные роли и нормы влияют на результативность деятельности
Неоклассическая школа	1930-е гг.	Структурный	Пересмотр классических принципов, описанных выше
Групповая динамика	1940-е гг.	Поведенческий	Участие индивидуумов в принятии решений, влияние сформированных групп на деятельность организации

Школа	Период	Аспект	Описание
Лидерство	1950-е гг.	Поведенческий	Описывает роль лидеров (социальных и по задачам) для группы: различие между теориями ХУ
Партиципативный подход к принятию решений	1950-е гг.	Поведенческий	Предполагает, что люди удовлетворены, когда участвуют в процессе принятия управленческих решений
Социально-техническая школа	1960-е гг.	Интерактивный	Обращается к технологии и к рабочим группам, рассматривая их как единое целое
Теория систем	1960-е гг.	Интерактивный	Рассматривает организацию как открытую систему со своими входами и выходами и обратной связью
Ситуационный подход	1980-е гг.	Интерактивный	Связь между обстановкой во внешней среде и процессами внутри организации; указывает на связь между организационной структурой и различными ситуациями
Синергетический подход	1980-е гг.	Интерактивный	Теория хаоса, парадигма самоорганизации в состояниях неустойчивых и нелинейных систем, согласованное взаимодействие (поведение) частей в едином целом, дающее синергетический эффект
Интеракционистский подход	1980-е гг.	Поведенческий	Человеческая природа и социальный порядок являются продуктом коммуникации в окружающей среде

Авторы выделяют четыре ключевых этапа развития теории организационного поведения в рамках существующих подходов и школ научной мысли.

**Первый «классический» этап (1920–1930 е гг.)** – наибольшее развитие получил в США и Европе. Связан с именами основателей «научного менеджмента» Ф.У Тейлора, супругов ФР. и Л. Гилберт, А Файоля, Х. Эмерсона и др. Их исследования связаны с рационализацией труда рабочих и управляющих, которая должна способствовать росту производительности труда.

**Второй этап (школа человеческих отношений) (1920-е гг.)** – в Хоторне (Чикаго), на заводе General Electric (1927–1939 гг.) в течение 12 лет получены результаты эксперимента по определению влияния материальных факторов (условий труда, рабочего времени, оплаты труда и др.) на рост производительности труда. Корреляция между этими параметрами оказалась невысокой. Ее рост (в среднем на 40%) получен за счет наличия неформальных отношений между работниками и формированием неформальных малых групп. Установлено влияние социально-групповых норм поведения и неформальных отношений на производительность труда, которые в ряде случаев блокировали экономические стимулы.

**Третий этап (1940-е гг.)** – отход от рационализма в организационном поведении и переход к менеджменту человеческих отношений. Усиление гуманистических подходов и развитие теорий мотивации (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и др.). В основе подхода – учет психологии личности, ее потребностей и мотивов. Формируется структура и основное содержание организационного поведения как научной и учебной дисциплины.

**Четвертый этап (1970-е гг.)** – получил название «культурологический». В США обращено внимание на особо успешные компании, на уникальность их корпоративной культуры, в которой организационное поведение занимает особое место. Работы Э. Шайна, А. Петтигрю, У. Оучи, Г. Хофштеде и др., табл. 4.2.

Таблица 4.2

Этапы развития организационного поведения (ОП)

Этапы развития ОП	Факторы эффективности	История и структурные изменения в обществе
1 этап	Производительность труда	Послевоенная миграция населения и экономическая депрессия 20-30-х гг. Начало формирования массовых рынков товаров и услуг. Рост масштабов производства за счет значительного количества неквалифицированной рабочей силы.

Этапы развития ОП	Факторы эффективности	История и структурные изменения в обществе
2 и 3 этапы	Производительность и продуктивность труда, направления развития	Появление и институализация профессионального менеджмента, усиление роли корпоративной собственности, рост влияния профсоюзов, усиление роли государства, появление военно-промышленного комплекса (ВПК) и транснациональных корпораций (ТНК)
4 этап	Качество	Наукоемкое и высокотехнологичное производство, укрепление и расширение мировых рынков, усиление конкуренции, активизация связей экономики с международной политикой

**Эволюция моделей организационного поведения** [Кочеткова А. Введение в организационное поведение. М.: 2003]

Современный этап развития организационного поведения связан с эволюцией моделей организационного поведения, табл. 4.3.

Таблица 4.3

Эволюция моделей организационного поведения [Кочеткова]

Тип модели	Новые модели	Характеристика эволюции
Авторитарная	Авторитарная с командной корпоративной культурой	Формирование моделей поведения, в которых у людей в равной степени активизированы самостоятельность и добровольное подчинение целям организации (например, специализированное, структурное подразделение)
Опекающая	Не изменилась	Возможно появление фактически не развивающихся организаций крайне малого размера с теплым семейным морально-психологическим климатом
Поддерживающая	Название не изменилось	Поведенческая модель, основанная на функциональной организационной структуре. Из нее изъяты адаптивные (органические) составляющие, осмысленный, хорошо отлаженный механизм со средним уровнем защиты, дисциплины и самоуправления, ориентация на решение задач и среднюю динамику развития

Тип модели	Новые модели	Характеристика эволюции
Коллегиальная	Название не изменилось	Авторитарная модель с делегированными коллективу аналитическими, экспертными и инновационными (частично) функциями.
Развивающая	Фанк – ситема (от англ. to fank – уклоняться, убежать)	Самоуправляемое динамичное, само подстраивающееся образование с адаптивной (органической) структурой (аналогичное команде спортсменов, экипажу), аналог – самообучающиеся организации. Модель основана на динамичном целевом развитии потенциала работника, а затем – организации и бизнеса в целом
Гармонизирующая	Фрактальная система (фрактал – частица целого)	Каждый человек – прообраз (матрица) организации, в которой он работает; способен развиваться в систему отношений, а затем и в новую автономную систему. Основа модели – холистическое (цельное) развитие личности. Пример – китайские организации

Параметры авторитарной модели организационного поведения в табл. 4.4.

Таблица 4.4

#### Авторитарная модель

Параметры	Свойства параметра
Цель	Упорядочение, стандартизация, унификация процессов внутри системы в целом
Форма	Бюрократия, армия (коллегиальный гибрид)
Движущая сила	Прямое силовое воздействие
Устремления управляющего блока	Упорядочение, стандартизация, управляемость, концентрация ресурсов, администрирование
Устремления людей организации	Уверенность в завтрашнем дне, стабильный невысокий доход, понятные и простые обязанности, место в системе, другие гарантии, ощущение защищенности
Тип занятых по Макгрегору	Люди типа «Х», иногда типа «У» в режиме человеческих ресурсов
Морально-психологический климат	Холодный, формализованный, с элементами манипуляций; психологическая зависимость от руководства

Параметры	Свойства параметра
Ответственность	Должна находиться наверху системы – в управленческом блоке; чаще всего расплывается
Права	Находятся наверху системы, у остальных людей – минимально равные; полномочия линейные
Власть в целом	Распределена неравномерно, каждый элемент стремится ее получить; авторитарна, директивна, подавляет; жесткая иерархия, единоначалие и подответственность
Способ выработки решений	Может быть как интуитивным, так и формально-логическим
Способ принятия решений в коллективе	Индивидуальный – у руководства, соглашательство и исполнение – для всех остальных; сужен диапазон альтернатив для окончательной выработки решения
Инициатива и инновации	Не поддерживаются, так как мешают упорядоченности
Коммуникации	Односторонние, сверху вниз, жесткие, формализованные, отсутствует обратная связь
Стиль управления	Командно-авторитарный; автократический, не предусматривающий никакого участия людей в управлении
Система управления	Жесткая, формализованная иерархия, власть должности; идеология – неотъемлемая часть системы управления
Контроль	Жесткий на протяжении всего трудового процесса, скрупулезный
Мотивация людей в организации	Страх, власть, голод; наказание для всех, поощрение – для избранных
Открытость – закрытость системы	Система более закрыта, чем открыта
Тип занятости согласно матрице	Кадры и человеческие ресурсы
Достоинства модели	Высокая скорость принятия решений; высокая управляемость, экономия времени на все управленческие воздействия на систему; простые решения; возможность концентрации ресурсов
Недостатки модели	Стандартность операций; неадекватность; отсутствие возможности развития; боязнь ответственности, затраты на системы власти и контроля; отсутствие сильной материально и нематериальной мотивации

Параметры	Свойства параметра
Разделение труда	Узкая специализация
Качество и характеристики информации	Формализованная информация содержит только факты
Этапы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	2 – детство; 4 – зрелость (стагнация – застой); 5 – упадок (как форма модели)

Параметры опекающей модели организационного поведения в табл. 4.5.

