

Министерство образования Российской Федерации
Владимирский государственный университет

**ХРЕСТОМАТИЯ
ПО ОСНОВАМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

Авторы-составители
М.М. ШЕХОВЦОВА
И.В. КОВАЛЬЧУК

Владимир 2002

УДК 358.1
Ш57

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
ректор Владимирского института бизнеса
Ю.А. Дмитриев

Кандидат экономических наук, зав. кафедрой
менеджмента, маркетинга и права Владимирского института бизнеса
А.С. Кузнецов

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Владимирского государственного университета

Ш57 Хрестоматия по основам стратегического менеджмента / Авт.-сост.:
М.М. Шеховцова, И.В. Ковальчук; Владим. гос. ун-т. Владимир, 2002.
105 с.
ISBN 5-89368-348-X

Содержит собрание научных публикаций по проблемам стратегического менеджмента с комментариями авторов-составителей и заданиями для выполнения контрольных работ по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Предназначена для студентов специальности 061100 – менеджмент организации всех форм обучения. Может использоваться на практических занятиях по названной дисциплине, а также при изучении дисциплин «Теория организации», «Основы бизнеса», «Менеджмент».

Табл. 10. Ил. 7. Библиогр.: 14 назв.

УДК 358.1

ISBN 5-89368-348-X

© Владимирский государственный
университет, 2002

Предисловие

По мере зарождения нового, постиндустриального уклада жизни общества в сфере экономики и бизнеса происходят коренные изменения, сопровождающиеся фундаментальной трансформацией бизнес-систем. Меняются характер и направление процессов организации производства, реализации, инвестирования и конкуренции, и движущими силами организационного развития становятся знание и управление. Переплетение международных хозяйственных связей, глобализация рынка, интеграция производственных структур, появление интернет-технологий ведет к интернационализации менеджмента, к необходимости повышения мультикультурной компетенции, совершенствованию уровня профессионализма менеджеров и их умения создавать отличительные способности организации, создавать или внедрять новые управленческие технологии с целью повышения эффективности управления.

Основная цель хрестоматии – развить у студентов (слушателей) стратегическое мышление, умение применять на практике теоретические знания и новые управленческие технологии. Рекомендуем студентам формировать свой банк технологий и моделей менеджмента, начало которому может положить данное пособие. Уверяем Вас, что это очень увлекательное и полезное дело, которое поможет Вам в Вашей профессиональной деятельности и послужит основой для создания своих «know-how» в сфере управления и дипломного проекта.

Концепция этой работы опирается на объективные законы организации – Эшби, развития, синергии, – действие которых в организационных системах рассматривают в своих работах Э. Смирнов, И. Ансофф, Л. Грейнер, Р. Фатхудинов, О. Виханский и др. Вы изучали их труды в курсе «Теория организации».

Эволюцию организационных систем рассматривали В.Е. Хиценко, К. Менар, В.С. Ефремов, В.Г. Антонов и др.

Интернет-технологии изучали А.А. Мамыкин, Л. Богуславский, В.Ф. Бабкин.

Новые технологии менеджмента предлагаются в работах В. Столина, Л. Кириллова, Г. Кайма, Дж. Стоунхауса и др.

На основе изучения основных положений теории организации и анализа практики интегрирования организационных структур в хрестоматии выделены некоторые новые управленческие технологии и разработаны рекомендации по их применению в учебном процессе и практическом менеджменте.

Основной задачей хрестоматии является оказание помощи студентам в приобретении следующих знаний и умений:

1. Умение при проектировании организационных структур использовать действие закона У. Эшби.
2. Изучение моделей организационного развития, в частности модели Л. Грейнера, и умение применять их на практике.
3. Определение эффекта синергии интеграции компаний.
4. Изучение современных тенденций развития экономики.
5. Изучение особенностей современных бизнес-систем.
6. Мониторинг эволюции организационных систем.
7. Анализ исследований и практики применения новых технологий менеджмента.

Для лучшего усвоения изложенного материала и при его использовании на практических занятиях при изучении курса «Стратегический менеджмент» в пособии приведены задания, которые рекомендуется выполнять в тетради. Они в дальнейшем могут послужить основой для выполнения контрольных, курсовых и дипломных работ.

Хрестоматия разработана на основе публикаций в периодической печати (приводятся в сокращенном виде), освещающих вопросы менеджмента, и оригинальными являются подбор материала, комментарии к нему (напечатаны мелким шрифтом) и вопросы контрольных заданий. В публикациях в скобках курсивом выделены примечания авторов-составителей.

К сожалению, ограниченный объем издания не позволил включить в него большее количество публикаций, но, по мнению авторов, и в таком виде хрестоматия будет способствовать развитию у читателей стремления к самостоятельному поиску научных публикаций в контексте изложенного материала.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Изучение организаций за последние 20 лет получило новый импульс благодаря соединению: теории организаций, теории транзакционных издержек, которые породили арсенал новых понятий, предназначенных объяснить само существование организаций и их характеристики, в частности, путем сравнения с рынком; новых средств развития экономического анализа. Под транзакционными издержками в этом контексте понимаются издержки функционирования системы обмена (т.е. во что обходится использование рынка), чтобы обеспечить размещение ресурсов и передать права собственности.

В хрестоматии в качестве теоретической основы интеграции организационных структур выбраны: 1) закон необходимого разнообразия У. Эшби, который требует, чтобы набор управленческих реакций был не менее богатым, чем набор возможных состояний среды, проблемных ситуаций в окружении, где разворачивается бизнес; 2) модель организационного развития Л. Грейнера, объясняющая переход организации из одной стадии своего развития в следующую через преодоление соответствующего кризиса; 3) закон синергии, объясняющий синергетический эффект интеграции нескольких организационных структур.

1.1. Об интеграционных тенденциях

В.И. Приходько

Современная организационная парадигма

Целью данной статьи является анализ интеграционных тенденций в науках, составляющих теоретический фундамент менеджмента, а также анализ связи этих тенденций с реальными процессами в современной организации.

В последнее время отчётливо обозначилась интеграционная направленность в развитии практически всех областей человеческой деятельности. В политической области происходит сближение стран, имеющих примерно одинаковый уровень развития, их границы становятся всё более условными. В экономической политике преобладает принцип корпоративизма, международный менеджмент трансформируется в глобальный менеджмент. В естествознании обоснована актуальность создания единой теории поля, призванной объеди-

нить теории электромагнитного, гравитационного, сильного и слабого взаимодействий. Корпоративная культура организаций развивается в направлении гражданской культуры. Перечень подобных примеров можно продолжить.

Теоретическую базу современного менеджмента составляют, прежде всего, такие научные дисциплины, как теория организации, теория систем, кибернетика, синергетика. Эти теории сформировались при различных обстоятельствах и в разное время, они имеют свою историю и внутреннюю логику развития. Объединяет их то, что, во-первых, они являются относительно молодыми науками – их становление приходится на последние несколько десятков лет, во-вторых, у них так много общего, что эта общность сама по себе имеет основание быть объектом самостоятельного исследования. Не претендуя на полноту изложения, обозначим предмет каждой из упомянутых наук.

Теория организации изучает процессы системообразования и их закономерности. Вместе с этим теория организации исследует природу системообразующих факторов.

Теория систем изучает сущность целостности и системности, свойства целого и его частей, т.е. организацию некоторого устойчивого объекта, целостность которого и есть система.

Кибернетика изучает проблемы формирования и передачи управляющих воздействий для достижения заданного состояния системы произвольной природы, т.е. достижения определённого уровня её организации.

Синергетика изучает механизмы взаимодействия элементов системы в процессе её самоорганизации и саморазвития.

Согласно определению Бира, система есть одно из названий порядка, противоположность хаосу. Системность в этом смысле рассматривается как организованность, а система – как организация. С другой стороны, в теории организации понятие «организация» в одном из смысловых вариантов интерпретируется как «система».

Исследуя методы управления социально-экономическими системами с кибернетических позиций, можно показать, что при определённом развитии этих методов внешние критерии становятся частью системы управления, в этом случае выход системы замыкается со входом, и система переходит в режим саморазвития, а цели уже перестают быть главными критериями управления. Такая система становится объектом исследования синергетики.

Глубокое и продуктивное взаимопроникновение теории систем, теории организации, кибернетики и синергетики по мере их развития проявляется всё в большей степени. Но это обстоятельство создаёт проблему иденти-

кации указанных наук. Анализ этой проблемы позволяет сделать предположение о продуктивности идеи создания единой организационной науки.

В 50-е и 60-е годы XX века беспрецедентная самореклама кибернетики, дискуссии о приоритетности кибернетики и теории систем на некоторое время отвлекли внимание широких кругов научной общественности от намного опередивших своё время работ выдающегося русского учёного А.А. Богданова, обосновавшего ещё в начале 20-х годов XX века необходимость создания всеобщей организационной науки (тектологии). Идеи А.А. Богданова приобретают сейчас всё больше последователей не только и не столько потому, что необходимо отдать дань несправедливо забытым трудам учёного, сколько потому, что к настоящему времени в кибернетике, в теории систем и в других науках получены грандиозные результаты, обуславливающие объективные предпосылки для интеграционных процессов, подтверждая гениальное предвидение А.А. Богданова.

Интеграционные процессы сами по себе являются организационными процессами, процессами упорядочения, систематизации знаний, процессами саморазвития науки. Они отражают на идеальном уровне организационный опыт живой и неживой природы.

На рисунке показано, что существование трёх основных смысловых вариантов понятия «организация» обусловлено именно взаимным влиянием различных по своей родословной, но субстанционально тесно связанных между собой наук.

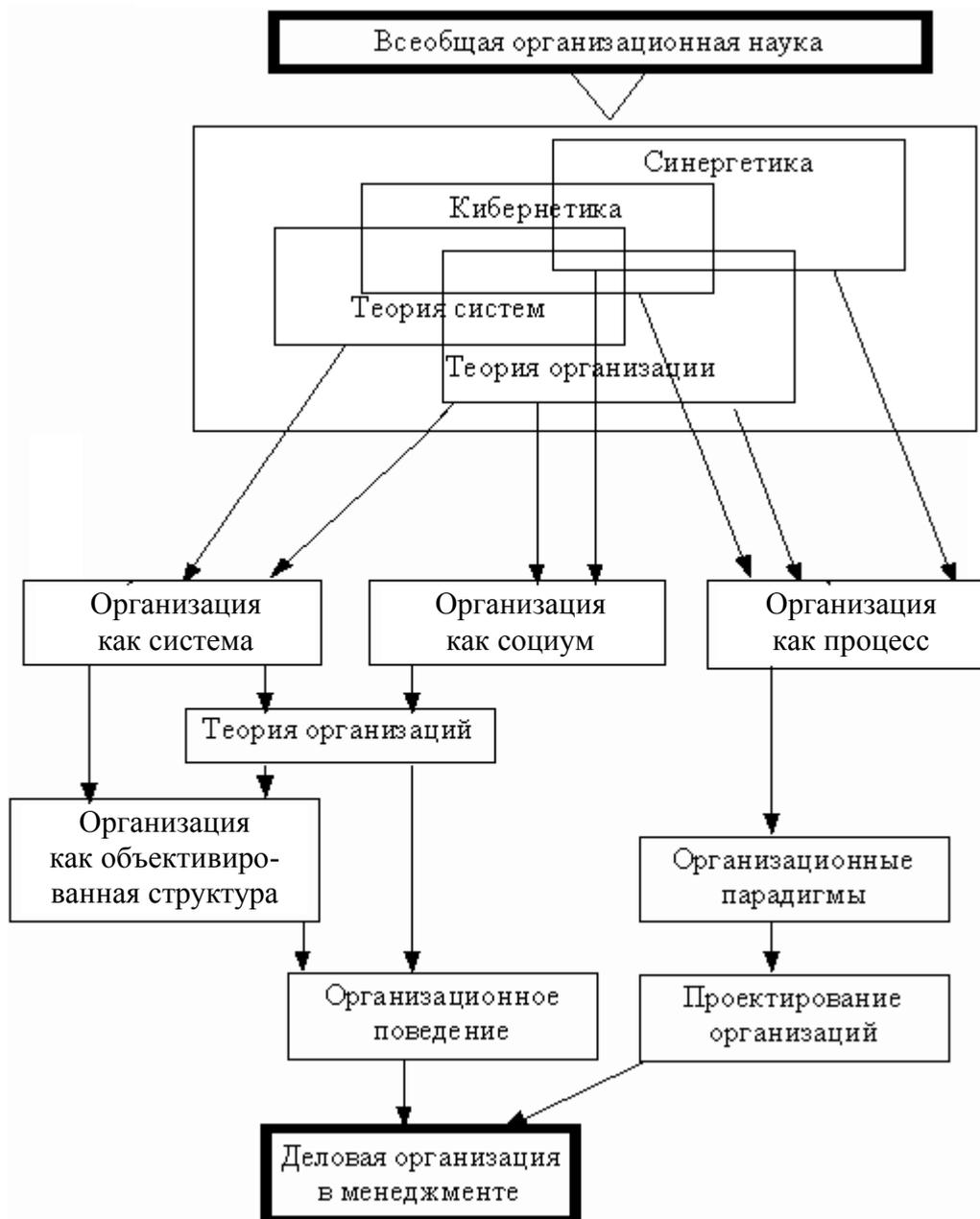
Следует обратить внимание на элемент схемы, обозначенный «теория организаций». Теорию организаций не следует отождествлять с теорией организации, поскольку она является одним из частных случаев последней.

Все многообразие подходов к исследованию организации как процесса можно представить в виде двух альтернатив (см. таблицу).

Характеристика подходов к исследованию организации как процесса

Альтернатива 1	Альтернатива 2
<ul style="list-style-type: none">• Исходным состоянием любой системы является беспорядок, хаос• Организация (организовывание) предполагает создание порядка из хаоса• Созданный порядок необходимо поддерживать, расходуя на это ресурсы, иначе снова наступит хаос	<ul style="list-style-type: none">• Реальным системам свойственна имманентная организация (изначально присутствующая как данность). Нет ничего более неестественного, чем хаос• Организация (организовывание) предполагает создание условий для развития системы• Необходимо ориентироваться на саморазвитие системы

На осознаваемом или интуитивном уровне эти подходы определяют деятельность менеджера в конкретной деловой организации и его отношение к методологическим основам менеджмента.



Теоретическая база деловой организации

Учет интеграционных тенденций позволяет рассматривать менеджмент не как сумму соответствующих разделов, отстаивающих своё право на самостоятельный статус, а как целостную систему знаний. Одним из ре-

альных прикладных результатов такого подхода могло бы быть совершенствование образовательных стандартов, избылиующих дублированиями, повторами, различного рода противоречиями.

Постоянное совершенствование интеллектуального аппарата современного руководителя становится первоочередной проблемой теории и практики менеджмента. Практикующие менеджеры, которые понимают, что стратегические аспекты управления современным автоматизированным, компьютеризированным, информатизированным, роботизированным и так далее предприятием, интегрированным с внешней средой, требует иной теоретической базы по сравнению, например, с принципами управленческого рационализма, найдут дополнительные возможности совершенствования своей деятельности в концепции всеобщей организационной науки.

Тейлор предложил разделить производственный процесс на специализированные операции для повышения эффективности труда рабочих.

Файоль рассматривал в качестве объекта управления не столько труд рабочих, сколько организацию в целом, выделяя при этом специфические функции управления, на основе которых должна определяться рациональная структура организации.

Вебер в своей теории рациональной бюрократии довёл до совершенства принцип функционального управления.

На смену традиционным подразделениям организации приходят динамичные команды специалистов, не обязательно находящиеся на одной территории, но обязательно имеющие эффективные коммуникации. Так, в ряде случаев сотрудники могут работать, находясь дома у своего персонального компьютера, или даже перемещаться, имея мобильные средства связи.