Таблица 4.5

## Опекающая модель

Параметры	Свойства параметра
Цель	Привязать элементы системы к своему месту надолго (навсегда) – аналог пожизненного найма по-японски
Форма	Бюрократия – наиболее яркая; любая форма (организационная мимикрия – покровительство)
Движущая сила	Косвенное силовое воздействие в форме социального давления и контроля, манипуляций и психологических игр со стороны руководства и людей в организации
Устремления управляющего блока	Упорядочение, стандартизация, управляемость; концентрация ресурсов; администрирование; лояльность и преданность; постоянное нахождение трудовых ресурсов внутри системы
Устремления людей организации	Уверенность в завтрашнем дне, стабильный высокий доход; отсутствие обязанностей; место в системе, другие гарантии; ощущение защищенности; равный доступ к ресурсам для всех
Тип занятых по Макгрегору	Люди типа «Х»
Морально-психологический климат	Теплый, большое число слухов и сплетен; соблюдение равенства в «проедании» ресурсов; слежка за своими, стукачество, подсидка
Ответственность	Должна находиться наверху системы в управленческом блоке, на самом деле полностью расплывается
Права	У всех людей организации – равные; формируется социальный пакет, полномочия линейные

Параметры	Свойства параметра
Власть в целом	Распределена равномерно, каждый элемент старается от нее избавиться; безответственность, власть фактически отсутствует
Способ выработки решений	Выработка решений отсутствует
Способ принятия решений в коллективе	«Забалтывание»
Инициатива и инновации	Наказуемы, так как заставляют напрягаться и изменяют систему равномерного «проедания» ресурсов
Коммуникации	Многосторонние, фамильярные, несистематические; слухи, сплетни
Стиль управления	На поверхности – авторитарный, фактически – либерализм
Система управления	Слабая иерархия, власть должности; идеология – «коммунистическая» («От каждого по способностям – каждому по труду»)
Контроль	Разрушен
Мотивация людей в организации	Разрушена; безделье; доступ к ресурсам; уверенность в завтрашнем дне, созданная самим коллективом; коллективизм, спаянность
Открытость– закрытость системы	Система закрытая, чужих не принимает
Тип занятости согласно матрице	Кадры; остальные либо уходят, либо превращаются в кадры
Достоинства модели	Отсутствуют для бизнеса и деятельности вообще, для персонала – социальная защищенность (в роли собеса – организация)
Недостатки модели	Полная недееспособность
Разделение труда	Отсутствует
Качество и характеристики информации	Низкое качество информации; суждения, оценки, слухи, сплетни
Этапы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	Ни при каких условиях

Параметры поддерживающей модели организационного поведения  
в табл. 4.6.

Таблица 4.6

Поддерживающая модель (разделение ответственности)

Параметры	Свойства параметра
Цель	Обеспечение среднего достаточного качества, такой же инициативы, дисциплины и возможности развития
Форма	Функционализм
Движущая сила	Мотивация; власть экспертов, основанная на разумной вере в профессионализм
Устремления управляющего блока	Развитие системы в соответствии с условиями внешней среды; сохранение динамической стабильности и способности к выживанию системы
Устремления людей организации	Развитие профессионализма; получение краткосрочного значимого материального результата; удовлетворение потребностей согласно эго-модели
Тип занятых по Макгрегору	Люди типа «У», в основном предпринимательского типа, инициативные и умеренно агрессивные
Морально-психологический климат	Предпринимательский; ценится инициатива, находчивость, энергия, индивидуальный результат; улучшается за счет участия в управлении
Ответственность	Должна быть на каждом рабочем месте системы; рождается ответственность у персонала за конечный результат; персонал готов брать на себя частичную ответственность за общий результат и более полную – за свое рабочее место
Права	У всех людей организации равные возможности; не поддерживается социальный пакет; полномочия штабные
Власть в целом	Распределена относительно равномерно в соответствии с решаемыми задачами; возникает делегирование полномочий; снижается координация действий
Способ выработки решений	Выработка решений интуитивная и формально-логическая
Способ принятия решений в коллективе	В основном индивидуальный, творческий, коллективный, иногда – коллегиальный; при коллективных способах принятия решений увеличивается время на их создание и реализацию; требуется процесс согласования; необходима фильтрация информации

Параметры	Свойства параметра
Инициатива и инновации	Поддерживаются, если незамедлительно приносят ощутимый результат
Коммуникации	Многосторонние, с обратной связью; хорошая циркуляция информации; оперируют в основном с фактами
Стиль управления	Демократический
Система управления	Иерархия в сочетании с экспертной властью, коллегиальными элементами и партиципативностью – развитые штабные полномочия и делегирование
Контроль	Гибкий; текущий; возникает режим мониторинга
Мотивация людей в организации	Весь диапазон мотиваторов – от высших до низших; появляется самореализации в узком понимании смысла этой категории мотиваторов
Открытость–закрытость системы	Система открытая; имеются предпосылки к корпоративному мышлению
Тип занятости согласно матрице	Человеческие ресурсы, персонал
Достоинства модели	Большая адаптивность по сравнению с авторитарной моделью, опекой, коллегиальной моделью; большие возможности развития; возможность привлечения большого количества людей с развитой мотивацией; возможность использования человеческого потенциала в большей степени, чем в других моделях
Недостатки модели	Сложность в управлении системной мотивацией и ее формировании; руководитель должен быть харизматической личностью и профессионалом; необходимы гибкий контроль и мониторинг; возрастают затраты на формирование и поддержание работоспособности системы; необходимы нематериальная мотивация и сложное системное управление
Разделение труда	Гибрид функционального и узкоспециализированного; тяготеет к широкой специализации но не универсальное
Качество и характеристики информации	Среднее достаточное для реализации качество информации (недостаточное для системы); суждения, оценки, слухи, сплетни
Этапы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	3-й этап (юность), 4-й этап (зрелость) как заместитель бюрократии

Параметры коллегиальной модели организационного поведения в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Коллегиальная модель (участие)

Параметры	Свойства параметра
Цель	Активизировать людей в авторитарной системе и использовать их потенциал для достижения целей организации, сохраняя управляемость
Форма	Авторитарная по смыслу; функциональная по форме, партиципативная по типу систем управления
Движущая сила	Прямое силовое воздействие; мотивация (ограничено); косвенное силовое воздействие в форме социального давления и контроля, манипуляций и психологических игр со стороны руководства и людей в организации
Устремления управляющего блока	Упорядочение, стандартизация, управляемость; концентрация ресурсов, администрирование; лояльность и преданность, постоянное нахождение трудовых ресурсов внутри системы; использование потенциала людей для выработки решений или их экспертной оценки; активизация высших потребностей человека (кроме власти)
Устремления людей организации	Уверенность в завтрашнем дне, стабильный высокий доход; отсутствие масштабных обязанностей; место в системе; другие гарантии; ощущение защищенности; доступ к ресурсам для всех при условии выполнения правил системы; возможность ограниченного творчества и развития
Тип занятых по Макгрегору	Люди типа «Х» и «У», в основном самодисциплинированные, ответственные
Морально-психологический климат	Теплый; большое количество слухов и сплетен; соблюдение равенства в доступе к руководству; при этом коллектив единомышленников под эгидой носителя идей; сочетается с жестким управлением сверху в целях организации
Ответственность	Должна находиться на каждом рабочем месте системы, на самом деле расплывается, когда система подходит к конечному результату
Права	У всех людей организации – равные; поддерживается социальный пакет; полномочия линейные
Власть в целом	Распределена неравномерно, сконцентрирована наверху; люди в организации выполняют экспертные функции советников по важным вопросам, отвечая за собственное рабочее место

Параметры	Свойства параметра
Способ выработки решений	Выработка решений формально-логическая
Способ принятия решений в коллективе	Коллегиальный (собрания и совещания); коллектив может увязнуть в бесконечном обсуждении проблем
Инициатива и инновации	Поддерживается, если одобрена коллективом, в соответствии с ресурсами системы и возможностью ее упорядоченного существования
Коммуникации	Многосторонние; слухи, сплетни; управляемые с обратной связью; хорошая циркуляция информации
Стиль управления	На поверхности – авторитарный, декларативный, фактически – партиципативная система
Система управления	Иерархия в сочетании с экспертной властью, коллегиальными элементами и частичной партиципативностью
Контроль	Жесткий, присущий авторитарной модели
Мотивация людей в организации	Уверенность в завтрашнем дне, созданная самим коллективом; коллективизм, спаянность; частичное творчество; причастность, нужность, защищенность; главное – общение, уважение других, статус в коллективе
Открытость–закрытость системы	Система открыта
Тип занятости согласно матрице	Человеческие ресурсы
Достоинства модели	Большая адаптивность по сравнению с авторитарной моделью; внутреннее тепло и защищенность благодаря опеке; ограниченные возможности развития и трансформации за счет использования потенциала людей
Недостатки модели	Сложность в управлении и формировании многослойной идеологии; уходит человеческий капитал; имеется возможность экспертной оценки принимаемых решений
Разделение труда	Гибрид функционального и узкоспециализированного
Качество и характеристики информации	Среднее качество информации (недостаточное для системы); суждения, оценки, слухи, сплетни
Этапы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	Окончание 3-го этапа (юность), 4-й этап (зрелость) как заместитель бюрократии

Параметры развивающейся модели организационного поведения в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Развивающая модель (партнерство)