Управление организацией на основе бизнес-процессов требует нового управленческого мышления и, может быть, нового поколения менеджеров. Концепция управления бизнес-процессами менее поддаётся формализации и регламентации по сравнению, скажем, с принципами рациональной бюрократии. Конкретные рекомендации здесь уступают место потенциальной готовности решать принципиально новые задачи, поэтому управление бизнес-процессами в каждой организации может принимать свои неповторимые черты. **Смысл управления бизнес-процессами заключается в эффективной реакции организации на запросы внешней и внутренней среды в условиях полной свободы от стереотипов.**

Итак, предпосылками реализации управления на основе бизнес-процессов являются:

- понимание сотрудниками организации всего потока работ, своей роли и уровня ответственности;
- предоставление сотрудникам максимальной свободы действий;
- высокий уровень организационной и гражданской культуры;
- надёжные и эффективные связи на границах элементов бизнес-процесса;
- обмен информацией в реальном масштабе времени;
- возможность перегруппировки элементов бизнес-процесса, если того требуют интересы организации при решении определённой проблемы (подвижность границ subprocesses);
- способность работников решать широкий круг задач;
- освобождение от управленческих стереотипов;
- нестандартное, творческое мышление работников;
- инициатива и импровизация вместо исполнительности;
- сильная и гарантированная мотивация.

Концепция управления бизнес-процессами формируется не на пустом месте. Отдельными её проявлениями были и японские кружки качества, и бригадные формы организации труда, и система управления производством «точно во-время», и матричные структуры управления, и гибкие автоматизированные производственные системы, и децентрализация управления, и другие нововведения последних лет.

Исследование интеграционных процессов в науках, составляющих теоретическую базу менеджмента, а также изучение реальных процессов в современной деловой организации дают основания для следующего вывода.

Менеджеризм как одно из величайших достижений двадцатого века постепенно будет уступать дорогу синергизму, управление по принципу объект – субъект управления будет заменяться взаимодействием в организации, её саморазвитием.

Экономические предпосылки синергизма заключаются в деперсонализации собственности, переходе к совместному владению собственностью, а также в интеграционных тенденциях в социально-экономической среде.

Новую философию управления не следует форсировать, процессы должны идти естественным путём. Видимо, её время наступит в следующем веке, но научные исследования в этом направлении, внимательное и беспристрастное рассмотрение практических наработок необходимо активно продолжать, чтобы быть готовым ответить на вызов времени.

Задание 1

1. Напишите определения названных выше законов, известных Вам из курса «Теория организации».
2. Приведите примеры слияния компаний, опубликованные в периодической печати.
3. Приведите примеры определения транзакционных издержек различными авторами.

1.2. О самоорганизации

В последние годы нарастает новая тенденция системного построения организации. Принцип У. Эшби – «только разнообразие может поглотить разнообразие» – становится ключом системного анализа и проектирования организационных систем. «Проклятие многомерности», которое над социальными системами висит больше, чем над техническими, биологическими, может быть снято или ослаблено, но не столько за счет снижения разнообразия в управляемой системе, сколько через увеличение разнообразия в регуляторе, т.е. в управляющей системе. Этим объясняется и повышенное внимание к человеческому ресурсу в организации, который гораздо разнообразнее, чем техника, капитал, энергия. Пожалуй, сложны и информационные системы, но в данном издании они не рассматриваются. Управление предполагает возможность множественных состояний в объекте, поэтому в успешных организациях приветствуются инициативность, трудовая самостоятельность работника, автономия групп, множественность целей и интересов и т. п. Менеджер при этом рассчитывает на то, что в определенных рамках самоорганизация «сработает» эффективнее: за *«меру свободы дают меру производительности»* и это заставляет исследователя изучать возможности человеческого фактора и методы работы с ним.

В соответствии с принципом многообразия У. Эшби организация вводит разнообразные нововведения, чтобы соответствовать множеству внешних изменений, потому что, как сказал Гераклит, «ничто не вечно, кроме перемен». Поэтому на первом этапе самоорганизации (под самоорганизацией будем понимать системные явления самопроизвольного воздействия и автономной поддержки сложных структур, порядков и согласованного поведения) система выстраивает структуру, генерирующую нововведения в ответ на изменения внешней среды.

В.Е. Хиценко
Модель жизнеспособной фирмы
Стаффорда Бира

При управлении организациями возникают задачи, масштаб и сложность которых превышают способности человека к переработке информации. Вместе с тем опытные администраторы знают, что не следует управлять

всеми делами на фирме. Именно неучастие в процессе, отказ от тщательного планирования часто дают нужный результат. Многие полезные тенденции развиваются в структуре, гибко сочетающей централизм и автономию. Создавая условия для самоорганизации, можно управлять, не управляя.

Среди зарубежных специалистов по организационному консультированию известна модель жизнеспособности Стаффорда Бира. С именами У.Р. Эшби, У. Мак-Куллоха, Г. фон Ферстера, Г. Бейтсона, Ст. Бира связывают становление кибернетики второго порядка, которая более интересуется целостностью и внутренней связностью систем, обратными связями, обеспечивающими гомеостазис, самоорганизацией. Эта ветвь кибернетики дает нам убедительные описания многих биологических и социальных феноменов.

Ст. Бир посвятил модели три свои книги: «Мозг фирмы», «Сердце предприятия» и «Системы диагностирования организаций». В них сконцентрирован опыт консультанта и итоги многолетних размышлений о сути процессов администрирования. В этой статье я попытаюсь изложить основные особенности этой модели.

Существует несколько кибернетических принципов, свойственных любым правильно действующим организациям, будь-то фирма, банк, клиника, университет, мэрия. В основе диагностики организационных патологий лежит поиск нарушений этих принципов.

Отставание способности традиционных схем управления реагировать на перемены обрекает нас на борьбу со следствиями. Потому необходимы методы управления, подстраивающиеся не к переменам, а к темпу перемен, нужны самоизменяющиеся структуры, работающие по самоизменяющимся правилам, т.е. самоорганизация. Допустим, мы смогли взглянуть на проблему под таким углом зрения и найти возможные решения. Сможем ли реализовать их в рамках существующих структур и методов менеджмента?

Вместо управления людьми, машинами, материалами и деньгами (четыре «М» в английской транскрипции) Ст. Бир переходит к управлению сложностью. Это главный кибернетический инвариант при управлении большой системой любой природы. Мерой сложности является разнообразие состояний, и в основе модели жизнеспособной системы лежит закон необходимого разнообразия У. Эшби, который требует, чтобы набор управленческих реакций был не менее богатым, чем набор возможных состояний среды, проблемных ситуаций в окружении, где разворачивается бизнес.

В первом приближении организацию можно представить в следующем виде (см. рисунок).

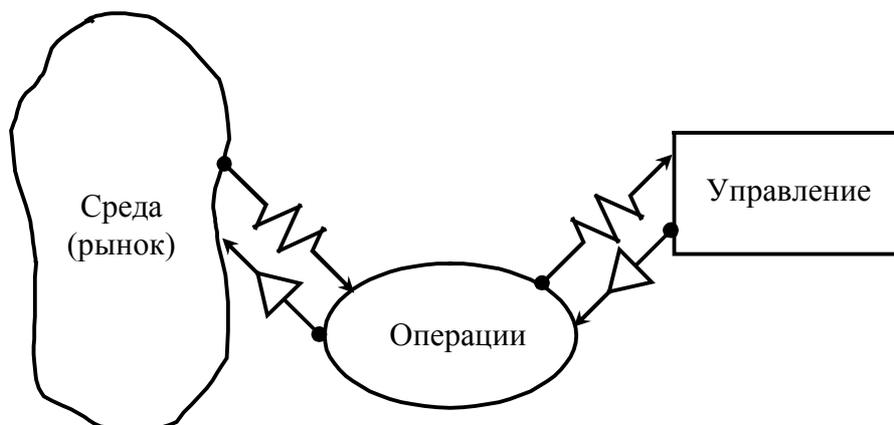


Схема управления сложностью: ————⚡————— аттенюатор,
сужающий разнообразие; ————▶————— усилитель,
расширяющий разнообразие

Однако совершенно невозможно учесть все состояния даже очень небольшой фирмы и ее окружения. Попытки разработать детальный алгоритм, автоматизировать процесс управления организацией сталкиваются с таким объемом вычислений, который превосходит даже гипотетические возможности компьютеризации. Каким же образом выживают фирмы? Как мы управляем этой сложностью? С помощью самоорганизации. Множество процессов организуют себя сами. В структуре грамотно организованной фирмы происходит направленное сужение разнообразия среды с одновременным расширением разнообразия управленческих возможностей и реакций, постоянно нащупывается компромисс между автономией подразделений и диктатурой высшего руководства, между коллегиальностью и автократией.

Очевидно, что разнообразие среды выше разнообразия технологических операций, которое, в свою очередь, превышает разнообразие управления. Никакой управляющий не знает всего, что происходит в его подразделении и тем более на рынке. В реальности мы принимаем меры, которые должны нейтрализовать любые мыслимые проблемы и одновременно вооружать нас против проблем немислимых. Происходят сужение разнообразия объекта управления (аттенюация) и расширение разнообразия регулятора (усиление).

Например, вместо перебора и анализа всех ситуаций, возможных в конкурентном окружении, мы просто нанимаем опытного администратора,

даем ему четко дозированную свободу для проявления разнообразия его мозга и ответственность, диктуемую безопасностью фирмы, и тем покрываем разнообразие рынка.

Невозможно предугадать желание клиента относительно, скажем, цвета изделия, но можно путем изучения спроса ограничить набор цветов до нескольких наиболее ходовых, частично игнорируя запросы клиентов. Привлечение способных дизайнеров позволит создать две, три формы, покрывающие весь диапазон эстетических вкусов и технических характеристик. Интеллект конструктора аттенюирует многообразие запросов, капризов и фантазий рынка. Если же оставить часть изделий неокрашенными в ожидании сигнала из магазина или комплектовать краской или докрашивать в заказанный цвет за особую плату, – это будет усилением разнообразия операций.

Региональный агент сужает разнообразие рынка, передавая в центр агрегированную, частично обработанную, деловую информацию. Милиция, к примеру, усиливает свое разнообразие радиосвязью, автомобилями, профессионализмом. Информационные системы сокращают число подозреваемых лиц. Мощные аттенюаторы – это оружие, регистрация автомобилей, ограничение доступа, комендантский час, но это уже ущемляет права человека, его свободу, читай разнообразие.

Очень выразительный пример самоорганизации – совещание, где становятся понятными позиции оппонентов и все участники аттенюируют свое разнообразие, которое имели до собрания. Тогда идеи, которые вероятно, будут отвергнуты, уже не выдвигаются и события, которые не будут одобрены, не происходят. Совещание – образец гомеостазиса в ситуациях высокого разнообразия, и продуктивность обсуждения зависит от эффективности поглощения разнообразия. Способы известны: стандартные отчеты, регламент, повестка и протокол – все это аттенюаторы, выстраданные опытом заседаний.

Ст. Бир вводит понятие «ресурсный договор», который согласует и легализует степень автономности сотрудников. Этот договор декларирует те виды деятельности, которые они могут предпринимать, и обеспечивает эти виды деятельности ресурсами. Понятно, что ресурсный договор корректируется в процессе непрерывного планирования и маневрирования ресурсами. В свете этого можно заявить, что капиталовложения являются аттенюаторами разнообразия, а ответственность – ограничителем степени риска в разнообразии наших решений.

При невозможности детальной алгоритмизации процессов управления сложной системой мы заменяем алгоритм эвристикой, т.е. правилом поведения для достижения цели вместо точного маршрута движения к ней. Нужно увидеть тенденцию, улучшающую положение дел, и поддерживать, катализировать ее, надеясь, что динамика системы сама вынесет нас к цели. Это напоминает усиление полезного стимула по принципу от достигнутого в контуре с положительной обратной связью. Ведь мы обычно нечетко представляем цель и допускаем ее изменение в ходе достижения, так что отрицательная обратная связь, подразумевающая установку целевых эталонных значений, весьма ограниченно полезна при управлении организациями.

Задание 2

1. Приведите пример товаров или услуг, которые при большом выборе устраивают Вас более всего. В группе желательно проанализировать одинаковые товары или услуги с целью выявления сходства или различия позиций.

2. Приведите известные Вам примеры исполнения индивидуальных запросов клиентов, например автомобильный тюнинг.

3. Обсудите в группе вопрос об организации совещания с целью уменьшения разнообразия мнений по конкретному вопросу.

4. Приведите пример аттенюации (сужения) своих возможностей вследствие ограниченных ресурсов, таких как финансы, знания, информация, а также по этическим и моральным убеждениям.

5. Приведите примеры ответственности как ограничителя степени риска (из своего опыта и опыта Вашего окружения).

1.3. Развитие организации по модели Л. Грейнера

Закон развития гласит: «Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла».

В.С. Ефремов

***Стратегическое управление в контексте
организационного развития***

Стратегическое управление придает направленность развитию организации, но периодически приводит к организационным кризисам. Л. Грейнер предложил оригинальную модель, описывающую развитие таких организаций через последовательность организационных кризисов. Он выделя-

ет 5 стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь организации из одной стадии своего развития в следующую лежит через преодоление соответствующего кризиса данного периода:

- 1-я стадия – развитие, основанное на творчестве, – заканчивается кризисом лидерства;
- 2-я стадия – развитие, основанное на руководстве, – заканчивается кризисом автономии;
- 3-я стадия – развитие, основанное на делегировании, – заканчивается кризисом контроля;
- 4-я стадия – развитие, основанное на координации, – заканчивается кризисом границ;
- 5-я стадия – развитие, основанное на сотрудничестве. Ей соответствует, по мнению Л. Грейнера, кризис доверия и психологической усталости работы в команде.

Дадим расширенное толкование стадий и организационных кризисов в указанной выше модели организационного развития:

- Стадия развития, основанного на творчестве. Это стадия от момента зарождения организации до ее первого организационного кризиса – кризиса лидерства. Организация появляется в результате предпринимательских усилий менеджеров и развивается благодаря, как правило, исключительно реализации творческого потенциала ее основателей. Основное внимание в этот период сосредоточивается на разработке продукта и его маркетинге. Организационная структура компании при этом чаще всего остается неформализованной. Однако по мере роста организации ее основателям все больше требуется контролировать и направлять ее развитие в специфических направлениях, что требует новых специализированных знаний, которыми они пока не обладают. Это становится причиной первого кризиса, главный вопрос которого состоит в том, куда следует вести организацию и кто способен это сделать?

- Стадия развития, основанного на руководстве. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого в первую очередь является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент. Однако через какое-то время наступает момент, когда бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система

управления в организации становится источником противоречия, суть которого в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это кризис автономии.

- Стадия развития, основанного на делегировании. Успешное преодоление кризиса автономии связано со структурной перестройкой и децентрализацией функций, а также последующим делегированием полномочий принятия определенных решений с верхних уровней на более низкие. Это до определенной степени увеличивает потенциал развития организации, но в конце концов становится причиной нового кризиса – кризиса контроля, когда высшие менеджеры начинают осознавать, что теряют контроль над организацией в целом.

- Стадия развития, основанного на координации. Успешное преодоление кризиса контроля связано с изменениями в системе координации функционирования подразделений, составляющих организацию. В этот период в структуре выделяются стратегические подразделения, имеющие достаточно высокую степень оперативной самостоятельности, но вместе с тем жестко контролируемых из центра с точки зрения использования стратегических ресурсов организации: финансовых, технологий, трудовых и т.п. Это дает новый импульс к развитию, но постепенно приводит к возникновению своеобразных границ между штаб-квартирой и функциональными подразделениями организации, которые в конце концов становятся причиной кризиса границ.

- Стадия развития, основанного на сотрудничестве. Для преодоления кризиса границ потребуется высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изошренности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна. Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию. Данная стадия не является последней. Она лишь указывает логическую завершенность определенного цикла развития организации. Л. Грейнер считает, что эта стадия может завершиться кризисом психологической усталости или доверия, когда все устают от работы как единая команда. После разрешения этого кризиса может последовать 6-я стадия организационного развития, основанная на дуальной (двойственной) структуре: «привычной» структуре для обеспечения выполнения ежедневных рутинных операций и «рефлексивной» структуре для стимулирования развития новых перспективных видов деятельности и личного духовного обогащения.

Практика функционирования организаций показывает, что менее успешные компании сегодня продолжают следовать традиционным установкам классической теории стратегического управления, стремясь поддерживать и развивать те свои качества, которые обеспечивали и обеспечивают им стратегический отрыв в конкурентной среде. Такие компании, как правило, применяют типовые (generic) стратегии, выбираемые по критерию обеспечения максимального стратегического отрыва. Их основное внимание сосредоточивается на развитии своих подразделений, специализированных по продуктовому или рыночному принципу.

Более успешные компании, напротив, всегда сосредоточиваются на манипулировании своими ресурсами. Они всегда стремятся использовать то, чем располагают в данное время, по-новому, внедряя инновации, пытаясь достичь, казалось бы, недостижимой цели. Главное внимание в этих компаниях уделяется нетрадиционному и более интенсивному использованию имеющихся в их распоряжении ресурсов с целью создания новых отличительных способностей у организации. Здесь менеджеры не просто приспособливают имеющиеся у них ресурсы к требованиям среды, в которой они должны использоваться, оставляя для других те требования, которые их ресурсы не могут удовлетворить. Наоборот, они творчески используют свои ресурсы, формулируя требования окружения, которые они способны полностью удовлетворить, его параметры, которым они могут соответствовать наилучшим образом, заставляя выполнять напряженные планы, таким образом постоянно обновляя и трансформируя свою организацию, как с позиций ее внутреннего строения, так и с позиций ее внешнего окружения. Иными словами, такие организации развиваются по принципу «познай себя», что предполагает наличие у них как механизма внутренней рефлексии, так и механизма самоопределения во внешнем окружении. Знать, на что способна организация, уметь материализовывать эти способности, понять условия, при которых эти способности становятся востребованными окружением, и создать эти условия – вот залог успеха в современном мире. Оказывается, что более успешные организации не просто стремятся приспособиться к изменениям в своем окружении, они активно действуют в направлении создания такой среды вокруг себя, которой они соответствуют в максимальной степени.

Бессмысленно сегодня пытаться спрогнозировать направления и тенденции изменений макроэкономических, политических и социальных систем, когда сами эти изменения характеризуются только одним словом – хаос. Тем не менее из хаоса возникает порядок.

Задание 3

1. Проведите анализ стадий развития известных Вам организаций (места производственной практики, магазина, парикмахерской и т.п.) по модели Л. Грейнера.
2. Приведите примеры организационных кризисов по периодической печати.
3. Приведите пример городских фирм с традиционной стратегией и успешно адаптирующихся в изменяющихся условиях.
4. Обсудите в группе возможность появления в ближайшем будущем новых бизнесов в городе.

1.4. Синергетический эффект интеграции компаний

Закон синергии гласит: «... для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо больше простой суммы потенциалов, входящих в нее элементов, либо существенно меньше».

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создает специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и которое в конечном счете проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает повышение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный быт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Значение стратегии синергизма заключается, таким образом, в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи бизнес-единиц, чем в ситуации, когда они управляются раздельно.

Американские экономисты У. Кинг и Д. Клиланд считают синергизм важным элементом выбора, разработки и детализации стратегии. Они отмечают, что синергетический эффект – каким бы потенциально большим он ни был – не проявится сам по себе, его нужно планировать и извлекать. А это возможно, если синергия выявлена, определена и заложена в обоснованные планы. Синергетический эффект наиболее ярко проявляется на уровне портфельной (корпоративной) стратегии, однако возможен и в пределах одной бизнес-единицы. Хозяйственная практика свидетельствует, что эффект совместной деятельности всегда выше простой суммы индивидуальных усилий за счет потенциала сотрудничества, взаимосвязи.

Б. Карлоф отмечает, что многие менеджеры избегают использовать термин «синергизм», употребляя синонимы, лишь слегка отличающиеся по значению. Такими си-

нонимами являются понятия «стратегический рычаг», «взаимосвязи», «рационализация», «стоимостное преимущество». Впервые этот термин был введен И. Ансоффом для оценки взаимосвязи видов деятельности внутри фирмы. По его мнению, «по первоначальному смыслу концепция синергизма представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных стратегических единиц бизнеса».

Рыночными условиями использования данной стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение усилий. Именно на синергетический эффект ссылаются менеджеры, обосновывая необходимость приобретения или слияния предприятий. К таким мотивам слияния относятся: экономия, обусловленная масштабами, комбинирование взаимодополняющих ресурсов, финансовая экономия за счет транзакционных издержек, мотив монополии, взаимодополняемость в области НИОКР.

Однако синергетический эффект является чрезвычайно сложным явлением, его получение зависит от успешного совмещения многих различных элементов. Упущение хотя бы одного из этих элементов или их части может исключить возможность достижения такого эффекта. Чтобы избежать этого, желательно ввести коллективное обсуждение данного явления специалистами, обладающими знаниями в рассматриваемых областях. Это позволит исключить мышление на уровне желаний и ожиданий, столь часто присущее стратегиям поиска синергетического эффекта. Кроме того, управление предприятием должно быть организовано таким образом, чтобы добиться реализации потенциального синергизма от управляющих бизнес-единицами. В противном случае, как отмечает И. Ансофф, появляется негативный синергетический эффект, который он обозначает « $2 + 2 < 4$ ». И. Ансофф считает, что, выбирая стратегию синергизма, менеджеры должны ответить на три вопроса:

1. Существует ли у предприятия традиция использования синергетического эффекта?
2. Какой уровень взаимосвязи предпочитает высшее руководство и каким управленческим опытом оно располагает: пригодным для конгломерата или для синергетического предприятия?
3. Какие требования и предписания будут задаваться условиями внешней среды? Считается, что чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды и жесткость конкуренции, тем выше значение синергизма для достижения успеха.

Следует отметить, что данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровне. В национальных масштабах результатом такой стратегии является создание маркетинговых сетей различного вида, которые позволяют использовать синергетический эффект взаимодействия производства и сбыта.

К другим мотивам слияния относятся: повышение качества управления, налоговые мотивы, диверсификация производства, возможность использования избыточных ресурсов, разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения, мотив продажи «вразброс», стремление повысить политический вес руководства фирмы, личные мотивы менеджеров.

Теория и практика современного корпоративного менеджмента выдвигает достаточно много причин для объяснения слияний и поглощений компаний. Выявление мотивов слияний очень важно, именно они отражают причины, по которым две или несколько компаний, объединившись, стоят дороже, чем по отдельности. А рост капитализированной стоимости объединенной компании является целью большинства слияний и поглощений.

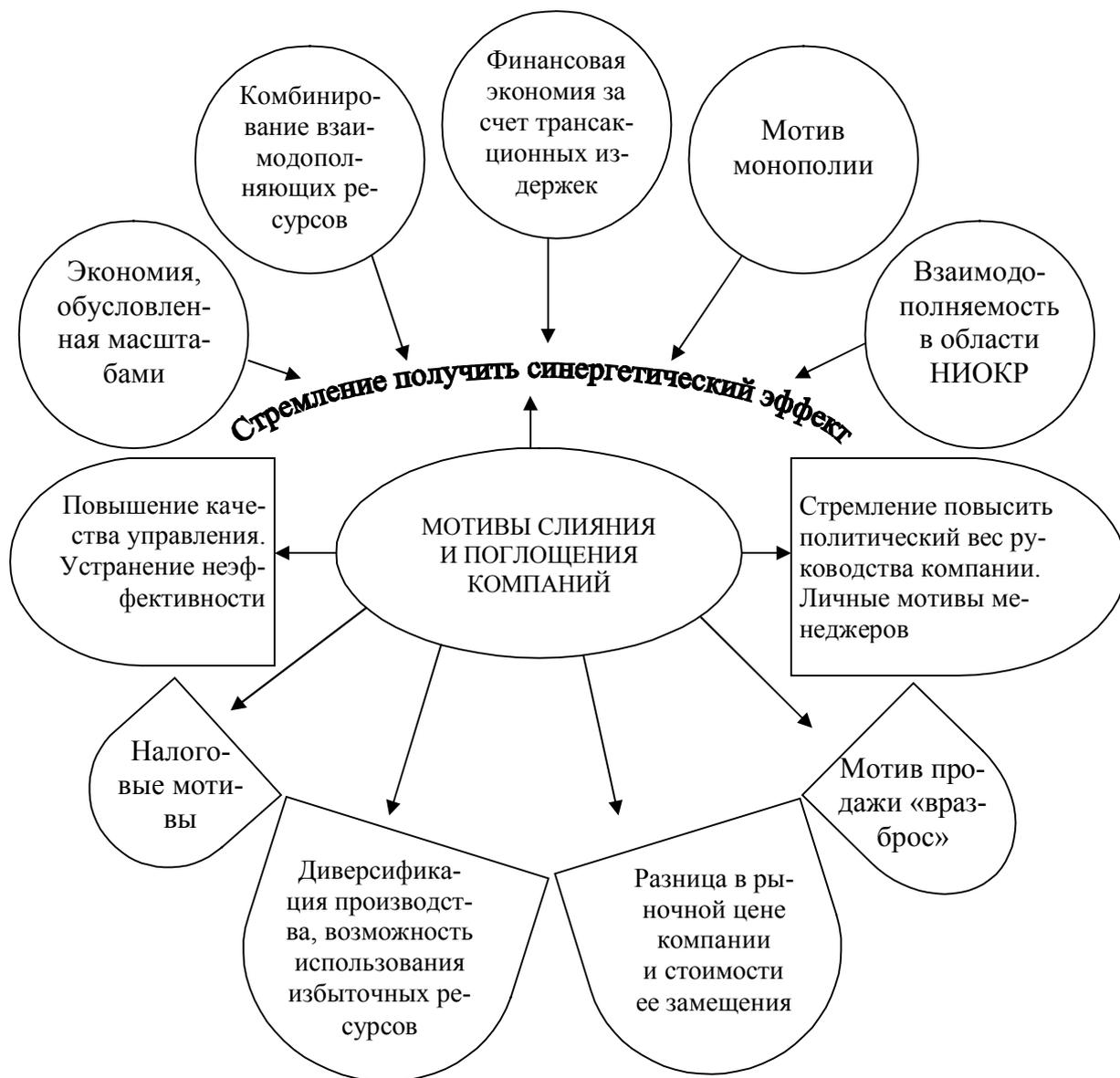
Анализируя мировой опыт и систематизируя его, можно выделить следующие основные мотивы слияний и поглощений компаний (см. рисунок).

Получение синергетического эффекта. Основная причина реструктуризации компаний в виде слияний и поглощений кроется в стремлении получить и усилить синергетический эффект, т.е. взаимодополняющее действие активов двух или нескольких предприятий, совокупный результат которого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих компаний. Синергетический эффект в данном случае может возникнуть благодаря:

- экономии, обусловленной масштабами деятельности;
- комбинированию взаимодополняющих ресурсов;
- финансовой экономии за счет снижения транзакционных издержек;
- возросшей рыночной мощи из-за снижения конкуренции (мотив монополии);
- взаимодополняемости в области НИОКР.

Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции. Один из источников такой экономии заключается в распределении постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции. Основная идея экономии за счет масштаба состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников, при той же системе распределения и т.д. Иными словами, увеличение объема позволяет более эффективно использовать имеющиеся в наличии ресурсы. Однако надо помнить, что существуют определенные пределы увеличения объема производства, при превышении которых издержки на производство могут су-

щественно возрасти, что приведет к падению рентабельности производства.



Основные мотивы слияний и поглощений компаний

Слияния и поглощения компаний могут порой обеспечивать экономию, полученную за счет централизации маркетинга, например, через объединение усилий и придание гибкости сбыту, возможности предлагать дистрибьюторам более широкий ассортимент продуктов, использовать общие рекламные материалы.

Получение экономии, обусловленной масштабами деятельности, особенно характерно для горизонтальных слияний. Но и при образовании

конгломератов порой возможно ее достижение. В этом случае добиваются экономии, обусловленной масштабами, за счет устранения дублирования функций различных работников, централизации ряда услуг, таких как бухгалтерский учет, финансовый контроль, делопроизводство, повышение квалификации персонала и общее стратегическое управление компанией.

Но при этом необходимо отметить, что интегрировать поглощенную компанию в действующую структуру обычно чрезвычайно сложно. Поэтому некоторые компании после слияния продолжают функционировать как совокупность отдельных и иногда даже конкурирующих подразделений, имеющих разную производственную инфраструктуру, научно-исследовательские и маркетинговые службы. Даже экономия за счет централизации отдельных функций управления может оказаться недостижимой. Сложная структура корпорации, прежде всего, конгломератного типа, наоборот, способна привести к увеличению численности административно-управленческого персонала.

Слияние может оказаться целесообразным, если две или несколько компаний располагают *взаимодополняющими ресурсами*. Каждая из них имеет то, что необходимо для другой, и поэтому их слияние может оказаться эффективным. Эти компании после объединения будут стоить дороже по сравнению с суммой их стоимостей до слияния, так как каждая приобретает то, что ей не хватало, причем получает эти ресурсы дешевле, чем они обошлись бы ей, если бы пришлось создавать их самостоятельно. Другая компания может иметь превосходные каналы сбыта, но ее работники лишены необходимого творческого потенциала. Вместе же обе компании способны плодотворно функционировать. Через слияния могут быть также соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации.

Молодые передовые в технологическом отношении отрасли, связанные с производством и использованием наукоемкой продукции, технологических новинок, сверхсложной техники, становятся главной сферой интересов слияний.

Повышение качества управления. Устранение неэффективности. Слияния и поглощения компаний могут ставить своей целью достижение дифференцированной эффективности, означающей, что управление активами одной из фирм было неэффективным, а после слияния активы корпорации станут более эффективно управляемыми.

При желании всегда можно найти компании, в которых возможности снижения затрат и повышения объемов продаж и прибыли остаются не до конца использованными, компании, страдающие от недостатка таланта или мотивации руководителей, т.е. компании, имеющие неэффективный аппа-

рат управления. Такие компании становятся естественными кандидатами на поглощение со стороны фирм, имеющих более эффективные системы управления. В некоторых случаях «более эффективное управление» может означать просто необходимость болезненного сокращения персонала или реорганизации деятельности компаний.

Практика подтверждает, что объектами поглощений, как правило, оказываются компании с невысокими экономическими показателями. Исследования показывают, что в поглощенных компаниях фактические нормы доходности были относительно низкими в течение нескольких лет до их присоединения к другим фирмам.

Слияния с целью получить взаимодополняющие ресурсы характерны как для крупных фирм, так и для малых предприятий. Зачастую объектом поглощения со стороны крупных компаний становятся малые предприятия, так как они способны обеспечивать недостающие компоненты для их успешного функционирования. Малые предприятия создают подчас уникальные продукты, но испытывают недостаток в производственных, технических и сбытовых структурах для организации крупномасштабного производства и реализации этих продуктов. Крупные компании чаще всего сами в состоянии создать необходимые им компоненты, но можно гораздо дешевле и быстрее получить к ним доступ, осуществив слияние с компанией, которая их уже производит.

Мотив монополии. Порой при слиянии, прежде всего, горизонтального типа, решающую роль играет (гласно или негласно) стремление достичь или усилить свое монопольное положение. Слияние в данном случае дает возможность компаниям обуздать ценовую конкуренцию: цены из-за конкуренции могут быть снижены настолько, что каждый из производителей получает минимальную прибыль. Однако антимонопольное законодательство ограничивает слияние с явными намерениями повысить цены. Иногда конкуренты могут быть приобретены и затем закрыты, потому что выгоднее выкупить их и устранить ценовую конкуренцию, чем опустить цены ниже средних переменных издержек, заставляя всех производителей нести существенные потери.