Параметры	Свойства параметра
Цель	Развитие бизнеса за счет развития личности
Форма	Адаптивные структуры (органические) – команда
Движущая сила	Творчество
Устремления управляющего блока	Развитие системы; динамическая стабильность; способность системы к выживанию; конкурентные преимущества (прорывы)
Устремления людей организации	Метамотиваторы (мета, гр. – следование, переход к другому) – (развитие, путь, цель, процесс, достижение, спасение, патриотизм, помощь, создание и др.)
Тип занятых по Макгрегору	Люди типа «Z» – творцы (теория «Z» Оучи – «дух фирменной семьи»)
Морально-психологический климат	Гармония; полное отсутствие конкуренции внутри образования; возможны трения с материнской организацией; необходим малочисленный штат работников
Ответственность	Вся полнота ответственности за конечный результат работы передается в организации от человека к человеку исходя из профессионализма и потенциала – способности эффективно достичь цели
Права	У всех людей организации равные полномочия (органическая власть)
Власть в целом	Распределена относительно равномерно; перетекает; координация находится в режиме автоподстройки; система самообучающаяся
Способ выработки решений	Выработка решений интуитивная; используются креативные (продвинутые) способности; формально-логическая обработка информации и реализация решений
Способ принятия решений в коллективе	В основном индивидуальный, творческий, коллективный, иногда – коллегиальный; сферы ответственности разделены, но у всех – универсальный характер деятельности (коммукативная – переменная деятельность)
Инициатива и инновации	Развиваются

Параметры	Свойства параметра
Коммуникации	Многосторонние, с обратной связью; хорошая циркуляция информации; оперируют в основном с фактами; единое информационное поле
Стиль управления	Единство, ценность личности, доверие равный профессионализм, стиль управления – демократический ( по теории мотивации «У»)
Система управления	Горизонтальная одноуровневая
Контроль	Жесткий контроль за результатами труда и мониторинг достижения целей, ценностей и методов достижения целей
Мотивация людей в организации	Весь диапазон мотиваторов – от высших до низших; появляется самореализация в широком понимании смысла этой категории мотиваторов
Открытость– закрытость системы	Система закрыта; имеются предпосылки к анти корпоративному мышлению при несовпадении целей команды и материнской организации
Тип занятости согласно матрице	Человеческий капитал
Достоинства модели	Максимальная эффективность при изменяющихся и непредсказуемых условиях; адаптивность; гибкость и нестандартность мышления и решений; мощный синергетический эффект
Недостатки модели	Сложность в управлении и формировании; руководитель должен быть суперпрофессионалом; необходимы жесткий контроль и мониторинг; возрастают затраты на формирование и поддержание работоспособности системы; необходима нематериальная мотивация и сложное системное управление целями и ценностями
Разделение труда	Гибрид узкофункционального и узкоспециального; тяготеет к широкой специализации, но не универсальное
Качество и характеристики информации	Среднее достаточное для организации качество информации (недостаток для системы); суждения, оценки, слухи, сплетни
Этапы жизненного цикла, на которых применение модели эффективно	1 – рождение; 2 – детство; 5 – упадок как наполнитель авторитарной формы организации

Современные тенденции организационного поведения, отмеченные А. Кочетковой:

- применение новых моделей;
- модификация моделей и их развитие в различных направлениях;
- переход к более глубоким и многослойным моделям. Не существует одной «наилучшей» модели. Понятие оптимальности зависит от наших знаний о поведении человека в конкретной окружающей среде в определенный момент времени;
- создание новой системы ценностей и практического применения соответствующих ей поведенческих навыков;
- прослеживаются устойчивые тесные связи характеристик моделей организационного поведения и человеческих потребностей. Опекающая модель (обеспечивает удовлетворение работников в безопасности) в сравнении с авторитарной (должным образом удовлетворяющей только основные физиологические потребности людей), обеспечивает некий качественный скачок в процессе эволюционного развития. Поддерживающая модель призвана удовлетворить другие потребности работников (потребность в принадлежности к группе и в уважении), что невозможно в рамках опекающей модели;
- модели организационного поведения развиваются в направлении совершенствования личности и организации – это модель управления человеческим капиталом;
- использование поддерживающей и коллегиальной модели будет в перспективе развиваться.

#### ***4.1.3. Теория поведения личности в организации и показатели деятельности***

В основе процесса взаимодействия личности и организации заложены *психологический и экономический* контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность. Они отражают существенные ожидания личности (интересная работа, достойная оплата труда, хороший психологический климат, уважение личности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала) и соответствующие ожидания организации (высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, организационная культура).

Соответствие индивида и организации друг другу проявляется через конгруэнтность (лат. – совпадающий, соразмерный) ценностей работника и организации. Когда ценности вновь принятых на работу сотрудников аналогичны ценностям их менеджеров, степень конгруэнтности индивида и организации совпадает. Высокая конгруэнтность положительно коррелирует с низкой текучестью кадров. Значительное несоответствие между ценностями работника и его руководителя – причина

практически полного отсутствия у работника такого чувства, как преданность организации.

Взаимное соответствие организации и индивидуума возможно с учетом личных качеств. Сходство личностных качеств приводит к взаимному соответствию организации и индивидуума. В организациях в основном имеется некоторый *стандарт менеджмента*, т.е. подбираются люди, обладающие определенными личностными качествами. В формате деловой активности человека учитываются два фактора – профессиональное мастерство и личные качества. Эксперты утверждают, что именно личные качества человека должным образом более приоритетны по сравнению с профессионализмом личности.

*Личность* – понятие, отражающие общие и уникальные внутренние и внешние характеристики человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией. Есть теории, которые представляют и характеризуют этот термин.

1. *Теория типов*. Самая древняя из них – теория Гиппократов, который выдвинул гипотезу о четырех основных типах темперамента: холерическом, сангвиническом, меланхолическом и флегматическом. Во всех теориях типов используется положение, что каждый индивид представляет собой определенный баланс этих основных элементов.

Более полной типологической теорией считается теория В.Г. Шелдона. В ее основе лежит утверждение, что «типы тела тесно связаны с развитием личности».

К. Юнг классифицирует индивидуумов по типам – интроверт-экстраверт.

2. *Теория черт*. Эти виды теорий исходят из предположения о том, что личность человека представляет собой компендиум (лат. – сжатое, суммарное изложение основных положений какой-либо науки) черт и характерных способов поведения, мышления, чувства, реагирования и пр. Ранние теории черт представляли личность простым их перечнем. Современные подходы используют метод факторного анализа для выделения основных измерителей личности.

*Теория Р.Б. Кэттелла* основывается на наборе глубинных черт, которых (как считается) у каждого индивидуума имеется довольно много и они оказывают «реальные структурные влияния, определяющие личность». По теории Р.Б. Кэттелла цель теории личности состоит в том, чтобы составлять индивидуальную матрицу черт, с помощью которой можно делать предсказания относительно поведения. Подходы в теории типов и теории черт дополняют друг друга. Теория типов имеет дело с тем, что является общим для индивидов. Теория черт сосредоточена на том, что различает индивидов.

3. *Психодинамические и психоаналитические теории.* Группа этих теорий включает множество подходов. Классические теории Фрейда и Юнга, социальные психологические теории Адлера, Фромма, Салливана и Хорни, современные подходы Лэинга и Перлза имеют множество различий, но в то же время, все они содержат важную общую основную идею: личность в них характеризуется через понятие интеграции. Выделяются факторы развития с предположением о том, что взрослая личность развивается постепенно с течением времени, в зависимости от того как происходит интеграция различных факторов. Большое значение придается понятию «мотивация» и поэтому все проблемы личности не считаются теоретически полезными без оценки основных мотивационных синдромов.

4. *Бихевиоризм* (англ. – направление психологии 20 в., считающее предметом психологии не сознание, а поведение, которое понимается как совокупность физиологических реакций на внешние стимулы). В основе данного направления личность исследовалась по *«теории научения»*. Это направление способствовало внимательному рассмотрению *интегральной проблемы* – что из устойчивого поведения, которое демонстрируют большинство людей, является *следствием основных типов, или черт, или динамики личности*, а что следствием *постоянства окружающей среды и последовательности случайно возникающих подкреплений*. Многие ученые, на которых оказал влияние бихевиоризм, в поисках ответа на такие вопросы не видят самой личности. Они также не считают необходимым использовать сам термин «личность».

5. *Гуманизм* – (лат. – совокупность идей и взглядов, утверждающих ценность человека независимо от его общественного положения и право личности на свободное развитие своих творческих сил, провозглашающих принципы равенства, справедливости, человечности отношений между людьми). Данное направление возникло как реакция на то, что было воспринято как доминирование психоанализа и бихевиоризма в психологии. А. Маслоу, К. Роджерс, Р. МЭЙ, В. Франкл сосредоточили внимание на феномене, где первостепенным считался субъективный психологический опыт, на *холизме* (англ. – одна их форм современной идеалистической философии; рассматривает природу иерархию «целостностей»), понимаемых как духовное единство, «нематериальная структура»). Это противостоит бихевиоризму так как это направление раскрывает важность устремления личности к само актуализации. Специалисты отмечают проблемы гуманизма, возникающие вследствие трудности научной проверки многих из его теоретических понятий. Однако, гуманизм остается важным подходом в исследовании личности и эти взгляды дали начало движению идеи формирования человеческого потенциала.

6. *Теория социального научения.* Данные теории рассматривают понятие личности как проявление аспектов поведения, которые приобретены в социуме.

А. Бандура – ведущий теоретик свою позицию основывает на положении, что для объяснения развития сложных социальных моделей поведения (например, осознание своей роли), составляющих личность человека, необходимы факторы, отличные от простых связей реакции – стимула и случайных подкреплений. Важны когнитивные (родственные), познавательные факторы, как память, процессы сохранения информации в памяти и процессы саморегуляции. Многие исследования сосредоточивались на моделировании и наблюдении научения как механизма, который может дать теоретически удовлетворительное описание поведения человека в обществе.

7. *Ситуационизм.* Основоположник этого направления Вальтер Мишель. Это направление считается производным от бихевиоризма и теории социального научения. Сторонники этой теории считают, что любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется характеристиками ситуации, а не какими-либо внутренними типами или чертами личности. С этой точки зрения, действительно само понятие черт личности является психологической конструкцией наблюдателя, который пытается придать смысл поведению других, что существует только в сознании наблюдателя. При сходстве ситуаций, в которых человек оказывается, наблюдается постоянство поведения, а не внутреннее его постоянство.

8. *Интеракционизм.* Эта позиция эклектична (гр. – неорганичное соединение разнородных, внутренне несоединимых, часто противоположных принципов, взглядов, теорий), зачастую соединяет несовместимое. Она допускает, что определенная доля истины имеется во всех вышеуказанных, более узконаправленных теориях. Эта теория утверждает, что личность возникает из взаимодействия определенных качеств, предрасположенностей и способа, которым окружающая среда влияет на то, каким образом эти качества и поведенческие тенденции проявляются. Кроме приведенных выше существуют и другие теоретические подходы, которые отражают процессы формирования и развития личности.

Взаимосвязь организационного поведения с показателями деятельности проявляется через социально-экономическую эффективность работы организации.

Эффективность (лат. – действенный, производительный, дающий результат) характеризует различные процессы, явления системы. Под эффективностью понимаются:

- результативность;
- интенсивность функционирования системы;

- степень достижения поставленных целей;
- уровень организованности системы;
- уровень результативности в сопоставлении с затратами.

В системе показателей по труду социально-экономическая эффективность подтверждается:

- производительностью труда;
- дисциплиной;
- текучестью кадров;

▪ удовлетворенность работой [Л.В. Карташова и др. М.: Инфра-М, 2013, с.8].

*Производительность труда* отражает отдачу от трудовых ресурсов и определяется показателями «выработка» (в производственных целях организации) и, собственно, производительностью труда (в целом в организации).

*Дисциплина* относится к важнейшему показателю и отражает поведение работников и выражается в неявках на работу не по уважительным причинам. Неявки на работу по уважительным причинам (болезни, отпуск и пр.) не являются непосредственным показателем дисциплины. Вместе с тем они могут свидетельствовать о воздействии факторов, способствующих высокому уровню стресса у работников, следствием чего является повышение уровня их заболеваемости.

*Текучесть кадров.* Значительные затраты на подбор персонала, на обучение обусловлены высоким уровнем текучести кадров. Также, в период, предшествующий уходу работника, и первые месяцы принятого нового работника на предприятие, может наблюдаться снижение выработки. Высокий уровень текучести кадров в организации свидетельствует о разрушении коллектива, отсутствие стиля управления «команда» и негативно влияет на показатели эффективности работы организации.

*Удовлетворенность работой.* Современные теории мотивации утверждают, что только результативный труд ведет к удовлетворению личности. «Управление по результатам» – это современный подход в управлении. Конечные результаты планируются и работники нацелены на их достижение. При этом выполняемая работа должны быть содержательной, творческой, требующей постоянного повышения уровня квалификации работника и его статуса. Соответственно этому вознаграждение за достигнутые результаты должно быть справедливым (теория ожидания и теория справедливости в системе мотивации персонала к труду).

*Поведение человека в организации* – это совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, готовы во имя интересов

дела в условиях меняющихся ситуаций выходить за рамки своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя инициативу и активность, находят дополнительные возможности для сотрудничества.

Заданное поведение человека в организации вырабатывается с момента подбора людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для предприятия поведение ее членов. В дальнейшем организация, как социальная система, заставляет модифицировать поведение личности в нужном для него направлении. Человек обладает определенным потенциалом и способен менять свое поведение на базе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Поведение человека в организации детерминируется принятыми служебными нормами, правилами, процедурами и проявляется, прежде всего, следующими качествами: объективность индивидуума, его склонность к доминированию – послушанию, честолюбие, импульсивность и социальность.

Под *объективностью* понимается принцип поведения, когда оно управляется ситуацией (принцип ситуационности в управлении). «Объективный» человек способен вести себя «рационально и объективно» в любой управленческой ситуации.

Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом *фрустрации* (лат. неудача, тщетная надежда, тревога; психическое состояние, возникшее в ситуации реальной/ предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей). Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствиями или дилеммой (лат. дважды, необходимость выбора), могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов:

- стать агрессивным вплоть до физического насилия;
- опуститься до инфантильной реакции;
- упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать разумные предложения;
- «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

Под *склонностью к доминированию* понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними. Способность к доминированию может варьироваться в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей. Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации или других служебных личностных патологий.

*Честолюбивый человек* постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но крайне чувствителен к изменениям ранга, жалования или других признаков своего статуса.

Люди существенно отличаются друг от друга по степени *импульсивности* и твердости характера, то есть склонности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

Под *социальностью* понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается. Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к социальному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение по служебной лестнице, даже сталкиваясь с неодобрением коллег. Для служащих с высокой степенью социальности такие стимулы скорее всего окажутся сравнительно «неэффективными», пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких служащих их сходство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

Любая личность характеризуется:

- ✓ общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- ✓ специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности);
- ✓ подготовленность к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний и умений, навыков);
- ✓ определенным складом характера;
- ✓ биологически обусловленными способностями (темпераментом);
- ✓ направленностью (совокупностью интересов, стремлений, идеалов, убеждений).

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т.е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

Различное поведение людей в организации позволяет выделить типы темперамента, характеры, учитывая их в управлении. Определив психологический тип партнера, руководитель может выбрать правильные действия.

*Выделяют четыре типа поведения человека в организации.*

*Первый тип поведения* (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей, насколько верно определено содержание его роли. Для таких людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

*Второй тип поведения* («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим исполнителем работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для таких людей руководство и подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

*Третий тип поведения* («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения.

В данном случае у него могут быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

*Четвертый тип поведения* («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм

поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

#### ***4.1.4. Процессный подход к формированию и развитию личности***

Процесс формирования личности включает три компонента: детерминанты личности, стадии и черты личности.

*Детерминанты личности* – это группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности. Наиболее исследованные детерминанты – это биологические, социальные и культурные. *Биологические* (наследственные, генетические, физиологические) факторы влияют как прямым, так и косвенным образом. Примером может служить теория существования прямой зависимости между типом личности и формами человеческого тела. *Социальные* факторы (родители, семья, сверстники, соседи, друзья, Я-концентрация, архетипы (прообраз, начало, первичная форма, образец) определяют личность человека. Влияние социальных факторов не прекращается и тогда, когда человек достигает взрослого возраста, а процессы социализации на рабочем месте и социальные роли воздействуют на человеческую личность, ее восприятие и поведение. *Культурные* факторы представляют собой характеристики обширной социокультурной среды, существенно влияющей на личность и формирующей ее иерархию ценностей, социальную динамику. На личность также воздействуют *ситуационные* факторы, часто непредсказуемо. Они могут решающим образом повлиять на формирование личности или выявить какие-либо скрытые ее черты, которые проявляются только в особых ситуациях (типа спонтанных героических поступков, преступлений).

*Стадии развития личности.* Данный подход рассматривает каждую человеческую личность как развивающуюся по определенным стадиям во взаимодействии со средой. Странники концепции развития личности по этапам (стадиям) – З. Фрейд, Э. Эриксон – определяют ее как смену кризисов психосоциальной идентичности. А. Маслоу и К. Роджерс – как реализацию потребности в самоактуализации. Ж. Пиаже – как периодизацию умственного развития; Ш. Бюлер – как развитие интенций (намерений, целей) и способности самостоятельно делать осознанный выбор; А.В. Петровский – как процесс вхождения и интеграции с социальной средой; В.И. Слободчиков – как становление человеческой субъективности через рефлекссию (отражение, анализ собственного психического состояния, размышления).

*Социализация* – это усвоение индивидом социального опыта, в ходе которого формируется конкретная личность. Крис Арджирис создал модель «от незрелости к зрелости». Его модель работающего человека сочетает в себе и стадии развития личности и ее черты (латентные (скрытые, не проявляющиеся) характеристики личности, которые могут не совпадать с наблюдаемым поведением), табл.4.9.