Выгоды от слияния могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящих работах *по разработке новых технологий и созданию новых видов продукции, а также на инвестициях в новые технологии и новые продукты.* Одна фирма может иметь выдающихся исследователей, инженеров, программистов и т.д., но не обладать соответствующими производственными мощностями, сетью реализации, необходимыми для извлечения выгоды от новых продуктов, которые ими разрабатывались.

Безусловно, слияния и поглощения не следует считать единственно возможным средством совершенствования методов управления. Конечно, если реструктуризация позволит повысить качество управления, то это само по себе достаточно веский аргумент в ее пользу. Однако порой можно переоценить свои возможности управлять более сложной организацией и иметь дело с незнакомыми технологиями и рынками. Тем не менее в некоторых ситуациях именно эти процедуры представляют собой наиболее простой и рациональный способ повышения качества управления. Ведь менеджеры, конечно же, не станут принимать решения об увольнении или понижении в должности самих себя за неэффективное управление, а акционеры крупных корпораций не всегда имеют возможность непосредственно влиять на решение вопросов о том, кто и как именно будет управлять корпорацией.

Налоговые мотивы. Действующее налоговое законодательство стимулирует порой слияния и поглощения, результатами которых являются снижение налогов или получение налоговых льгот. Например, высокоприбыльная фирма, несущая высокую налоговую нагрузку, может приобрести компанию с большими налоговыми льготами, которые будут использованы для созданной корпорации в целом.

У компании может иметься потенциальная возможность экономить на налоговых платежах в бюджет благодаря налоговым льготам, но уровень ее прибылей недостаточен, чтобы реально воспользоваться этим преимуществом.

Иногда после банкротства и соответствующей реорганизации компания может воспользоваться правом переноса понесенных ею убытков на облагаемую налогом прибыль будущих периодов. Правда, слияния, принятые исключительно ради этих целей, Налоговая служба США, например, расценивает как сомнительные, и применительно к ним принцип переноса убытков может быть отменен.

Диверсификация производства. *Возможность использования избыточных ресурсов.* Очень часто причиной слияний и поглощений является диверсификация в другие виды бизнеса. Диверсификация помогает стабилизировать поток доходов, что выгодно и работникам данной компании, и поставщикам, и потребителям (через расширение ассортимента товаров и услуг).

Мотивом для слияния может стать появление у компании временно свободных ресурсов. Допустим, она действует в отрасли, находящейся в стадии зрелости. Компания создает крупные потоки денежных средств, но располагает незначительным выбором привлекательных инвестиционных

возможностей. Потому часто подобные компании используют образовавшиеся излишки денежных средств для проведения слияний. В противном случае они сами могут стать объектом поглощения другими фирмами, которые найдут применение избыточным денежным средствам.

Этот мотив связан с надеждами на изменение структуры рынков или отраслей, с ориентацией на доступ к новым важным ресурсам и технологиям.

Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения. Зачастую проще купить действующее предприятие, чем строить новое. Это целесообразно тогда, когда рыночная оценка имущественного комплекса целевой компании (компании-мишени) значительно меньше стоимости замены ее активов. Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения возникает из-за несовпадения рыночной и балансовой стоимости приобретаемой фирмы. Рыночная стоимость фирмы базируется на ее способности приносить доходы, чем и определяется экономическая ценность ее активов. Если говорить о справедливой оценке, то именно рыночная, а не балансовая стоимость будет отражать экономическую ценность ее активов, а, как показывает практика, рыночная стоимость очень часто оказывается меньше балансовой (инфляция, моральный и физический износ и т.п.).

Разница между ликвидационной и текущей рыночной стоимостью (продажа «вразброс»). Иначе этот мотив можно сформулировать следующим образом: возможность «дешево купить и дорого продать». Нередко ликвидационная стоимость компании выше ее текущей рыночной стоимости. В этом случае фирма, даже при условии приобретения ее по цене несколько выше текущей рыночной стоимости, в дальнейшем может быть продана «вразброс», по частям, с получением продавцом значительного дохода (если активы фирмы могут быть использованы более эффективно при их продаже по частям другим компаниям, имеет место подобие синергии и синергетического эффекта). В целом если придерживаться точки зрения целесообразности, то ликвидация должна иметь место тогда, когда экономические приобретения перевешивают экономические потери.

Личные мотивы менеджеров. Стремление увеличить политический вес руководства компании. Безусловно, что деловые решения относительно слияния и поглощения компаний основываются на экономической целесообразности. Однако есть примеры, когда подобные решения базируются скорее на личных мотивах управляющих, чем на экономическом анализе...

Задание 4

1. Сделайте анализ публикаций о слиянии и поглощении компаний.
2. Есть ли синергетический эффект в студенческой группе?
3. Приведите примеры слияний фирм по мотивам, отличным от мотива синергизма.
4. Приведите примеры неудавшихся слияний и методы защиты от нежелательного для фирм объединения.

Глава 2

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ КАК ИСХОДНЫЙ ПУНКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Важнейшим фактором, определяющим развитие мировой экономики в наши дни, является глобализация мирового хозяйства. Ее основу составляют рост взаимозависимости национальных экономик и все более тесная их интеграция. Возникают глобальные системы инфраструктуры (транспортная сеть, Интернет и др.). Возрастает значение глобальных проблем современности, решение которых требует сотрудничества всех стран мира. Существенное влияние на протекающие процессы оказывает научно-технический прогресс, в первую очередь, в области информационных технологий и телекоммуникаций. Процесс глобализации затрагивает не только уровень межгосударственных отношений, но и все уровни экономики. Развитие предприятий, их взаимодействие и конкуренция в рыночной экономике объективно ведут к необходимости объединения отдельных предприятий. В то же время нередко компании не идут на полное слияние, а создают тот или иной механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями. В связи с этим возникает принципиально новый вид компаний – точнее говоря, речь идет уже не об отдельных предприятиях, а об объединении юридических лиц.

Определяющей тенденцией макроэкономических процессов в мировом хозяйстве является свободное движение товаров и капитала. Экономики лишь немногих государств замыкаются на себе, отгораживаясь от мировой торговли с помощью методов государственного регулирования.

А. Макгрю дает такое определение складывающимся хозяйственно-экономическим отношениям, охватившим всю планету: «Глобализация – это процесс, благодаря которому достижения, решения и деятельность людей в одной части земного шара оказывают непосредственное влияние на отдельных людей и сообщества во всех других частях мира».

С одной стороны, это определение характеризует последовательность процессов, охватывающих большую часть планеты и активно воздействующих на все происходящее на ней, с другой – в нем акцентируется внимание на интенсификации взаимодействия, взаимосвязей и взаимозависимости государств и сообществ, составляющих мировое устройство.

Глобализация рынков ведет к интернационализации менеджмента, перманентному трансферту руководящих сотрудников из одной страны в другую и тем самым к их переходу из одной национальной культуры в другую. В силу этого возникают вопросы: одинаковое или неодинаковое значение в различных странах мира имеет международно признанная философия менеджмента? В какой степени, с этой точки зрения, подготовлен перемещаемый сотрудник?

Стратегическая ориентация развития персонала решающим образом зависит от ответа на эти вопросы. Представители «culture-free» – концепции так называемые уни-

версалисты исходят из того, что менеджмент как связанная с общей культурой руководства стратегия единообразен для всех стран и на его основе во всем мире могут успешно осуществляться одни и те же функции.

Обосновывается этот тезис глобализацией, тесным, не зависящим от границ межнациональным сотрудничеством, привносящим в деловую жизнь определенные стандарты поведения, которых придерживаются и на которые равняются все деловые партнеры. Напротив, приверженцы «culture-bounded»-концепции указывают на то, что менеджмент тесно связан со специфической культурой каждой страны и поведение менеджеров в деловых ситуациях должно подстраиваться под данности культуры. На практике, конечно же, применяются обе концепции.

Наряду с профессиональной квалификацией менеджера сотрудник транснациональной компании должен обладать и мультикультурной компетенцией. Имеется в виду:

- знание основных экономических, правовых, политических, общественных и религиозных особенностей соответствующей страны;
- владение языком страны, по крайней мере, в объеме, достаточном для повседневного общения;
- понимание невербальной коммуникации и ритуалов вежливости, типичных для данной страны;
- понимание образа мышления местного населения.

Ни у кого сегодня не вызывает сомнения тот факт, что уровень экономического и социально-политического развития общества зависит от уровня его научно-технического прогресса. В свое время австрийский экономист Йозеф Шумпетер даже предложил цикловую модель индустриального развития. Длительность каждого цикла, по его мнению, скорее всего, составляет 50 – 60 лет. Начало очередного цикла знаменуется определенной промышленной революцией и свидетельствует о возникновении принципиально новой производственно-экономической среды в данном обществе.

А. Наумов (МГУ) рассматривает периодизацию развития бизнеса в России за последние 15 – 20 лет как функцию от двух переменных государственного и рыночного регулирования экономики (табл. 2).

Таблица 1

Взаимодействие рынка и государства

Рынок	Роль государства	
	Слабая	Сильная
Слабый	Усиление коммерции (переход неэффективных структур на самофинансирование)	Сильная государственная власть
Сильный	Усиление приватизации (с 1993 года)	Сильная номенклатура (высшая государственная и местная бюрократия, руководство крупных коммерческих структур (банков, нефтегазовых компаний). Ускорение процессов интеграции, в том числе с финансовыми структурами. Политика олигополии вместо развития малого бизнеса

**Стратегические тенденции развития экономики
промышленно развитых стран**

Тенденция	Характеристика	
	конец XX века	начало XXI века
1. Стратегия развития общества	Технократизм, накопление капитала в различных формах, повышение качества жизни	Полицентризм, антропоцентризм, вложение средств в развитие интеллекта
2. Идеология	Роль и место личности определены системой	Раскрепощение человеческих возможностей, гуманизм, гармоничное развитие личности
3. Информационные технологии	На основе микроэкономики, спутниковой связи, Интернет	На основе новых носителей информации DVD, трехмерной оптико-электронной памяти, Интернет-2
4. Номенклатура выпускаемых товаров	Широкая диверсификация	Расширение по общему количеству и в рамках корпораций
5. Жизненный и воспроизводственный циклы товара	2 – 5 лет (по компьютерам – 1 год)	Сокращение до двух раз
6. Стандартизация	Экономико-правовое регулирование процессов управления безопасностью и качеством товаров на всех уровнях	Расширение систем и количества международных, европейских, национальных, региональных фирменных стандартов

В основе идеи интеграции производства стоит понимание, что максимальная прибыль достигается не столько за счет высоких цен, сколько за счет больших объемов выпуска и продаж. Большие объемы производства делают продукцию доступной для массового потребления, что, в свою очередь, создает рынки для реализации массовой продукции. Кроме того, эти большие объемы позволяют параллельно получать высокие прибыли и заработную плату, в том числе и за счет исключения или уменьшения транзакционных издержек.

Задание 5

1. Проверьте свою мультикультурную компетенцию по приведенным выше четырем элементам знания.

2. Назовите плюсы и минусы двух концепций: «culture-free» и «culture-bound».
3. По табл. 1 и 2 проведите в подтверждение приведенных в них данных анализ хозяйственной практики прошлого, настоящего и тенденций.
4. Составьте по возможности более полный список трансакционных издержек и предложите пути их снижения.

2.1. Бизнес-системы постиндустриального мира

В.С. Ефремов

Бизнес-системы постиндустриального общества

Если прибыль отождествить с синергетическим эффектом взаимодействия элементов и условий деятельности коммерческого предприятия в процессах организации, производства, реализации продукции, а также процессов инвестирования и конкуренции, то саму систему, в которой возникает такое взаимодействие, можно назвать бизнес-системой, держателями интересов в которой являются предприниматели, работники, потребители, инвесторы, конкуренты.

В бизнес-системе прибыль может проявиться в любой ее части: как результат хорошей организации предприятия, эффективного производства, удачных инвестиций, победы в конкурентной борьбе или выгодной реализации продукции.

Бизнес-систему можно и необходимо рассматривать как систему отношений между предпринимателями, работниками, инвесторами, конкурентами коммерческого предприятия, а также потребителями его продукции и третьими сторонами, имеющими определённый интерес в отношении данного предприятия (рис. 1). Третьи стороны (их еще называют stakeholders – держатели интересов), как правило, обладают достаточными возможностями для влияния на условия функционирования коммерческого предприятия. Их интерес так или иначе проявляется в желании участвовать в распределении прибыли предприятия. Государство будет воздействовать на условия бизнеса с целью увеличения поступлений в казну. Профсоюзы будут предпринимать действия с целью увеличения отчислений из прибыли на улучшение условий труда работников (включая и условия материального вознаграждения).

граждения). Органы муниципального управления через воздействие на условия бизнеса будут добиваться от предприятия больших отчислений из прибыли на поддержание порядка в районе и его развитие и т.д.

Во взаимоотношениях между собой участники бизнес-системы определяют цену своего участия в деятельности коммерческого предприятия. По сути, коммерческое предприятие может состояться только тогда, когда так или иначе достигнуто согласие по поводу данного ценообразования.

Переоценка отдельными участниками своей роли в коммерческом предприятии может привести к невозможности существования бизнес-системы. Например, налоги, сборы, пошлины, оплата всевозможных услуг государственных органов по существу формируют ту цену, которую государство назначает за возможность ведения бизнеса на своей территории. Если предпринимателей эта цена не устраивает, они просто уводят свой бизнес из этого государства. Стало быть для государства разумнее назначать конкурентоспособную цену за свои условия с тем, чтобы бизнес не уходил, с тем, чтобы возникало как можно больше бизнес-систем.

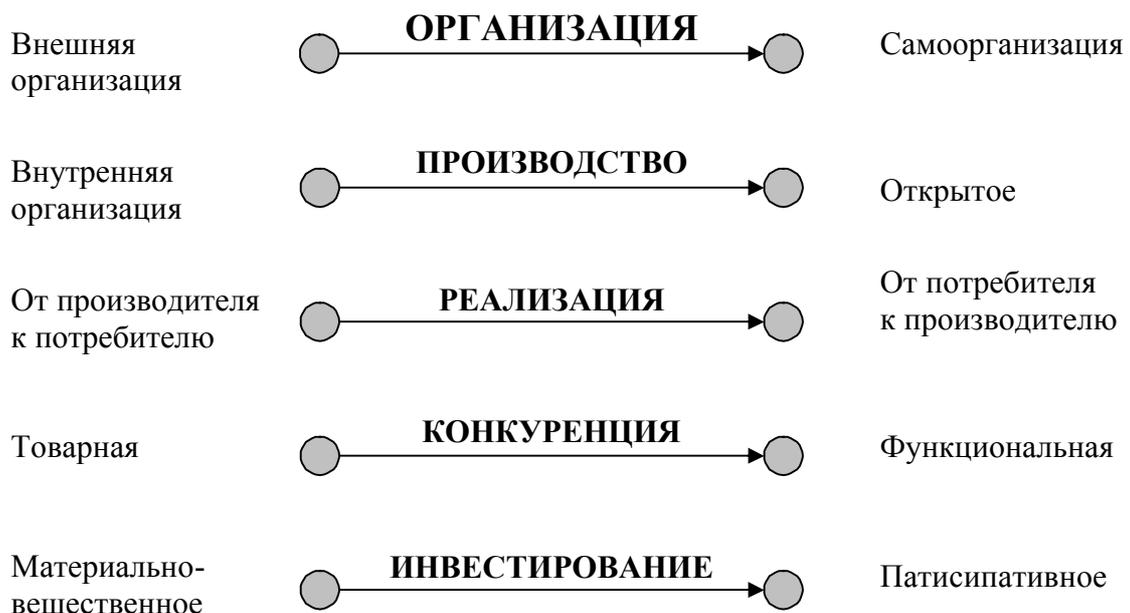


Рис. 1. Пространство изменения содержания процессов, определяющих тип и характер бизнес-системы

Однако труд может предлагаться и приобретаться предприятием как капитал (заемный капитал). Трудящийся при этом из наемного работника

превращается в инвестора коммерческого предприятия со всеми вытекающими из этого отношениями. Инвестируя свой труд как капитал в коммерческое предприятие, человек отказывается от прав требовать плату за труд, но приобретает права на участие в распределении получаемой прибыли, на проценты на вложенный капитал, а в определенных случаях (например банкротства предприятия) и возврата эквивалента вложенного капитала.

Организация предприятия в одном из крайних случаев может выступать как внешняя по отношению к нему системообразующая функция, для осуществления которой требуются специальные органы управления, представляющие из себя, по сути, отдельную систему, которая также нуждается в организации. Как видно, круг замыкается, из чего следует вывод, что организация предприятия, реализуемая как внешняя по отношению к нему функция, по своей природе всегда является неполной, незавершенной. Такие предприятия, как правило, оказываются очень неустойчивыми в своем развитии, легко подвергаются кризисам и очень трудно их преодолевают. Без поддержки со стороны такие предприятия долго не «живут». В другом случае предприятие может возникнуть органически в результате самоорганизации. Это предприятия так называемого предпринимательского плана. Они оказываются в высшей степени устойчивыми в деловой среде, обеспечивая порой поразительные темпы и масштабы своего развития.

Производство соответственно может быть внутренне замкнутым, т.е. целиком и полностью ориентированным на сосредоточение всех производственных ресурсов и мощностей на самом предприятии, или же открытым, что предполагает использование производственных ресурсов и мощностей других предприятий для изготовления требуемого продукта.

Содержание процесса реализации производимой продукции может изменяться в континууме «от производителя к потребителю» – «от потребителя к производителю».

Бизнес-система любого коммерческого предприятия будет очень сильно зависеть от того, какой по своему характеру является конкуренция в экономическом пространстве. Одно дело, если имеет место товарная конкуренция, т.е. конкурируют, может быть, разные с точки зрения качественных свойств и экономических характеристик, но одинаковые по своим потребительским параметрам товары. Другое дело, когда конкурируют носители и исполнители определенных функций. Процессы инвестирования также будут играть в бизнес-системах различную роль в зависимости от того, каковыми они являются по своей природе. Мы различаем инвестирование

материально-вещественное (как простейшую форму, когда инвестор предоставляет в распоряжение предприятия имеющиеся у него ресурсы) и партисипативное (как высшую форму, когда инвестор участвует в деятельности предприятия, так как сам является носителем необходимого интеллектуального, человеческого и структурного капитала).

Для определения типа бизнес систем введем следующее координатное пространство (рис. 2).

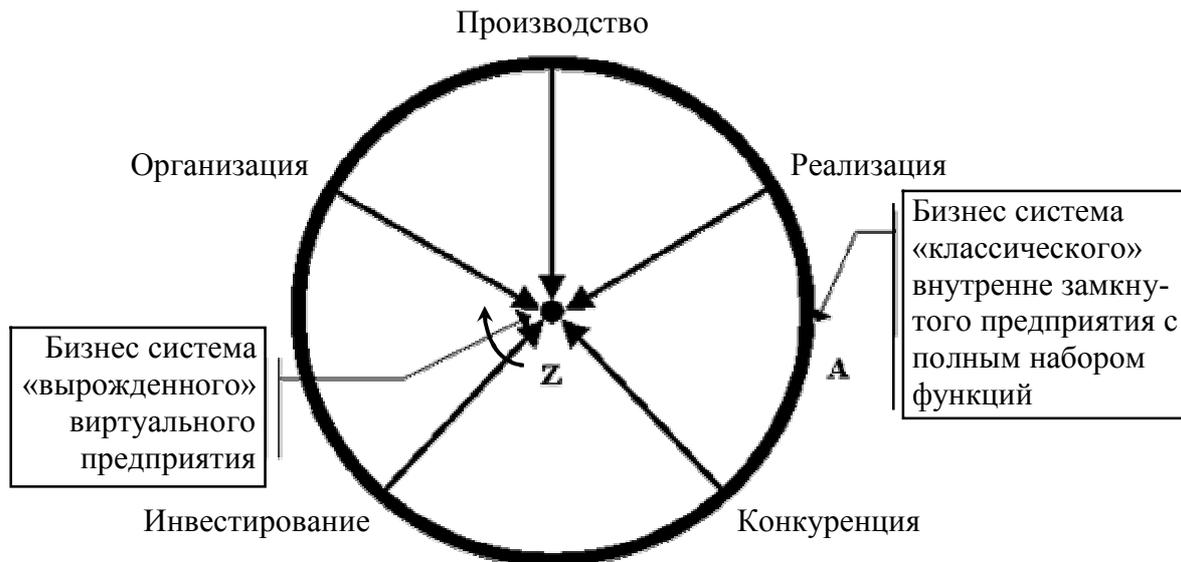


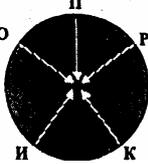
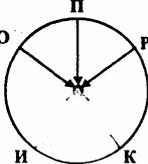
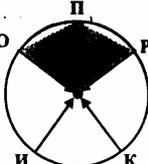
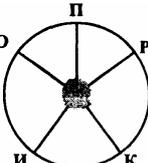
Рис. 2. Координатное пространство для определения типа бизнес-систем

Если на осях этого координатного пространства измерять соответствующие типы организационных, производственных, реализационных, конкурентных и инвестиционных процессов, характерных для определенного коммерческого предприятия, то тогда возникает однозначное соответствие между профилем диаграммы, получаемой в данном координатном пространстве, и типом бизнес-системы этого предприятия (см. таблицу).

«Классическими» можно назвать внутренне замкнутые предприятия «инсорсингового» типа, единый производственный процесс в которых построен по принципу минимизации транзакционных издержек.

Современной хозяйственной практике известны так называемые «пустотелые» (или «оболочечные») компании, в которых все производственные функции, порой начиная с функции дизайна конечного продукта, его конструкторско-технологической разработки, подготовки производственного процесса и заканчивая упаковкой готового товара, равно как и функции, связанные с его реализацией, передаются на контрактной основе сторонним организациям.

Типы бизнес-систем

Бизнес-система	Профиль
1. Инсорсинговая, внутренне замкнутая	
2. Производственная	
3. Пустотелая	
4. Аутсорсинговая	
5. Виртуальная	

Примечание *. О – организаторы; П – потребители;
 Р – работники; И – инвесторы;
 К – конкуренты.

«Пустотелая» компания не добавляет к производимому продукту практически никакой стоимости (во всяком случае, в сравнении с той, что была перенесена подрядчиками), по сути, лишь осуществляя привлечение инвестиций для производства продукции, пользующейся в обществе определенным спросом, и принимая на себя издержки, связанные с конкурентной борьбой. Но тем не менее она также извлекает определенную прибыль. Откуда возникает этот экономический эффект, если не из самой системы бизнеса? Любой бизнес связан с необходимостью несения так называемых

* Примечание к таблице авторов-составителей

транзакционных издержек. Сюда могут быть отнесены все издержки по предварительному изучению конъюнктуры рынка, заключению хозяйственных договоров, привлечению инвестиций, обеспечению нормального хода процесса подготовки и осуществления производства, сбыта готовой продукции, ведению конкурентной борьбы и т.д. Конечно, отдельные транзакционные издержки (например связанные с маркетинговыми исследованиями, рекламой, ведением бухгалтерской отчетности и т.п.) «пустотелая» компания также может передать на сторону. Но избавиться от всех она просто не может потому, что несение транзакционных издержек чужого бизнеса и есть бизнес «пустотелой» компании.

Важно отметить, что как внешняя, так и внутренняя среда «пустотелой» компании целиком и полностью формируется по законам рынка, в отличие от классических фирм, где внутренняя среда подчиняется внутрифирменным законам, находящимся в значительной степени во власти административных решений. Собственно, именно поэтому компания и называется «пустотелой», что граница между внешней и внутренней средой здесь фактически отсутствует.

В отличие от «пустотелых» компаний предприятия *«аутсорсингового»* типа определенно имеют внутреннее наполнение, которое в идеале образуется на базе их отличительных способностей, являющихся основой их конкурентных преимуществ на рынке. Аутсорсинг, предполагающий выполнение определенных частей единого производственного процесса компании сторонними фирмами на подрядной основе, предполагает по сути такой же подход к организации коммерческой деятельности, как и в случае «пустотелых» компаний. Однако имеется один существенный момент, обуславливающий необходимость отличать эти два типа предприятий. В случае «пустотелой» компании основой ее конкурентных преимуществ является умение работать на рынке, привлекать инвестиции и конкурировать. Для аутсорсинговой компании характерно наличие собственного производства, в котором реализуется бизнес-идея и в котором проявляются отличительные способности данной компании, являющиеся основой ее конкурентных преимуществ. Аутсорсинг в принципе предпринимается для уменьшения зависимости (если не сведения ее вообще к нулю) предприятия от внешних инвесторов и конкурентов.

Профиль бизнес-системы *виртуального* предприятия (см. рис. 2) с позиций здравого смысла представляется «вырожденным» (или «нулевым») вариантом профиля любого другого предприятия. Виртуальность в том и

состоит, что реальные процессы организации производства, реализации продукции, конкуренции и инвестирования здесь не протекают. Инвестиции уже давно сделаны в реально существующие производственные блоки (но не в компанию, которой нет!). Конкуренция не может появиться, так как не известна природа возникающей потребности. Виртуальное предприятие может возникнуть в любое время и в любом месте. Это, по существу, лишь ощущение существования реального предприятия, которое возникает у потребителя всякий раз, когда он стремится удовлетворить свои определенные потребности. С возникновением конкретной потребности у конкретного потребителя практически мгновенно возникает организационная структура, порождающая конкретный отклик на данную потребность.

Виртуальное предприятие с достаточной степенью точности можно было бы также назвать «предприятием конкретного потребителя». Потребитель – единственный реальный элемент бизнес-системы виртуального предприятия. Конкретная потребность является исходным и конечным пунктом всех процессов, образующих бизнес-систему. Получается так, что товар, предназначенный для удовлетворения конкретной потребности, оказывается реализованным еще до того, как он произведен. Иными словами, он реализуется в форме «виртуального товара», так как только конкретный потребитель представляет себе его в полной мере.

Все элементы бизнес-системы виртуального предприятия соединяются в систему в конечном потребителе виртуального продукта. В нем одном «борются» потребительские, конкурентные, инвестиционные, организационные и производственные начала.

Основу постиндустриальной экономики будут составлять отрасли, производящие продукцию с очень высоким удельным весом человеческого интеллекта (микроэлектроника, информатика, биотехнология, телекоммуникации и др.), а не с высоким удельным весом сырья, материалов и трудозатрат (такие, например, как металлургия, машиностроение, сельское хозяйство и т.п.).

При этом основной капитал увеличивается за счет непрерывно накапливаемых организационных знаний, хотя это увеличение пока еще не всегда можно точно оценить.

В постиндустриальном мире основной является роль интеллектуального капитала, поскольку именно он открывает возможности для применения материально-вещественного и финансового капиталов. Вместе с этим меняется и расстановка сил среди собственников различных форм капита-

ла, и сегодня претензии собственников денежного капитала на особое положение в бизнес-системах выглядят, мягко говоря, рудиментарными.

Важная особенность интеллектуального капитала – его вездесущность и всеобщность. Интеллектуальный капитал проникает и в материальный, и в финансовый, и в трудовой капитал любого предприятия. Чем глубже это проникновение, тем важнее роль субъектов интеллектуального капитала для бизнеса. Сегодня их называют по-разному – интеллектуальные работники (knowledge workers), высококвалифицированные специалисты, ученые или научные работники, «золотые воротнички». Но как бы их ни называли, очевидно то, что они уже не просто работники предприятий, а вместе с этим и предприниматели, и инвесторы. Высокий профессионализм и знания позволяют этой категории работников совмещать профессиональную деятельность в производственном процессе с участием в управлении и владении предприятием. Порой они совмещают работу по найму в одном месте с собственной предпринимательской деятельностью.

Задание 6

Приведите примеры из периодической печати разных типов организаций в контексте этого раздела.

***И.Г. Владимирова
Компании будущего:
организационный аспект***

Основные тенденции развития компаний в следующем столетии

Безусловно, вступление человечества в новую стадию своего развития – в эпоху, которую называют «постиндустриальным развитием общества», или «стадией построения информационного общества», предъявляет и соответствующие требования к проектированию компаний, формированию структур управления, объединению или разделению функций в них. По словам известного ученого в области менеджмента Питера Друкера, в следующем столетии изменятся принципиальные основы деятельности компаний: произойдет переход от компаний, «*базирующихся на рациональной организации*», к компаниям, «*базирующимся на знаниях и информации*».

Следовательно, происходит переход к новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в компаниях, их объединение с помощью глобальных информационных систем в стратегические альянсы и другие союзы самых разных типов.

Глобализация бизнеса, формирование стратегических альянсов, сетей из компаний, информационные сети позволяют создавать «лучшую во всех отношениях» организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельно взятой компании. В результате достигается и более высокая эффективность производства, возникает обстановка взаимодоверия и взаимответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании соединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют.