Таблица 4.9

Модель работающего человека К. Арджириса «от незрелости к зрелости»

Характеристики «незрелого» возраста	Характеристики «зрелого» возраста
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели
Примитивные интересы	Глубокие интересы
Краткосрочные перспективы	Долгосрочные перспективы
Подчиненное положение	Главенствующее положение
Низкое самосознание	Более высокое самосознание и самоконтроль

Согласно модели Арджириса, человеческая личность в любом возрасте развивается (сознательно и бессознательно) не столько от стадии к стадии, сколько в разной степени и по разным аспектам преобразуется от незрелого до зрелого состояния. Арджирис утверждает, что по мере приобретения людьми опыта и самоуверенности в своей работе они могут быть описаны параметрами, соответствующими зрелому возрасту (разной степенью активности, независимости, разнообразием поведенческих моделей и пр.). Эта модель дает метод описания и измерения роста отдельной личности в условиях определенной организационной культуры и важные рекомендации для менеджеров, которые должны стараться стимулировать активность, независимость, карьерный рост личности и способствовать раскрытию ее способностей.

*Подход с позиции черт личности.* Подход к формированию личности, основанный на выделении ее черт, определяет такое их сочетание, которое лучше всего отражает личность. Принято считать, что черты личности организованы иерархично, начиная с конкретных реакций и кончая общими стилями психологического функционирования. Наиболее известные теоретики в этой области – Г. Оллпорт, Г.К. Айзенк, Р. Кэттел, М. Голдберг и П. Коста с Р. МакКрэм.

*Черта личности* является базовой единицей личности и представляет широкую обобщенную диспозицию (склонность) вести себя определенным образом, которая проявляется в поведении человека в широком спектре ситуаций в разное время. Черты можно охарактеризовать тремя свойствами: частотой, интенсивностью и диапазоном ситуаций.

Теоретиками предложена модель факторного анализа слов, обозначающих черты личности – параметры «Большой пятерки» (O-C-E-A-N: O – открытость опыту, C – сознательность, E – экстраверсия, A – добро-

желательность, N – невротизм, или эмоциональная стабильность), образующие пятифакторную модель. В каждом из факторов большой пятерки выделено шесть специфических граней (более конкретные компоненты, из которых складывается обобщенный фактор «Большой пятерки»), которые оцениваются по соответствующей шкале, табл. 4.10.

Таблица 4.10

Факторы черт личности, образующие «Большую пятерку» (O-C-E-A-N)

Характеристики человека с высокими показателями по данному фактору	Описание черт, составляющих характер	Характеристики человека с низкими показателями по данному фактору
<b>Открытость к освоению нового опыта (O)</b>		
Любопытный, с широким кругом интересов, творческий, оригинальный, нетрадиционный, с богатым воображением	Измеряет степень активности в поиске нового опыта и способность признать его самостоятельную ценность, терпимость к чужому, непривычному и исследовательский интерес к нему	Связанный условностями, приземленный, с ограниченными интересами, не обладающий ни художественными, ни аналитическими способностями
<b>Сознательность (C)</b>		
Организованный, дисциплинированный, надежный, усердный, пунктуальный, педантичный, аккуратный, честолюбивый, настойчивый	Измеряет степень организованности и мотивированности индивида в целенаправленном поведении	Нецелеустремленный, ненадежный, ленивый, беспечный, небрежный, нерадивый, слабовольный, любящий наслаждения
<b>Экстраверсия (E)</b>		
Общительный, активный, разговорчивый, ориентированный на людей, оптимистичный, любящий повеселиться, ласковый	Измеряет: широту и интенсивность межличностных взаимодействий, уровень активности, потребность во внешней стимуляции, способность радоваться жизни	Сдержанный, трезвомыслящий, отчужденный, ориентированный на дело, тихий, незаметный в компании

Характеристики человека с высокими показателями по данному фактору	Описание черт, составляющих характер	Характеристики человека с низкими показателями по данному фактору
<b>Доброжелательность (А)</b>		
Мягкосердечный, доброжелательный, доверчивый, услужливый, великодушный, легкий, искренний	Измеряет качество отношения человека к другим людям в мыслях, чувствах и действиях	Циничный, грубый, подозрительный, мстительный, безжалостный, раздражительный, манипулирует другими
<b>Невротизм (N)</b>		
Беспокойный, нервозный, эмоциональный, неуверенный, неадекватный, ипохондрический (угнетенное состояние, болезненная мнительность)	Измеряет степень адаптации либо эмоциональной нестабильности. Идентифицирует индивидов, подверженных неприятным переживаниям (дистрессам: ди – двойной), склонных к чрезмерным страстям и порывам, к идеям, далеким от реальности и к неадекватным реакциям на действительность	Спокойный, расслабленный, неэмоциональный, выносливый, уверенный, довольный собой

Специалисты в области черт личности полагают, что индивидуальные оценки человека по параметрам «Большой пятерки» остаются стабильными примерно после 30 лет. До этого возраста возможны изменения и рост оценок, что позволяет некоторым психологам утверждать, что «подобно интеллекту и физическому росту, черты личности имеют свою точку полной зрелости. Развитие личности не завершено до окончания третьего десятилетия жизни (Costa & McCrae, 1994). Эта модель (российский вариант разработан в 2000 Бурлачуком) может успешно применяться в таких областях, как профессиональная ориентация, диагностика личности, организационное поведение, поскольку пять основных характеристик человека отражают его способность к взаимодействию с другими людьми в условиях организации и вместе с физическими характеристиками и способностями влияют на успех выполнения служебных обязанностей.

## 4.2. Коммуникативное поведение в организации

### 4.2.1. Основные функции коммуникаций и их структура

Термин *коммуникация* соответствует исходному латинскому слову «*communis*» – делаю общим, связываю, общаюсь, путь сообщения. Этим термином определяется специфический обмен между людьми информацией, процесс передачи сообщения интеллектуального и эмоционального содержания. Дейл Карнеги около 70 лет назад заметил, что успехи человека в его финансовых и даже в технической или инженерной деятельности *процентов на 15* зависят от его профессиональных знаний и *процентов на 85* – от его умения общаться с людьми.

А.П. Панфилова в своей работе отмечает, что «коммуникативная компетентность как оправа для бриллианта». Коммуникации помогают менеджерам реализовывать свои замыслы и идеи, свое умение убеждать, снижать риск неблагоприятных последствий в деловых переговорах, стать преуспевающим бизнесменом, пользующимся уважением у деловых партнеров.

Коммуникации выполняют ряд основных функций:

- 1) информативная – передача истинных или ложных сведений;
- 2) интерактивная (побудительная) организация взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
- 3) перцептивная функция – восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
- 4) экспрессивная – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

В соответствии с функциями коммуникации деловое общение имеет и свою структуру, определяемой механизмами:

- коммуникации;
- интерактивности;
- перцептивности.

Коммуникация – это информационный обмен, понимание сообщения. Средства коммуникации:

- речевые;
- невербальные (жесты, мимика, пантомима);
- паралингвистическая (качество голоса, его тональность, диапазон);
- экстралингвистические (паузы, смех, вздохи, плач, темп речи);
- пространственно-временные (дистанция между общающимися, время общения).

Коммуникации, осуществляемые в организациях, могут классифицироваться по ряду признаков, табл. 4.11.

## Классификация коммуникаций в организации

Признаки классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	Коммуникации с помощью технических средств; информационных технологий Межличностные
Форма общения	Вербальные Невербальные
Каналы общения	Формальные Неформальные
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	Вертикальные Горизонтальные Диагональные
Направленность общения	Нисходящие Восходящие

Коммуникации, осуществляемые с помощью *технических средств, информационных технологий*, используют возможности электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий (УИС). *Межличностные коммуникации* – это коммуникации, осуществляемые людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения.

Коммуникации, осуществляемые с помощью устной речи как системы кодирования, – *вербальные*, а сообщения, посланные отправителем без использования устной речи, посредством жестов, мимики, поз, взгляда, манер, – *невербальные*, рис. 4.3.

Невербальное (бессловесное) общение играет чрезвычайно важную роль. По мнению специалистов, от 60 до 80% информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

Невербальные средства разнообразны. К *основным* из них относят:

- 1) визуальные (кинесика);
- 2) аудиальные (голос, интонация);
- 3) тактильные (прикосновения);
- 4) ольфакторные (запахи).

Основные *визуальные средства* общения изучаются кинесикой. Она рассматривает отражение поведения, намерений человека в его невербальных проявлениях.

## Средства общения в бизнесе

Письменные	Устные	Невербальные
Резюме	Презентация товара инновационного проекта	Позы тела (пантомима)
Коммерческое предложение (оферта)	Телефонный разговор	Жесты (руки, моторика)
Ответ на предложение (акцепт)	Публичная речь	Внешний вид
Коммерческий запрос	Интервью	Мимика (лицо)
Факс. сообщение	Деловое совещание	Взгляд и движение глаз
Служебная записка	Деловая беседа	Дистанция
Приказ	Деловые переговоры	Рукопожатие
Благодарственное письмо	Торги	Тембр и модуляции голоса, смех, вздохи, молчание
Ходатайство		Манера курения

Рис. 4.3. Средства общения в бизнес-коммуникациях

К основным визуальным средствам общения относят:

- мимику;
- жесты;
- движение туловища, особенности походки и др., обычно называемые *пантомимой*;
- пространственную и временную организацию общения (расстояние до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую *проксемикой* (от англ. proximity – близость). Основатель проксемики Э. Холл называл ее пространственной психологией;
- выражение лица, выражение глаз;
- позу, осанку, посадку головы;
- направление взгляда, визуальные контакты;
- кожные реакции – покраснение, бледность, потливость;
- подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаков пола, возраста, расы);
- средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и пр.).