В качестве *основных направлений модификации компаний и структур управления* ими можно назвать:

- переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;
- де бюрократизацию, отказ от формализации, иерархии, обособления функциональных и штабных звеньев;
- сокращение числа иерархических уровней благодаря тому, что более предпочтительными будут не крупные централизованные компании, а ряд мелких с гибкими специализированными формами труда, сети компаний;
- трансформацию организационных структур компаний из пирамидальных в плоские с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями, так как управление по горизонтали более действенно, чем по вертикали;
- осуществление децентрализации ряда функций управления, прежде всего производственных и сбытовых. С этой целью в рамках компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыли и убытки;
- повышение роли нововведенческой деятельности, создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования»;
- повышение статуса информационных и кадровых средств интеграции (например комбинации персонала) по сравнению с технократической и структурной интеграцией;
- установление филиальных форм связи между самой компанией и другими предприятиями, например, путем создания внутренних рынков;

- создание автономных групп (команд), постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

Представим укрупненно прогнозируемые изменения современной модели управления в виде табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика современной и будущей моделей управления

Объект изменения	Современная модель	Модель будущего столетия
Организация	Иерархия, бюрократия	Сети
Основной принцип организации деятельности	Функциональная специализация	Интеграция, прежде всего горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знание)
Организационные структуры управления	Структуры вертикального подчинения	Адаптивные (органические) структуры
Персонал компании	Функционеры	Потенциальные ресурсы (центры определенных способностей)
Основные действующие лица	Специалисты, профессионалы	Группы и прежде всего виртуальные
Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность (сосредоточение власти в руках одного лица)	Целевая ориентация
Стиль руководства	Авторитарный (основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский, стремящийся утвердить свою власть, авторитет)	Координационный, демократический (основанный на направлении усилий подчиненных, на оказании им помощи в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников)
Источник власти	Должностная позиция	Знание
Деятельность	Индивидуальная	Групповая

Объект изменения	Современная модель	Модель будущего столетия
Статус звеньев производственной и организационной структуры управления	Замкнутые и самостоятельные единицы	Определенные ресурсы, доступные для всех
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация деятельности компании	Прибыль, повышение эффективности производства	Удовлетворение конкретного потребителя
Реакция на изменение окружающей среды	Реактивность	Проактивность
Качество	Достижение заданного	Бескомпромиссное достижение возможного

Помимо сравнительной характеристики современной и будущей модели управления попробуем более подробно охарактеризовать компанию будущего. Обобщенно основные черты такой компании, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций, можно свести к следующим (табл. 2):

Таблица 2

Основные характеристические черты компании будущего

Черта	Содержание характеристических признаков
Глобализация деятельности компаний	Компания будущего должна иметь глобальную стратегию, глобальную организацию своей деятельности, которая позволит ей действовать в разных странах на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Она будет не только производить или экспортировать товары в другие страны, а сможет использовать лучшие в мире ресурсы: сырьевые, трудовые, финансовые. Производственная деятельность, научные исследования и опытно-конструкторские разработки могут осуществляться в наиболее пригодных для этих целей странах, а рынком сбыта может быть весь мир

Черта	Содержание характеристических признаков
Построение компании на основе принципа сетизации	Компания не обязательно должна иметь полный набор всех видов деятельности – от научных исследований и опытно-конструкторских разработок до маркетинга, распределения и реализации продукции. Компании будут заключать договор с другими фирмами для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических альянсов. Покупатели и поставщики также будут являться частью этой сети. Возникнут как сеть компаний, так и компании-сети, внутренняя организация которых будет основываться на сетевых структурах
Интеграция содержания и характера управленческой деятельности, функций управления	Компания будущего будет представлять собой интегрированную организацию с перекрещивающимися функциями управления. Взамен традиционной жесткой функциональной специализации, при которой четко очерчиваются такие сферы, как маркетинг, производство, научные исследования, опытно-конструкторские разработки и т.д., организационное построение компании XXI столетия, возможно, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций
Гибкость, адаптивность компаний. Самообучаемость	Компании будущего будут быстро адаптироваться к изменениям на своих рынках и в среде своего действия. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности
Активное использование информационных технологий, глобальных информационных систем	Компания будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и повышение конкурентоспособности

Черта	Содержание характеристических признаков
Ориентация на предвидение	В условиях необходимости управления из штаб-квартиры компании разнородными в культурном отношении группами как внутри страны, так и за рубежом, быстрые, независимые и ответственные действия работников компании она может обеспечить только тогда, когда общей базой для принятия решений будет служить все более четкое, дальновидное практическое предвидение. Оно будет представлять для работников ту цель, на достижении которой они могут сосредоточить свои усилия. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне компании являются одними из ключевых функций высшего управленческого персонала
Горизонтальные принципы построения компании	Компания будущего, скорее всего, будет представлять собой горизонтальную корпорацию. Пирамидальные оргструктуры превратятся в плоские. Компания будет более упрощенной и менее иерархической по сравнению с традиционной. В такой компании будет возрастать ответственность работников (как индивидуумов, так и группы)
Формирование автономных команд (групп) как основы построения компании	Основной составной частью компании будущего станут автономные группы (команды). Компании будут нацелены на постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала. Главное преимущество такой компании – это возросший интерес, вовлеченность и ответственность работников, что ведет к более быстрому и полному удовлетворению потребностей клиентов и акционеров
Ориентация не только на акционеров, но и на других держателей интереса	Компания не сможет функционировать как «закрытая» организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. При этом будет уделяться существенное внимание не только своим акционерам, но и интересам других держателей капитала, которые также обретут значительный вес в корпоративном управлении
Безграничность компании	Расширение кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, создание сетей компаний и компаний-сетей стирают традиционные границы компаний. Компании соединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Любая функция в этих условиях и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании

Черта	Содержание характеристических признаков
Ориентация на конкуренцию, основывающуюся на времени	Конкуренция, основывающаяся на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности компании значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере трети общего объема получаемой «за период жизни» продукта чистой прибыли. Влияние ускорения процесса разработки новой продукции и ее выхода на рынок для компаний будущего приобретает особое значение, так как для большинства продуктов и услуг их жизненный цикл становится все короче
Ориентация на удовлетворение потребностей конкретных клиентов	Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов будут продолжать оставаться ключевыми факторами. Все большее число фирм будет основывать свои системы поощрений и компенсаций исходя из уровня удовлетворения потребностей клиента. Компания будет компанией, движимой конкретным клиентом
Инновационность компании	В быстро меняющихся внешних условиях инновационность в каждой фирме должна осуществляться своевременно и эффективно. В этих целях в рамках крупных компаний будут создаваться нововведенческие фирмы, ориентированные на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий
Ориентация на добавленную стоимость и на качество	Чтобы быть конкурентоспособными, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости

Изучение организационных форм компаний и их структур управления позволяет сделать вывод о том, что постепенно находит признание принцип разнообразия. Поиск единой концепции, идеальной структуры, адаптированной к любой организации, заменяется стремлением к многообразной концепции, применительно к которой идея оптимальной модели полностью отсутствует.

Высказываются мнения, что наука в области организационных структур управления в настоящее время отстает от практики, наступил временный застой в разработке типов оргструктур управления, достигнут опреде-

ленный предел. Можно еще в какой-то степени согласиться, что наука не успевает за практикой, хотя имеют место и прямо противоположные случаи, но застоя в этой области совершенно не чувствуется. Наоборот, и практика, и теория порой слишком революционны, слишком необычны, чтобы их всем воспринимать всерьез. Говоря об организационной структуре управления, мы все сразу же представляем себе схему с множеством прямоугольников и линий, их соединяющих, можем однозначно судить, кто важнее в этой компании. И конечно же, для нас очень необычно и просто удивительно видеть организационную структуру в виде перевернутой пирамиды, пиццы, созвездия, трилистника.

В последнее время в литературе рассматриваются и различные новые типы компаний, успешно действующих в «информационной» среде: эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок, организации предпринимательского типа. Безусловно, все эти виды организаций имеют право на существование, но не все из них могут быть охарактеризованы как компании будущего. Так, элементы партисипативности (да еще какие: выборность руководителей, создание советов трудовых коллективов и т.п.) имелись на российских предприятиях и в советские времена. А эдхократические и многомерные организации, с нашей точки зрения, вполне можно отнести к компаниям горизонтального типа.

Проводя теоретические исследования форм компаний будущего и анализируя имеющиеся эксперименты в этой области, целесообразно подробно рассмотреть два вида компаний следующего (21-го) столетия: горизонтальные корпорации и сетевые организации, имеющие как схожие, так и прямо противоположные характеристические признаки. Существует еще множество белых пятен в построении и деятельности таких компаний, но одно мы можем сказать с полной уверенностью: «За ними будущее!»

Виды компаний будущего

Горизонтальные корпорации

В последнее время в литературе в менеджменте много внимания уделяется так называемым «горизонтальным корпорациям», анализу опыта создания компаний такого типа, исследованию путей перехода к ним. Предполагается, что горизонтальная корпорация займет ведущее место среди организаций будущего. Многие крупнейшие транснациональные корпорации, напри-

мер «American Telephone & Telegraph» (AT&T), «DuPont», «General Electric», «Boeing», «British Telecommunications», «Ericsson», «Volvo» и «Motorola», стремятся постепенно заменить старую организационную модель на новую горизонтальную и уже имеют определенные достижения на пути к воплощению этой идеи. Хотя чаще всего горизонтальные принципы управления применяется пока и достаточно успешно в низовых звеньях компаний.

Несмотря на различия организационных моделей, лежащих в основе построения компаний горизонтального типа, можно выделить некоторые общие характеристические признаки, наличие которых позволяет говорить о создании горизонтальной корпорации. Попробуем сформулировать эти *общие признаки*:

- организационная структура горизонтальной корпорации формируется вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них (например разработка новых изделий, производство и сбыт продукции), а не в зависимости от функционального разделения труда: по функциям управления, отдельным заданиям, поставленным задачам (например прогнозирование рыночного спроса на данный продукт). Горизонтальная корпорация, как правило, строится вокруг трех-пяти базовых процессов;
- горизонтальная корпорация представляет собой плоскую иерархию, при этом сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Предполагается, что возможен полный отказ от иерархии и обособления функциональных и штабных органов;
- выявляются и устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости;
- происходит минимизация деятельности внутри каждого базового процесса;
- основными «несущими опорами» горизонтальной корпорации становятся автономные межфункциональные рабочие группы (команды), каждая из которых имеет определенную цель, и осуществляется четкий контроль достижения этих целей;
- используется минимально возможное количество автономных групп (команд) для осуществления соответствующих базовых процессов;
- основным критерием эффективности деятельности компании становятся не ее прибыльность или котировка акций компании, а степень удовлетворения потребностей конкретных потребителей.

Специалистами предполагается, что в законченном виде горизонтальная корпорация будет иметь лишь несколько менеджеров высшего звена, в веде-

нии которых будут централизованы функции финансов и управления персоналом. Такая организационная структура сможет обходиться максимум тремя или четырьмя промежуточными уровнями управления, осуществляющими руководство базовыми процессами. Персонал горизонтальной корпорации будет работать совместно в автономных группах (командах) над решением кардинальных вопросов, например над созданием новой продукции или развитием сбытовой сети. Главной задачей автономных групп станет наиболее полное удовлетворение потребностей конкретного покупателя.

Опыт показывает, что основными преимуществами организационных структур горизонтального типа являются:

- возросшая гибкость компании, максимальное приспособление к постоянно меняющимся требованиям рынка;
- сокращение нерациональных затрат;
- мобилизация всех ресурсов компании.

Замена иерархических структур более плоскими зачастую протекает как сложный, болезненный и длительный процесс. Даже простое выявление основных направлений деятельности компаний, базовых процессов порой представляет собой сложную и трудоемкую задачу.

Так, например, в одном из отделений «АТ&Т», где занято 16 тыс. чел., первоначально было выделено около 130 различных процессов, которые в конце концов удалось объединить в 13 основных. В «АТ&Т» были созданы группы (команды), в которые входило от 10 до 15 работников. Каждая группа (команда) выполняла все необходимые функции, обслуживала отдельные регионы, устанавливала личные связи с клиентами, отвечала за полное их обслуживание на долгосрочной основе. Функционирование автономных групп было апробировано «АТ&Т» при разработке новой модели радиотелефона. В эти команды вошло по 6 – 12 специалистов различных служб: инженерной, технологической, дизайнерской, производства, сбыта. Отсутствие бюрократических процедур позволило в два раза сократить срок разработки продукции, снизить издержки и повысить качество радиотелефона.

Одной из первых становится «компанией без внутренних перегородок» крупнейшая транснациональная корпорация «General Electric». В электротехническом бизнесе этой корпорации (с годовым объемом продаж более 3 млрд долларов) упразднена вертикальная организационная структура управления и применяются горизонтальные принципы управления более чем 100 базовыми процессами. Это позволило снизить издержки, сократить производственные циклы и повысить степень реагирования на запросы конкретных потре-

лей. В основе построения компании лежат группы, в состав которых входит 9 – 12 высококвалифицированных специалистов, курирующих различные процессы и программы. В ведении групп находятся самые разнообразные вопросы от разработки новой продукции до проблем эффективного использования производственного оборудования. Вместо прежних менеджеров с их узкой функциональной специализацией высший управленческий персонал также объединяется в группы компетентных специалистов широкого профиля, занимающихся распределением ресурсов и координацией деятельности.

Из вышесказанного видно, что важнейшей чертой горизонтальной корпорации, компании с адаптивной организационной структурой или другой подобной организации, в основе которой лежат принципы управления горизонтального типа, является *создание автономных групп (команд)* для осуществления деятельности и управления любыми работами. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком компании. В них могут входить представители всех функциональных служб, им предоставляются необходимые ресурсы. Группа (команда) отличается от разрозненных, незнакомых друг с другом людей, находящихся в одном пространстве, тем, что между отдельными участниками группы существуют определенные взаимосвязи, имеется общая цель. Группа характеризуется получением определенного синергетического эффекта, т.е. целое становится больше суммы частей. Создание автономных команд характерно и для эдхократических и многомерных организаций. Каждая из этих видов компаний будущего имеет свои особенности, но по большинству характеристических признаков мы с полным правом относим их к компаниям горизонтального типа. Кратко остановимся на их характеристике.

Эдхократические компании (от лат. *ad hoc* – специальный, устроенный для данной цели) получили свое название за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся организационным структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на должностной позиции в иерархии. Ключевыми факторами в эдхократии являются компетентность и групповая взаимосвязь работ. В связи с этим наибольшее распространение такие компании получили в областях с высокой или сложной технологией, требующих творчества, инновационности и эффективной совместной работы: научно-исследовательской и опытно-конструкторской, консультационно-нововведенческой, компьютерно-электронной, медицинской и т.д. Формальности не характерны для эдхократической компании и сводятся в ней до минимума. Организационная структура управления имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизон-

тальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе.

Организационная структура управления эдхократической компании, как правило, изображается в виде нескольких окружностей, отражающих последовательно от центра высшее руководство, штаб-квартиру компании, менеджеров, специалистов и рабочих. То есть в организации такого типа есть как бы точка отсчета, от которой структура расходится кругами по радиальным направлениям. Круг в этом случае является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному – к успеху компании.

Если при использовании матричных структур управления компанию можно представить как двухмерную модель, то при добавлении к этим двум измерениям (как правило, ресурсам и результатам) еще дополнительных переменных, таких как территория, рынок и потребитель, то компании можно охарактеризовать как *многомерную*. Зачастую такие компании называются «*предприятием в предприятии*», «*фабрикой в фабрике*» и т.п.

Основой многомерной компании, как уже отмечалось выше, является автономная рабочая группа, получающая в большинстве случаев статус центра прибыли, а в отдельных случаях являющаяся самостоятельной компанией. Главным достоинством многомерного подхода является максимальное сближение производителя и потребителя, что позволяет самым эффективным способом удовлетворять его запросы.

Каждое подразделение в многомерной компании может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего, подразделению компании. Чем меньше подразделение, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя.

В многомерной компании отношения членов автономной группы с ее высшим руководством и другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом.

В качестве примера многомерной компании обычно приводят компанию «Volvo», где экспериментальные бригады «тележечной» сборки представляют собой «предприятие в предприятии». Эти группы из высококвалифицированных и многопрофильных работников полностью обеспечивают свою деятельность: от получения индивидуального заказа от конкретного клиента на сборку автомобиля, обеспечения себя необходимыми ресурсами до продажи автомобиля. Группа (бригада) сама рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты, а оставшаяся сумма может быть реинвестирована.

Сетевые организации. Сетевые организационные структуры

Переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. Впереди эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, исповедующих новые принципы менеджмента.

К началу нового (21-го) века использование сетевых принципов организации компаний становится в западных странах ведущим направлением в менеджменте. Это обусловлено:

- постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям;
- постоянным усложнением производственной и коммерческой деятельности компаний;
- повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);
- расширением пространства компании (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов);
- низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;
- стремлением к автономным формам труда;
- наличием межорганизационных систем информации и коммуникации.

Как мы уже отмечали выше, человечество вступило в новую стадию своего развития – «стадию построения информационного общества», а *информационное общество* можно охарактеризовать следующими особенностями, создающими необходимые условия для возникновения сетевых и виртуальных компаний:

- любой человек или группа лиц могут в любом месте и в любое время свободно иметь доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;
- любой человек или группа лиц умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;
- любой человек, группа лиц или общество в целом имеют необходимые технические средства, инфраструктуру и социальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации.

Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды компаний.

Термин «сетизация» означает метод, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей в соответствии с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой.

Сетевая модель призвана просто изменить мир, она одинаково применима как в качестве модели внутриорганизационного сотрудничества между потенциальными ресурсами, так и между компаниями и группами компаний.

При создании *компаний-сети* предприятие разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). На смену централизованным приходят федеративные структуры.

Сети из компаний могут быть представлены двумя организационными моделями:

- Сеть, формирующаяся вокруг крупной компании. В этом случае крупная компания, представляющая собой ядро сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная компания занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие компании быстро попадают в зависимость от более мощного партнера.