2. Выделяют две группы *аудиальных средств* общения:

- паралингвистические, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства еще называют «вокальной мимикой»;

– экстралингвистические (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

3. *Тактильные средства общения* включают в себя все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.)

3. К *ольфакторным средствам общения* относят:

- приятные и неприятные запахи окружающей среды;
- естественный и искусственный запах человека.

Невербальные средства общения способны указывать собеседнику на особенно важные моменты сообщения, дополнять содержание высказывания и свидетельствовать об отношениях к собеседнику, поскольку в них выражаются чувства говорящего. То, как мы говорим – важнее слов.

**Формальные** коммуникации позволяют упорядочивать и ограничивать информационные потоки в пределах организации и структурного подразделения. **Неформальные коммуникации** – социальные воздействия между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении.

Информация по каналам передается по *вертикали* – сверху–вниз, снизу–вверх, а также в *горизонтальной* плоскости и по *диагонали*.

*Нисходящие коммуникации* – коммуникации, направленные сверху вниз от руководителя к подчиненным.

*Восходящие коммуникации* – коммуникации, направленные снизу вверх от подчиненных к руководителю.

#### 4.2.2. Коммуникационный процесс и его этапы

Любой процесс протекает во времени и процесс коммуникации включает ряд **последовательных операций**:

- ✓ подготовка идеи сообщения отправителем;
- ✓ кодирование сообщения с помощью символов – слов, действий, жестов и т.п.)
- ✓ выбор канала связи с использованием различных средств;
- ✓ получение сообщения адресатом.

Основные **элементы коммуникации**:

- отправитель/ кодировщик информации;
- сообщение;
- канал связи;
- получатель информации (реципиент/декодировщик);
- восприятие информации получателем;
- обратная связь как контрольная функция процесса, рис. 4.4.

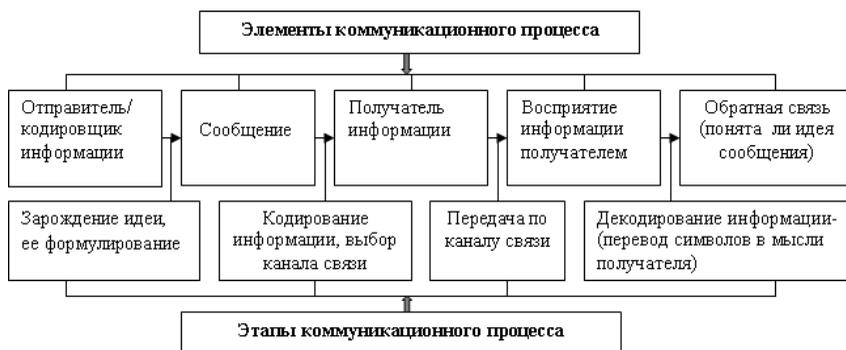


Рис. 4.4. Модель коммуникационного процесса

**Отправитель-кодировщик.** Процесс перевода мысли в сообщение называется кодированием. Задача отправителя состоит в том, чтобы продумать идею сообщения, искать и использовать коммуникационные символы, понятные получателю («не начинай говорить, не начав думать»).

**Сообщение** состоит из вербальных и невербальных символов, представляющих информацию, которую хотели бы передать.

**Канал связи** должен соответствовать идее сообщения. Решение использовать письменный или устный канал принимает отправитель (коммутатор).

**Получатель/декодировщик.** Субъект, кому адресовано послание и кто его получил. Получатель декодирует (переводит, расшифровывает) сообщение. **Декодирование** – процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму. Декодирование включает **восприятие** сообщения получателем (что получил), его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Коммуникация успешна, когда получатель получил, понял, принял отправленное сообщение.

В зависимости от используемой техники общения и его целей также выделяют дополнительные его виды.

«**Контакт масок**» – формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника. Этот процесс общения получил свое название потому, что в процессе общения используются привычные *маски* вежливости, строгости, безразличия, участливости и пр., т.е. *набор выражений лица, жестов, стандартов, фраз*, позволяющих скрыть отношение к собеседнику. В некоторых ситуациях контакт масок необходим для того, чтобы не вступать в личный контакт.

**Формально-ролевое общение** – регламентированы и содержание и средства общения социальными ролями партнеров по общению: врач и пациент, полицейский и нарушитель правил дорожного движения, контролер и пассажиры автобуса и пр.

*Светское общение* – определяется формальной вежливостью. Его особенность состоит в том, что люди фактически не общаются, говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Их точки зрения на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций. Светское общение носит ритуализированный характер.

*Манипулятивное общение* – направлено на получение односторонней выгоды от собеседника с использованием манипулятивной техники воздействия на партнера по общению (лесть, обман, демонстрация силы или слабости или доброты, «пускание пыли в глаза», запугивание и пр.) в зависимости от особенностей личности собеседника.

*Духовное межличностное общение* – общение между людьми, при котором раскрываются глубинные структуры личности. Характеризуется взаимопониманием между людьми, а в его основе лежит доверие к личности собеседника.

*Деловое общение* – направлено на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата.

Все многообразие видов общения можно разделить на две группы:  
– формальное общение (ролевое);  
– неформальное общение (личностное).

С этой точки зрения деловое общение можно назвать *личностно-ролевым*. Формальное деловое общение, определяемое служебными и социальными статусами людей, и неформальное, определяемое их личностными статусами и личными целями, переплетаются и могут переходить одно в другое.

Общение – сложный многогранный процесс, включающий:

- формирование определенных образцов и моделей поведения;
- взаимодействие людей;
- взаимное влияние людей друг на друга;
- информационный обмен;
- формирование отношений между людьми;
- взаимное переживание и понимание людьми друг друга;
- формирование образа внутреннего «Я»-человека («Я-позиция»).

**Объектами общения** может выступать как индивидуум, так и группа.

**Цели общения:**

- она находится *вне* самого взаимодействия субъектов;
- цель общения заключена *в нем самом*;
- цель общения состоит в *приобщении партнера* к опыту и ценностям инициатора общения;
- цель общения – *приобщение его самого* (инициатора) к ценностям партнера.

**Предметом делового общения** является дело, рис. 4.5.

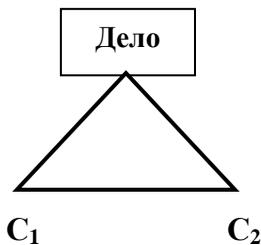


Рис. 4.5. Дело как предмет делового общения

**Содержанием делового общения** является *социально-значимая совместная деятельность людей*, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым ее участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по ее реализации.

**Целью делового общения** является *организация и оптимизация* определенного вида совместной предметной деятельности. Кроме общей цели делового общения, в нем выделяются и *личные цели*:

- ✓ стремление к личной безопасности в процессе социальной деятельности, что часто проявляется в уходе от ответственности;
- ✓ стремление к повышению своего жизненного уровня;
- ✓ стремление к власти, т.е. стремление расширить круг своих полномочий, продвинуться вверх по служебной лестнице, избавиться от бремени иерархического контроля;
- ✓ стремление повысить свой престиж занимаемой должности и самой организации.

Для успешной реализации цели делового общения в современной психологической науке выделяют основные *этико-психологические принципы* делового общения:

- ❖ принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности, на основе которого возможно согласовать личные цели сотрудника с общими целями организации;
- ❖ принцип полномочий и ответственности, регламентирующий деловое общение в рамках служебных прав и обязанностей в соответствии со служебным статусом сотрудника, оценку его деловых качеств и использование его квалификации и опыта.

**Функции общения. Роли и задачи**, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека, представляют собой функции общения. Эти функции многообразны и они классифицируются по разным классификационным признакам. Общепринятая классификация построена по трем взаимосвязанным сторонам и характеристикам:

- 1) перцептивной – процесса восприятия и понимания людьми друг друга в процессе общения;
- 2) информационной – процесса обмена информацией;
- 3) интерактивной – процесса взаимодействия людей в общении.

В соответствии с этим выделяются *аффективно-коммуникативная*, *информационно-коммуникативная* и *регуляционно-коммуникативная* функции общения. *Аффективно-коммуникативная (перцептивная)* функция, в основе которой лежит восприятие и понимание другого человека, партнера по общению, связана с регуляцией эмоциональной сферы человека, т.к. общение является важнейшей детерминантой (лат. – определяющей) эмоциональных состояний человека.

*Информационно-коммуникативная* функция общения заключается в любом виде обмена информацией между взаимодействующими индивидами.

*Регуляционно-коммуникативная (интерактивная)* функция общения заключается в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия.

Таким образом, функции коммуникаций и функции делового общения практически совпадают и повторяются, что объясняется тем, что в основе коммуникаций лежит именно деловое общение.

Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение делового общения в деятельности, говорил: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире»

#### ***4.2.3. Механизмы восприятия и понимания во взаимоотношениях деловых партнеров***

*Социальное восприятие, т.е. «социальная перцепция»* впервые был введен американским психологом Дж. Брунером. Он обратил внимание на то, что, несмотря на все индивидуальные различия, существуют общие, вырабатываемые в общении, в совместной жизни социально-психологические механизмы восприятия. По его мнению, восприятие предметов и других людей зависит не только от индивидуально-личностных, но и от социокультурных факторов. Социальная значимость или незначимость может восприниматься неадекватно. Д. Брунер провел целую серию экспериментов по изучению восприятия и показал, к примеру, что дети из бедных семей воспринимали размеры монеток больше их реальных размеров, а дети из богатых семей – наоборот, меньше. Такой же деформации подвергаются и образы людей. Эксперимент П. Уилсона по определению роста человека, которого последовательно представляли в разных студенческих аудиториях как лаборанта, преподавателя, доцента, профессора. Чем выше становился его социальный статус, тем более высоким он воспринимался.

Общение определяется тем представлением о партнере, которое складывается в восприятии. Под *восприятием* в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения. В процессе общения приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы.

Психологические исследования показали, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором – механизмов межличностного общения.

К психологическим механизмам восприятия в межгрупповом общении носят процесс *социальной стереотипизации*, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под *социальным стереотипом* понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы.

Любой *социальный стереотип* – это порождение и принадлежность группы людей, и отдельные люди пользуются им лишь в том случае, если они относят себя к этой группе. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы – представления о членах одних национальных групп с точки зрения других.

Учет *национальных стереотипов* в деятельности международных менеджеров необходим, поскольку при игнорировании этих стереотипов сложно формировать объективные представления о тех или иных особенностях поведения представителей той или иной культуры.

*Американский национальный стереотип.* Жителя США можно считать продуктом смешения различных национальных культур, причем условия жизни и многолетний «климат демократии» позволили в известной мере взять все лучшее от разных наций и формировать из потомков эмигрантов тот *образ типичного американца*, который представлен следующими основными чертами:

- ✓ жесткий прагматизм, ориентация на реальное, приносящие пользу дело, уважение и стремление к материальному достатку и зарабатыванию денег;

- ✓ *целевой динамизм*: американец всегда видит жизненные, деловые, личные и иные цели, которых он хочет достигнуть и постоянно заряжен на действия по их достижению. Прогресс и постоянное стремление к обновлению («цель – действие – достижение – новая цель») стали своего рода идолом, которому поклоняется вся нация;

✓ американец исключительно уважительно относится ко *времени* – *важнейшему деловому ресурсу*. выражение «время – деньги» характеризует жесткую ориентацию на реальное дело, приносящее доход, который может либо увеличиваться, либо уменьшаться во времени;

✓ определяющие личностные качества типичного американца – глубокий *индивидуализм* и *уверенность* в том, что только ты сам можешь все сделать для себя, *самостоятельность в принятии и реализации решений*, *полная готовность нести за них необходимую ответственность*. Американцы скептически относятся к помощи государства и вообще к роли власти в жизни индивидуума. Власть должна обеспечить законность и установить правила игры и давать возможность человеку самому делать свое настоящее и будущее;

✓ отношение к другим людям и коммуникативные качества американца характеризуются общей *дружественностью*, *откровенностью* и *искренностью*, *готовностью к сотрудничеству* и поиску разумных компромиссов, стремлением к получению всей нужной информации и готовностью обмениваться ею с партнерами. Американцы болезненно реагируют на проявления нечестной игры (неискренность партнера, утаивание информации, обман). Они строго ориентируются на закон и установленные юридические нормы, ценят неформальные отношения, работают на доверии;

✓ в американской деловой практике и поведении достаточно *жесткое разделение делового и личного*;

✓ американцам присущ *патриотизм*: исследования в национальных опросах «Гордитесь ли Вы принадлежностью к своей нации» – 80% американцев отвечают положительно.

*Английский национальный стереотип*. В России укоренился образ чопорного, застегнутого на все пуговицы английского джентльмена, лишённого эмоций, любящего спорт, собак и лошадей. Насколько подобный юмористический образ соответствует сегодняшнему англичанину?:

✓ англичанина и американца роднит *прагматичность*, ориентация на дело и действие, жизненный здравый смысл. Однако в англичанах не наблюдается американской страсти к деньгам и увеличению дохода как к главному мерилу жизненных достижений. Англичанин, скорее всего, к бизнесу относится как к игре и спорту: он естественно, заботится о прибыли и хорошем состоянии дела, но для него столько же важен, спортивный азарт, состязание и увлекательная игра.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Практические задания I

**Задание 1.** Дайте в табл. 1. определения понятия организации в различных смысловых значениях:

Таблица 1

Определение понятия организации в различных смысловых значениях

Организация как процесс	
Организация как объект	
Организация как форма существования социальных систем	
Организация как свойство	

**Задание 2.** Приведите примеры объектов и процессов, покажите условность различий между ними.

**Задание 3.** Определите, являются ли организациями следующие объекты? Обоснуйте свой выбор:

- автомобиль;
- компания «Магинфо»;
- стая перелетных птиц;
- камень;
- поликлиника;
- кондиционер;
- семья;
- группа студентов;
- организм человека;
- река.

**Задание 4.** Определите, всем ли из перечисленных объектов присущи свойства организации? Охарактеризуйте эти свойства.

**Задание 5.** Выделите среди этих организаций социальные, технические, биологические.

**Задание 6.** Определите, какое из указанных объединений людей является организацией? Аргументируйте свою позицию.

– группа людей, отправляющихся на совместный отдых на природу;

– группа болельщиков футбольной команды, обсуждающих на стадионе положение своей команды во время футбольного матча;

– группа людей, закупившая оборудование для ремонта.

**Задание 7.** Приведите в качестве примера техническую, биологическую и социальную организацию и заполните таблицу. Назовите критерии, которыми, по вашему мнению, определяется уровень сложности организации (табл. 2).

Таблица 2

Организация	Цель функционирования	Основные составляющие элементы	Число связей между элементами	Уровень сложности	Основные условия эффективного функционирования
Техническая организация					
Биологическая организация					
Социальная организация					

### Практические задания II

**Задание 1.** Рассмотрите перечисленные ниже организации с позиций системного подхода:

- завод по производству легковых автомобилей;
- коммерческий банк;
- горнолыжный центр;
- туристическое агентство.

Для каждой организации определите внутреннюю среду: миссию, цели и задачи, используемые технологии, персонал, структуру. Составляющие элементы внутренней среды раскройте в табл. 3. Почему их называют внутренними переменными? Обозначьте схематично взаимосвязи элементов внутренней среды. Обоснуйте перед аудиторией свой вариант.

Таблица 3

#### Элементы внутренней среды организации

Организация	Миссия	Цели	Задачи	Персонал	Технологии	Структура

Для каждой организации определите существенные факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия. Занесите их в табл. 4. Обоснуйте свой вариант. На примерах покажите взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды.

Таблица 4

#### Факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды

Организация	Факторы прямого воздействия	Факторы косвенного воздействия

**Задание 2.** Рассмотрите выбранную вами организацию как совокупность пяти подсистем внутренней среды, составляющих структуру организации: управляющей, обеспечивающей, преобразующей, сбытовой и обслуживающей. Каковы основные функции каждой из этих подсистем? Какие подразделения или отдельные должности могут входить в каждую из этих подсистем? Заполните табл. 5. Выскажите свое мнение о том, как скажется удаление каждой из подсистем на эффективности функционирования организации.

Таблица 5

Подсистемы внутренней среды организации

Подсистема организации	Основные функции	Подразделения и должности
Управляющая		
Обеспечивающая		
Преобразующая		
Сбытовая		
Обслуживающая		

**Задание 3.** Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования организаций:

- университета;
- ОАО ММК;
- хлебокомбината;
- кафе;
- фитнес-клуба.

**Задание 4.** Среди факторов внутренней среды выберите те, которые не влияют на эффективность работы предприятия, обоснуйте свой ответ:

- технология производства;
- организация производства и труда;
- структура организации;
- компетентность руководителя предприятия;
- система оплаты труда.

**Задание 5.** Среди факторов внешней среды выберите те, которые влияют на производительность труда, обоснуйте свой ответ:

- стоимость источников энергии;
- инфляция;
- налоговая политика;
- социальные факторы;
- изменение форм собственности;
- международные связи потребителей продукции.

**Задание 6.** Рассмотрите приведенные ниже ситуации, ответьте на поставленные вопросы:

1) За счет внедрения новой, более прогрессивной технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 20 %. Как это изменение повлияет на другие внутренние переменные – цель, задачи, структуру, численность работающих. Изменение каких внутренних переменных можно оценить количественно при имеющихся исходных данных?

2) Поставщики изменили цены на материалы, повысив их 30 %. Как изменение этой внешней переменной скажется на конечных результатах деятельности предприятия-потребителя и его внутренних переменных? Какие пути стабилизации деятельности предприятия из приведенных ниже вы можете выбрать? Обоснуйте свой выбор:

- сменить поставщиков;
- сократить нормы расхода материалов;
- заменить материалы;
- изменить технологию.

3) Предприятие имеет значительные запасы материально-технических ресурсов, превышающее собственные его нужды, но, имея свободные деньги, продолжает приобретать материально-технические ресурсы, надеясь затем реализовать их излишки с выгодой для себя. Правильно ли поступает предприятие, если темпы инфляции растут? А если темпы инфляции снижаются?