- Сеть компаний, близких по масштабам. Большинство компаний, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех.

Стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда компания перестает сама заниматься какими-то направлениями и передает их внешним исполнителям. Порой внешним исполнителям перепоручается и само производство продукции, в этом случае мы имеем дело с так называемыми «оболочечными» компаниями (см. п. 2.2.).

В условиях сетевой модели вся цепочка создания благ превращается в совокупность услуг. Договорные отношения переносятся на владельцев долей капитала, оборудования и отдельных сотрудников. Подобное «развязывание» ресурсов выражается, прежде всего, в заключении различного рода договоров (разделение прав владения и пользования) и замене традиционных отношений в сфере управления персоналом.

Новый организационный принцип уже давно проходит испытания в рамках крупномасштабного эксперимента, выходящего за пределы отрасли или функциональной сферы. Результаты этого эксперимента позволяют говорить о преимуществах сетевых принципов построения компаний,

трудностях, с которыми приходится сталкиваться, и выявленных слабых местах сетевых компаний и сетевых структур управления.

Преимущества достаточно значительны. Перечислим их:

- адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;
- концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
- существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;
- низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы;
- привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования «второсортных» исполнителей.

Привлекательность сетевых структур объясняется очень высокими экономическими показателями, которые, в свою очередь, обусловлены двумя факторами – компетентностью и эффективностью организационной сети.

Сетевые структуры являются идеальной школой повышения компетентности работников компании. Ведь к решению тех или иных задач привлекаются лучшие исполнители. Подобный элитарный принцип сотрудничества, присущий сетевой компании, исключает использование второсортных исполнителей, хотя последние и работают в той же компании.

Эффективность рассматриваемых компаний гарантируется низким уровнем и рациональной структурой издержек. Сети исключают дублирование использования рабочей силы и мощностей на разных участках. Тем самым удается избегать высоких совокупных затрат на производство конечной продукции.

Сетевые компании, сетевые структуры отличаются оптимальной структурой издержек. При этом минимизации легко поддаются расходы на подготовительно-заключительные работы. Снижение издержек достигается также и тем, что сетевые структуры менее обременены так называемыми политическими организационными единицами, к которым можно отнести наблюдательный совет компании, производственный совет, согласительные группы и т.п. В отличие от обычных компаний они ориентированы в первую очередь на целевую деятельность и в значительно меньшей степени на решение политических вопросов.

Трудности, выявившиеся при внедрении сетевых принципов, указывают на существование определенных границ для «безграничных» компаний. Они обусловлены двумя причинами:

- сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления;
- процесс формирования сетевых компаний характеризуется отставанием фундаментальных научных исследований от практического опыта: управленческие принципы для новых компаний и организационных структур еще не уточнены и не апробированы в достаточной степени и потому не могут служить прочным фундаментом для развития данной организационной формы.

В качестве специфических слабых мест сетевой компании и сетевой структуры управления можно назвать следующие:

- при формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля;

- сетевая концепция нарушает организационные принципы сегментирования и модулирования, которые присущи автаркическим (хозяйственно обособленным, замкнутым, самообеспечивающимся) организационным единицам, таким, как венчурные предприятия, «фабрика в фабрике», «предприятие в предприятии» и т.п.;

- при сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров;

- практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений;

- существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети;

- принципы сетевых построений тормозят развертывание предпринимательства, так как определяют «дефицит» автаркии и мотивации предпринимателей.

Каждый участник сети вносит лишь небольшой вклад в функционирование всей сетевой модели, поэтому создание организационных сетей ведет к усилению их взаимозависимости.

Для сетевых структур типична зависимость как от рынка, так и от ресурсов. Особенно возрастает ресурсная зависимость в связи с тем, что сетевые компании наряду с собственными мощностями и персоналом используют на договорных условиях необходимые здания, транспортные

средства, компьютерную технику и персонал других компаний. Тем самым компании попадают в полную зависимость от внешних факторов.

В сетевых компаниях невозможно использование традиционных отношений в сфере занятости рабочей силы. Трудовые отношения в таких компаниях устанавливаются на основе срочных трудовых договоров, частичной занятости, договоров о взаимном предоставлении персонала компаниями, договоров со специалистами свободных профессий.

Участники сетевой структуры главным образом внутренне вдохновляются миссией сети. Социальная же поддержка не находит должного места в мотивационной концепции этой организационной формы.

Члены сетевой компании вынуждены отказаться и от мотивационной роли «образа врага» в конкурентной борьбе, так как сегодняшний противник завтра может оказаться партнером по сети.

Сетевые структуры перечеркивают некоторые испытанные организационно-управленческие принципы. Чтобы в результате не возник организационный вакуум, разработан ряд специфических принципов, главными из которых являются:

- принцип формирования сетевой культуры;
- принцип взаимности;
- климат доверия.

По своей сути создание собственной корпоративной культуры – дорогостоящее и долгосрочное мероприятие. Сетевые же компании не имеют, как правило, времени на развитие собственной культуры. Поэтому в условиях сетевой структуры предпочтение следовало бы отдать «импорту культуры». Под этим, однако, не подразумевается восприятие сетевой компанией одной из доминирующих корпоративных культур или культуры какой-либо страны. Путь к сетевой культуре лежит через глобальные связи единого хозяйственного пространства, глобальные нормативные сообщества (типа Международной организации стандартов, Интернет и т.п.).

«Развязывание» ресурсов в рамках сетевых структур часто сравнивается с виртуализацией, а сетевая компания с виртуальной компанией. Это сравнение правомерно, когда в ходе замены старой структуры теряются известные физические и правовые характеристики компании. Зарезервировать определение «виртуальный» следует, видимо, за частью сетевой организации, конкретно за временными, ориентированными на проект, сетевыми фрагментами, работа которых обеспечивается исполь-

зованием информационно-технических средств (телетехники и телекооперации) в пространстве и времени.

Современные телекоммуникационные технологии расширяют границы сотрудничества. Для эффективной совместной работы больше нет необходимости пространственного сосредоточения персонала: работать за соседним столом, находиться в одном офисе, здании, городе или даже стране. Современные компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в удаленном режиме.

Такие группы (команды) называют виртуальными. Такими они становятся не только из-за того, что отдельные участники этой группы работают в удаленном режиме через некоторое неосязаемое электронное пространство. Изменяется сам статус работника в компании: он уже рассматривается не с позиции занимаемой должности, не как функционер, а как потенциальный ресурс, представляющий собой совокупность знаний и умений, доступный для всех в рамках компании. Формально для виртуальной компании имеет значение только содержание ресурса и его доступность.

Понятие «виртуальный» заимствовано из английского языка (*virtual*) и означает «воспринимаемый иначе, чем реализуемый, или не имеющий физического воплощения». Виртуальными в современных условиях постепенно становятся не только группы (команды), но и целые компании.

При определенных условиях в виртуальный ресурс, который можно использовать виртуально, т.е. без физического контакта с ним, может превратиться и менеджер. Совершенно не обязательно в современных условиях физическое присутствие менеджера в компании, что постепенно ведет к возникновению виртуального управления.

В заключение хотелось бы отметить, что операцию формирования сетевой структуры, а тем более виртуальной, нельзя представить в виде последовательно осуществляемых этапов. Это итеративный, непрерывный и очень длительный во времени процесс.

Задание 7

1. Используя периодическую печать, приведите примеры наличия в конкретных организациях отличительных черт будущего в соответствии с табл. 1 и 2.

2. Какие характеристики организаций кажутся Вам привлекательными и каковы перспективы их внедрения на отечественных предприятиях?

2.2. Организационные формы интеграции компаний

*И.Г. Владимирова
Организационные формы
интеграции компаний*

В условиях динамично развивающегося мирового рынка, обостряющейся конкурентной борьбой оказывается, что кооперация и сотрудничество дают компаниям более весомые стратегические преимущества, чем сама конкурентная борьба. В связи с этим многими компаниями осознается необходимость их вхождения в различные объединения и альянсы, в том числе и в международные.

Поиск эффективных организационных форм объединения компаний продолжается, по крайней мере, на протяжении последнего столетия (*XX века*). В мировой практике сложились разнообразные типы интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы и т.п.

Стремление найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации управления и ответственности при объединении компаний приводит к выбору таких организационных форм интеграции, которые занимают как бы промежуточное место между полностью централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством в чисто рыночной среде.

Организационные формы объединения компаний, значительно различающиеся по степени интеграции их участников, развиваются исторически от концернов и семейных групп в начале века до стратегических альянсов в конце XX столетия. Примечательно, что вновь возникающие организационные формы не вытесняют предшествующие типы интеграции компаний, а дополняют их. Происходит расширение многообразия форм (*вспомним закон У. Эшби*). Характер взаимосвязей между компаниями становится все более сложным и весьма тонким.

Безусловно, что границы между всеми этими формами достаточно расплывчаты. Разными специалистами (как теоретиками, так и практиками) они трактуются порой неоднозначно. Так, например, существует два совершенно противоположных мнения о соотношении стратегических альянсов и консорциумов. Одно мнение заключается в том, что консорциум не

является стратегическим альянсом, но чаще преобладает точка зрения, что среди видов стратегических альянсов выделяются именно консорциумы.

Кроме того, необходимо отметить, что несмотря на отсутствие в гражданском праве большинства стран как зарубежных, так и Российской Федерации вышеперечисленных названий организационных форм интеграции компаний для обозначения конкретного юридического лица, все эти формы объединения фактически имеют место. В каждом отдельном случае интеграция компаний, которая подпадает под сформулированные ниже определения и признаки, регистрируется в качестве юридического лица в той организационно-правовой форме, которая предусмотрена гражданским законодательством данной страны (в России, как правило, в форме хозяйственных товариществ и обществ, ассоциаций и союзов).

Все организационные формы интеграции компаний можно условно разделить на «жесткие» и «мягкие». К жестким можно отнести концерн, трест, а к мягким, прежде всего, – ассоциацию, консорциум, стратегический альянс. «Мягкие» формы особенно популярны в международных объединениях, они позволяют вести совместную деятельность при сохранении учредителями юридической и хозяйственной самостоятельности. В рамках стратегических альянсов, консорциумов возникает возможность мобилизации преимуществ мощной корпоративной структуры при сохранении национальной обособленности ее членов. Ведь порой государственная власть и общественное мнение стран по ряду причин, прежде всего, политических неблагоприятно относятся к таким формам интеграции компаний, которые приводят к утрате их самостоятельности и независимости. Исследователи приводят характеристики некоторых форм интеграции компаний:

Концерн

Одной из наиболее распространенных и развитых организационных форм интеграции компаний является концерн.

Концерн – это форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.

Сформулируем основные особенности концернов:

- это достаточно жесткая форма интеграции компаний, самая жесткая из всех рассмотренных в данной статье, за исключением треста;

- концерн обычно является объединением производственного характера;
- входящие в концерн компании номинально остаются самостоятельными юридическими лицами в форме акционерных или иных хозяйственных обществ или товариществ, а фактически подчинены единому хозяйственному руководителю;
- в рамках концерна централизованы финансово-экономическое управление, проведение научно-технической политики, ценообразование, использование производственных мощностей, кадровая политика;
- головная компания концерна, как правило, организуется в виде холдинговой компании (преимущественно как смешанный холдинг) или на основе взаимодействия преобладающего и зависимых (ассоциированных) обществ;
- деятельность концерна ориентирована в основном на производство, поэтому в качестве материнской (головной) выступает чаще всего производственная компания, которая является держателем контрольных пакетов акций дочерних предприятий;
- в рамках данной формы полностью контролируется деятельность образующих ее компаний.

В зависимости от характера интеграционных связей между компаниями различают следующие виды концернов:

Вертикальный – концерн, объединяющий компании разных отраслей, связанные последовательностью технологического процесса производства готового продукта (например горнодобывающие, металлургические и машиностроительные).

Горизонтальный – концерн, объединяющий компании одной отрасли, производящие одно и то же изделие или осуществляющие одни и те же стадии производства.

Деятельность концерна может распространяться на одну подотрасль или отрасль экономики. В него могут входить предприятия одной или нескольких отраслей. Лишь немногие наиболее крупные концерны охватывают всю отрасль (например в Германии концерн «Siemens» – электротехническую промышленность). Концерны действуют в тех отраслях экономики, в которых развито крупное и массовое производство, применяются высокие технологии. Чаще всего это черная и цветная металлургия и сталелитейная промышленность, машиностроение и автомобилестроение, химическая и электротехническая индустрия.

С точки зрения системы участия в капитале можно выделить два вида концернов:

- *концерн подчинения*, организованный в виде материнской и дочерних компаний;
- *концерн координации*, состоящий из сестринских обществ, т.е. созданный таким образом, что отдельные входящие в него компании производят взаимный обмен акциями. Тем самым все члены концерна, который в то же время остается под единым руководством, оказывают взаимное влияние на проводимую концерном политику.

Концерн подчинения создается, как правило, для объединения производств по технологической цепочке, а концерн координации – в целях интеграции таких видов деятельности, как проведение единой финансовой или научно-технической политики, согласованного производственного развития компаний, кадровой политики и т.п. Концерн координации, включающий порой слабо связанные технологически предприятия, по своей сути становится близок такой форме интеграции компаний, как конгломерат.

Концерны, имеющие иностранные дочерние отделения, представляют собой международные концерны. Причем капиталовложения таких концернов могут быть как транснациональными, так и трансконтинентальными.

Крупные концерны объединяют от 10 до 100 и более компаний, включая производственные, научно-исследовательские, финансовые, сбытовые и другие фирмы. Например «General Motors» объединяет 126 заводов в США, 13 в Канаде, производственные и сбытовые подразделения в 36 странах мира. Продукция концерна реализуется через собственные сбытовые сети и сети дилеров, составляющие более 15 тыс. фирм.

Конгломерат

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

К особенностям конгломератов можно отнести следующие:

- интеграция в рамках данной организационной формы предприятий различных отраслей без наличия производственной общности. Объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора. Профилирующее произ-

водство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе;

- объединяемые компании, как правило, сохраняют юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность, но оказываются полностью финансово зависимыми от головной компании;

- конгломератам свойственна значительная децентрализация управления. Их отделения пользуются существенно большей свободой и автономией во всех аспектах своей деятельности по сравнению с аналогичными структурными подразделениями традиционных диверсифицированных концернов;

- в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании;

- как правило, в структуре конгломерата формируется особое финансовое ядро, куда помимо холдинга (чистого холдинга) входят крупные финансовые и инвестиционные компании. У этой интеграционной формы в разных странах существуют свои особенности: так, в США не предполагается абсолютно никакой производственной общности между объединяемыми компаниями, в странах же Западной Европы предприятия должны быть в определенной степени взаимосвязаны в процессе производства.

В качестве примеров конгломератов можно привести, в частности, «Mitsubishi», «Raytheon», «BTR», «Hanson». Компания «Hanson», например, специализируется на приобретении технологически простых предприятий в стабильных секторах рынка. Она добивается снижения издержек производства в поглощаемой компании и строго контролирует работу управляющих, следя за тем, чтобы они «укладывались» в отведенный бюджет. Благодаря жестким мерам экономии и контроля конгломерат добивается прекрасных результатов от когда-то убыточных предприятий.

Основными способами образования конгломератов являются слияния и поглощения фирм различной производственной и коммерческой ориентации.

Бум крупных диверсифицированных компаний, т.е. конгломератов, пришелся на 60-е годы нашего столетия (*XX века*), хотя крупные конгломераты создавались еще в 20-е годы. Но тогда их создание инициировалось задачами милитаризации экономики. В 60-е же годы их развитие происходило на чисто коммерческой основе.