4) Спрос на продукцию, выпускаемую предприятием, резко повысился. Какие из составляющих внутренней или внешней среды изменятся, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом?

### *Практические задания III*

**Задание 1.** Ознакомьтесь с приведенными ниже историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний. Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

**Задание 2.** Постройте график жизненного цикла выбранной организации. Выделите на графике основные этапы её жизненного цикла.

**Задание 3.** Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании в табл. 6.

Таблица 6

Этап жизненного цикла	Продолжительность этапа во времени	Проблемы этапа	Действия менеджеров по решению проблем	Причины перехода на следующий этап

**Задание 4.** Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла организации.

**Задание 5.** Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз по дальнейшим этапам ее жизненного цикла?

#### *Практические задания IV*

**Задание 1.** Какими признаками социальных систем обладают перечисленные организации? К какому виду социальных организаций относятся:

- партия «Единая Россия»,
- фабрика по производству обуви,
- автосервис,
- центр социальной защиты,
- металлургический комбинат,
- драматический театр.

**Задание 2.** Вам надо создать собственную организацию. Определите ее название, вид деятельности, продукцию, которую собираетесь выпускать, или услуги, которые будете оказывать. Можно ли отнести вашу организацию к хозяйственной? Обоснуйте свой ответ.

**Задание 3.** Опишите свою хозяйственную организацию (предприятие), отвечая на следующие вопросы:

1. Для чего вы создаете свою хозяйственную организацию?
2. Каким будет ваше предприятие по целям создания и функционирования. По форме собственности?
3. К какой сфере деятельности и отрасли экономики относится предприятие?
4. Каким будет ваше предприятие по размерам? Обоснуйте, почему вы отнесли его именно к этой группе?
5. Каким будет режим работы предприятия?
6. Какие виды ресурсов (материалы, финансы, технологии, трудовые ресурсы) вам потребуются?
7. Кто ваши поставщики и что они будут вам поставлять?
8. Потребуется ли вам для открытия предприятия кредит? О каком кредите и на каких условиях вы можете договориться с вашими поставщиками?
9. Какие у вас имеются конкуренты, где они находятся? Приведите их характеристику, сильные и слабые стороны их работы. Как бы вы определили своих основных покупателей (жители микрорайона, города, региона, возрастные группы, пол, социальный уровень).
10. Каков потенциальный объем вашего рынка (по площади, населению)?

**Задание 4.** Оцените возможности и перспективы вашей организации, обоснуйте свое предположение:

1. Каковы особенности вашего бизнеса?
2. Почему вы предполагаете, что ваш бизнес будет успешным и прибыльным?
3. Какие обоснования подтверждают вашу уверенность в успехе бизнеса?
4. Каковы преимущества вашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов?
5. Каков, по вашему мнению, потенциал роста вашего рынка?
6. Как вы планируете устанавливать цены на свою продукцию или услуги? Обоснуйте, что такие цены принесут вам достаточную прибыль.

**Задание 5.** Определите показатели результатов деятельности, по которым вы будете оценивать эффективность вашей хозяйственной организации (рост производства и прибыли, снижение текущих затрат, повышение качества работы и продукции; сокращение сроков выполнения заданий; экономия капитальных вложений и др.). Почему вы выбрали именно эти показатели?

#### *Практические задания V*

**Задание 1.** Учитывая специфику, преимущества и недостатки организационно-правовых форм коммерческих предприятий (табл. 7), выберите организационно-правовую форму для организаций и обоснуйте свой выбор:

- небольшого магазина бытовой техники;
- мастерской по ремонту обуви;
- фабрики, производящие одежду;
- строительной организации;
- металлургического комбината.

Таблица 7

Преимущества и недостатки организационно-правовых форм коммерческих предприятий

Организационно-правовая форма	Преимущества	Недостатки

**Задание 2.** Организационно-правовые формы коммерческих предприятий различаются по способу формирования капитала, механизму распределения прибыли и мерой ответственности по обязательствам. Охарактеризуйте в табл. 8 по этим признакам основные организационно-правовые формы предприятий.

Сравнительный анализ организационно-правовых  
форм коммерческих предприятий

Организационно-правовая форма	Формирование капитала	Распределение прибыли	Ответственность по обязательствам
Полное товарищество			
Товарищество на вере			
Общество с ограниченной ответственностью			
Общество с дополнительной ответственностью			
Акционерное общество			
Производственный кооператив (артель)			
Унитарное предприятие (хозяйственное ведение)			
Унитарное предприятие (оперативное управление)			

**Задание 3.** Для выполнения этого задания группе студентов необходимо использовать выдержки из Федерального закона от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», которые приведены ниже. Порядок выполнения задания:

- 1) выбрать сферу деятельности и создать предприятие в форме ООО. Придумать фирменное наименование;
- 2) определить состав учредителей (физические и юридические лица) и провести оценку их вкладов (денежных, натуральных и т.д.);
- 3) определить, что входит в состав учредительных документов ООО;
- 4) распределить полученную за год чистую прибыль в 860 тыс. руб. между учредителями.

*Практические задания VI*

**Задание 1.** Б.З. Мильнер приводит следующую сравнительную характеристику линейно-функциональной и дивизиональной организационных структур (табл. 9), позволяющих с учетом особенностей и конкретных условий определить возможности выбора и использования той или иной формы построения организации.

Сравнительная характеристика функциональной  
и дивизиональной структур

Линейно-функциональные структуры	Дивизиональные структуры

Используя данную сравнительную характеристику, выберите для перечисленных организаций подходящие структуры, обоснуйте свой выбор:

- молочный завод;
- проектный институт;
- холдинговая компания в автомобилестроении;
- текстильная фабрика;
- театр оперы и балета;
- вуз, имеющий филиалы в других территориях.

**Задание 2.** Проанализируйте в табличном варианте (табл. 10) достоинства и недостатки организационных структур вышеназванных организаций.

Таблица 10

Достоинства и недостатки организационных структур

Организация	Тип структуры	Достоинства структуры	Недостатки структуры
	Функциональная		
	Дивизиональная		
	Матричная		

**Задание 3.** Проанализируйте ситуацию, выполните задания и ответьте на вопросы.

Фирма «Фаянс» расположена в городе С (регион П), где сосредоточены основные потребители ее изделий на данном этапе развития фирмы. Основное направление – выпуск фаянсовой посуды.

В организации существует определенная организационная структура.

Во главе фирмы – директор, который отвечает за политику фирмы и сбыт изделий. При этом имеется должность менеджера по маркетингу.

Первый заместитель отвечает за основное производство (объем, технология, качество), а также решает вопросы снабжения сырьем. Ему подчинены три производственных цеха (в каждом по три бригады численностью по 10 человек).

Второй заместитель отвечает за доставку изделий в торговые точки, а также за организацию работы трех собственных торговых точек (численностью по 2 человека).

Основное сырье для изготовления продукции поступает в необработанном виде из карьеров, расположенных в регионах Б.В. Сырье может иметь первичную обработку на месте добычи и в виде упакованных брикетов поступать на основное производство. Для этого нужно иметь в карьерах участки по производству брикетов и их упаковке.

Фирма решила расширить свою хозяйственную деятельность:

- увеличить ассортимент выпускаемой продукции, в том числе начать выпуск фарфоровой посуды и фаянсовой сантехники;
- создать филиалы в других регионах;
- создать торговые точки в разных городах.

Установлено, что наибольшее число потребителей изделий фирмы приходится на города Полевой, Центральный, Речной, Горный (расположенные в регионах А, Б и В), а также регион, где расположена фирма «Фаянс».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Готовчиков И.Ф. Методы принятия решений по управлению организациями в условиях неопределенностей // Финансовый менеджмент. №4. 2011. с. 80.
2. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 864 с. – (Высшее образование).
3. Третьякова Е.П. Теория организации: учеб. пособие / Е.П. Третьякова. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 224 с.
4. Теория управления: учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 560 с.
5. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2005. – 584 с.
6. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
7. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 383 с. (Высшее образование)
8. Акулов В.Б. Теория экономической организации: учеб. пособие. – М.: ФЛИНТА: НОУ ВПО «МПСИ», 2012. – 248 с.
9. Райзберг Б.А. Прикладная теория управления экономическими системами. – М.: МПСУ, 2011. – 464 с.
10. Корпоративная культура: учеб. пособие / под ред. А.Г. Поршнева и Б.З. Мильнера. – М.: ГУУ, 2003.
11. Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно-логических системах: учеб. пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.
12. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.
13. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
14. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – 365 с. – (Высшее образование).

Учебное издание

Зинаида Васильевна ЯКОБСОН  
Надежда Тимофеевна БАСКАКОВА  
Дмитрий Борисович СИМАКОВ

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Учебное пособие

Издается полностью в авторской редакции

Подписано в печать 11.08.2017. Рег. № 53-17. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага тип. № 1.  
Плоская печать. Усл.печ.л. 10,00. Тираж 50 экз. Заказ 328.



Издательский центр ФГБОУ ВО «МГУ им. Г.И. Носова»  
455000, Магнитогорск, пр. Ленина, 38  
Участок оперативной полиграфии ФГБОУ ВО «МГУ им. Г.И. Носова»