Основными мотивами конгломератных слияний и поглощений компаний были:

- получение синергетического эффекта;
- обеспечение более широкой экономической основы;
- возможность «дешево купить и дорого продать»;
- прогнозирование изменения структуры рынков или отраслей;
- стремление повысить имидж руководства компании;
- стремление высшего управленческого персонала повысить свои доходы, учитывая применение в качестве средства долгосрочного поощрения опционов;
- ориентация на доступ к новым важным ресурсам и технологиям.

В 70-е годы активная деятельность крупных компаний по их диверсификации продолжилась, и она была связана со стремлением приобретения активов в сферах электроники и телекоммуникаций.

Но в 80-е годы прибыли конгломератов стали неуклонно снижаться. Компании, входившие в конгломераты, показывали худшие результаты, чем независимые предприятия в тех же отраслях, а новые поглощения приносили лишь колоссальные убытки. По расчетам Майкла Портера, в первой половине 80-х годов поглощения конгломератами компаний в несвязанных отраслях заканчивались неудачей в 74 % случаев.

Среди компаний, акции которых обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже, сорок компаний официально классифицированы как конгломераты. В их число входят и такие хорошо известные компании, как «General Electric», американские конгломераты «Textron Inc» и «United Technologies Corp», британский «Hanson», голландский «Philips Electronics», итальянский «Montedison» и т.д. Но все эти конгломераты переориентировали свою деятельность на те сегменты, в которых они лидируют. В настоящее время они приобретают компании в ключевых областях и продают все не-ключевые активы.

Отмечается падение прибыльности конгломератов и в наше время. В качестве основных проблем, возникающих при функционировании конгломератов, экспертами называются:

1. Избыточная диверсификация, в результате которой наблюдается постепенное, но неуклонное снижение конкурентоспособности производимых ими товаров и услуг.

2. Субоптимизация: внутри интеграционных форм обычно преобладают стремления укреплять внутригрупповые кооперационные связи, несмотря на слабую технологическую общность между компаниями, входя-

щими в конгломерат. При этом каждая компания, естественно, стремится устанавливать наиболее выгодную для себя трансфертную цену. В результате продукция на выходе становится очень дорогостоящей и неконкурентоспособной, а взаимные претензии по поводу уровня трансфертных цен постоянно разбираются головной компанией конгломерата.

3. Мотивация управленческого персонала компаний, включаемых в конгломерат в порядке их поглощения: на эффективность работы менеджеров может оказать необратимое воздействие смена собственников или превращение их из собственников в наемных работников.

4. Значительные средства, требуемые для приобретения компании, – мишени поглощения: помимо оплаты рыночной стоимости компании зачастую требуется выплата премии акционерам за утрату контроля над поглощаемой компанией, выплата суммы для наделения управленческой команды так называемыми «золотыми парашютами» (чтобы те побыстрее покинули компанию, не слишком навредив). В результате огромные средства, вкладываемые в поглощения компаний в несвязанных отраслях, зачастую приводят лишь к снижению эффективности функционирования всего конгломерата в целом.

Жизнедеятельность конгломерата во многом зависит от уровня квалификации высшего управленческого персонала. Отсутствие в аппарате его управления квалифицированных высших менеджеров равносильно его «смерти». Справедливость данного утверждения иллюстрирует эффектные провалы таких, казалось бы, достигших высот успеха конгломератов, как «Textron», «Polly Peck» и «Maxwell Communications».

Консорциум

Консорциум – временный союз хозяйственно независимых фирм, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения.

В качестве особенностей консорциумов можно отметить следующие:

- организация консорциума оформляется соглашением;
- консорциум может создаваться с образованием и без образования юридического лица. Организационно-правовой его формой в виде юридического лица может быть АО или другие хозяйственные общества;
- как правило, в рамках консорциума участниками не формируется никаких организационных структур, за исключением небольшого аппарата (например совета директоров);

- компании, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума;

- зачастую консорциумы являются бесприбыльными организациями;

- цель создания – объединение усилий для реализации конкретного проекта, обычно в сфере своей основной деятельности, осуществление научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных, или совместное проведение крупных финансовых операций по размещению займов, акций;

- компании могут одновременно входить в состав нескольких консорциумов, так как могут участвовать в осуществлении нескольких проектов. Несмотря на то что участники консорциума не теряют своей юридической и хозяйственной самостоятельности, эта форма интеграции компаний обладает практически всеми преимуществами компании с юридической ответственностью. Она способна эффективно работать в рыночной среде и привлекать значительные объемы инвестиций для реализации капиталоемких проектов.

Как правило, консорциум создается для высококачественного исполнения срочных и дорогостоящих заказов и проектов, требующих консолидации усилий и средств научно-технических, производственных, обслуживающих и финансовых компаний, способных совместно решить поставленную задачу. Зачастую консорциумы создаются для совместной разработки месторождений.

Так, примером может служить консорциум нефтедобывающих компаний: «Бритиш Петролеум», «Шелл», «Амко», «Шеврон», «Туркиш Петролеум», осуществлявших совместно с Государственной нефтяной компанией Азербайджана и российским АО «ЛУКОЙЛ» разработку нефтяных месторождений «Азери» и «Чираг» на шельфе Каспийского моря. Консорциумы могут организовываться несколькими банками, производственными компаниями, научными центрами, государственными структурами. Они создаются для повышения технической и коммерческой конкурентоспособности его участников.

Консорциумы могут быть закрытыми и открытыми. В закрытом компания-заказчик заключает контракт с каждым участником в отдельности. При образовании открытого консорциума все его участники подчиняются в части, касающейся целей консорциума, общему лидеру и несут солидарную ответственность по обязательствам консорциума в пределах своих долей участия.

Лидер консорциума координирует совместную деятельность участников и получает за это отчисления от других членов. Заказчик заключает кон-

тракт только с лидером, который должен отвечать перед заказчиком за весь проект единолично. Таким образом, лидер представляет интересы консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность же по договорным обязательствам несут члены консорциума в размере их долей в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты ответственности, например долевая, солидарная.

Каждый член консорциума обеспечивает финансирование своей доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своей части обязательств.

В конце XIX – начале XX века консорциумы в основном представляли собой соглашения между банками для осуществления финансовых операций на национальном и международном рынках. В середине XX века они начинают широко распространяться в сфере промышленности и служить целям реализации крупных промышленных, научно-технических, строительных и других проектов. Например, консорциумы применялись крупнейшими объединениями промышленников для осуществления строительства атомных реакторов. Характерным для современных типов консорциумов является совместное проведение научно-исследовательских работ.

Существенной чертой этой формы интеграции компаний становится их интернационализация. Для современных консорциумов характерно многонациональное представительство.

В качестве хрестоматийного примера можно привести западноевропейский авиастроительный консорциум «Airbus Industry», созданный еще в середине 60-х годов (XX века) и контролирующий порядка 30 % рынка гражданских реактивных самолетов. Участниками консорциума выступили 4 ведущие авиастроительные компании Западной Европы: «Aerospatiale» (Франция), «Daimler Cfuysler Aerospacte» (Германия), «British Aerospace» (Великобритания) и «CASA» (Испания). Целью создания консорциума явилось проектирование и изготовление самолетов. Причем каждый из участников самостоятельно финансировал свою часть работы по НИОКР и производству самолетов пропорционально доле его участия в консорциуме. Интересно, что если на первоначальном этапе функционирования консорциума при производстве первой модели совместно выпускаемого самолета «А-300» источниками финансирования явились кредиты, полученные от правительств государств-участников, то, начиная с модели «А-321», разработка новых самолетов уже полностью финансировалась за счет соб-

ственных средств консорциума и коммерческих кредитов. Консорциум «Airbus Industry» зарегистрирован как юридическое лицо по законодательству Франции в организационно-правовой форме объединения по экономическим интересам. Эта организационно-правовая форма была выбрана в связи с тем, что она не предполагает формирование участниками единого капитала, нет необходимости отражать прибыль и убытки, представлять финансовую отчетность. Важно, что участники консорциума являются объектами налогообложения только в соответствии с национальными налоговыми законодательствами. Представляет интерес и то, что этот консорциум имеет и собственный центральный управляющий аппарат, насчитывающий 2700 человек, занимающихся вопросами управления, маркетинга, сбыта и послепродажного обслуживания самолетов.

Появились и консорциумы нового типа, в которых в качестве участников выступают целые государства, например «ИНТЕЛСАТ» – Международный консорциум спутниковой связи. Это совместный проект, в котором участвуют правительства разных стран, вкладывающие в него капитал и владеющие его акциями в количестве, пропорциональном их предполагаемому использованию системы.

В мировой практике наиболее часто встречаются следующие виды консорциумов, большинство из которых можно отнести к консорциумам финансового типа.

Банковский консорциум – группа банков, временно организованная одним из наиболее крупных банков – главой консорциума – для совместного проведения кредитных, гарантийных или иных банковских операций, расширения сферы деятельности или выхода на новые рынки.

Консорциум-гарант – банковская группа во главе с определенным банком-лидером, гарантирующим полученный кредит.

Гарантийный консорциум – соглашение между несколькими компаниями различных видов деятельности, которое распределяет взятый ими на себя риск и обеспечивает его возмещение.

Подписной – консорциум, гарантирующий реализацию займа или размещение новых ценных бумаг.

Финансовый консорциум – временное соглашение, союз нескольких банков для проведения крупных финансовых операций; например размещения займов.

Экспортный консорциум – внешнеторговое объединение, создаваемое в ряде стран для содействия экспортным операциям входящих в него компаний.

Среди финансовых, или подписных, консорциумов можно встретить временные и постоянные консорциумы. Временные консорциумы образуются для размещения облигаций национальных и иностранных займов на сравнительно небольшие суммы, а также для осуществления краткосрочных сделок. Постоянные консорциумы обычно имеют дело с операциями по размещению займов определенной страны или группы стран, операциями с бумагами отдельных акционерных обществ для осуществления финансовых, коммерческих и инвестиционных операций значительного масштаба.

Финансовые консорциумы возглавляются, как правило, крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения – консортов, разрабатывают условия займа или организации АО, занимаются юридическим оформлением документации, введением займов в биржевую котировку, размещают акции и облигации среди покупателей. Члены консорциума резервируют за собой право на получение комиссионного вознаграждения, размеры которого определяются долей их участия в размещении займа, суммой эмиссии акций или пропорционально сумме реализуемых консорциумом акций и других ценных бумаг.

Картель

Картель – объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности компании, – соглашение о ценах, рынках сбыта, объемах производства и сбыта, ассортименте, обмене патентами, условиях найма рабочей силы и т.д. В первую очередь регулированию подлежит сбыт продукции.

Соглашение об образовании картеля не всегда бывает оформлено договором в письменном виде. Картельное соглашение часто существует негласно, в виде секретных статей, дополняющих какой-либо официальный текст, либо в устной форме «джентльменских соглашений». Фирмы, вступающие в картельное соглашение, сохраняют свою юридическую, финансовую, производственную и коммерческую самостоятельность.

Для картеля характерно наличие следующих признаков:

- договорный характер объединений;
- это форма сговора группы производителей с целью полного или частичного уничтожения конкуренции между ними и получения монопольной прибыли;
- сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность;

- как правило, объединение ряда компаний одной отрасли;
- совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться в определенной степени и на ее производство;
- наличие системы принуждения, включающей выявление нарушений и санкции к нарушителям.

В соответствии с антимонопольным законодательством в большинстве стран картельные соглашения запрещены, исключая отдельные отрасли (прежде всего сельское хозяйство), и установлен разрешительный порядок их деятельности при наличии особых условий. Как правило, законодательно запрещаются картели, связанные с фиксированием цен, делением рынка и ограничением выпуска продукции и производственных мощностей, т.е. те согласованные меры, которые направлены на искажение или ограничение конкуренции. Запрет может быть снят для картелей:

- на которые приходится небольшая доля рынка (например, в рамках Европейского Союза: если доля рынка, охваченного соглашением, не превышает 5 % производства определенного продукта и средний ежегодный оборот участвующих в соглашении компаний не превышает 200 млн экю);
- деятельность которых базируется на освоении нового рынка;
- которые приносят пользу экономике всей страны, например, способствуют техническому прогрессу;
- «кризисных» картелей, уменьшающих, например, излишние производственные мощности.

В странах Западной Европы, где действует специальное законодательство, делящее картели на «желательные» и «вредные», насчитываются сотни официально зарегистрированных картельных соглашений, не считая тех, которые существуют без регистрации. В США картели запрещены законом. Их функции выполняют торгово-промышленные ассоциации (союзы предпринимателей), осуществляющие межфирменное регулирование рынка в масштабах отрасли.

В мировой практике выделяются следующие виды картелей:

Денежный – картель, утверждающий унифицированные цены наряду с равными условиями поставок и платежей (горизонтальные связи цен).

Долевой картель, который может быть двух видов:

- квотный (картель продукции), выделяющий каждому его участнику квоту для продажи продукции в соответствии с производственными мощностями. Целенаправленное регулирование предложения через квоты позволяет картелям контролировать цены на рынке товаров;

– территориальный, выделяющий квоту каждому предприятию, территории сбыта и исключаящий взаимную конкуренцию.

Закупочный картель – монопольное соглашение нескольких предприятий, фирм, корпораций о закупке сырья и товаров определенного вида, сорта и так далее в интересах всех участников картеля с целью сбить закупочные цены.

Калькуляционный – картель, участники которого договариваются об одинаковой структуре и содержании расчетов.

Кондиционный – картель, определяющий условия реализации товара.

Контингентированный – картель с установлением для его участников соответствующих квот (контингентов).

Кризисный – картель, который создается при стойком спаде спроса (кризисный картель структуры) или временном сокращении сбыта (кризисный картель конъюнктуры) для ограничения конкуренции. В условиях спада производства картели этого вида способны планировать собственные действия.

Патентный – картель, определяющий направления совместного использования (или неиспользования) какого-либо технического изобретения.

Производственный – картель, устанавливающий объем (квоты) производства для каждого участника;

Региональный – картель, определяющий области сбыта.

Ценовой – картель, устанавливающий для участников продажные цены товара.

Более полная версия картеля включает в себя не только установление единых цен и совместный сбыт, но и ограничение производства путем назначения квот на объем выпуска для отдельных производителей и скоординированного регулирования производственных мощностей (т.е. устранение излишних производственных мощностей или их наращивание).

Существует ряд факторов, определяющих эффективность деятельности картеля. Прежде всего, это участие в рассматриваемой организационной форме интеграции компаний основных производителей данной продукции и их согласие с политикой картеля. Отказ в участии в картеле некоторых ведущих производителей и обман, практикуемый отдельными участниками картеля, вместе со способностью покупателя переключаться на продукты-заменители могут подорвать контроль картеля над ценой продукции.

Синдикат

Синдикат – объединение однородных промышленных предприятий, созданное в целях сбыта продукции через общую сбытовую контору, организованную в форме особого торгового общества или товарищества (акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и т.п.), с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договор на сбыт своей продукции.

Особенностями синдиката как организационной формы интеграции компаний являются:

- сохранение участниками синдиката юридической, производственной, но ограничение коммерческой самостоятельности;
- это разновидность картельного соглашения. Синдикаты позволяют устранить внутреннюю конкуренцию среди его участников;
- централизация и организация сбыта продукции его участников через единый сбытовой орган. Функции централизованного сбыта продукции участников синдиката могут быть также поручены одному из его участников. В зависимости от условий соглашения через единый сбытовой орган может сбываться не вся, а только определенная часть продукции участников синдиката;
- сохранение участниками синдиката порой и собственной сбытовой сети, которая тесно связана с синдикатской сбытовой конторой или обществом;
- осуществление зачастую через синдикатскую сбытовую контору или сбытовое общество также и закупок сырья для участников синдиката.

Форма синдиката наиболее распространена в отраслях с массовой однородной продукцией: горнодобывающей, металлургической, химической.

В современных условиях синдикат как форма монополистических объединений одноотраслевого профиля утрачивает свое значение, уступая место более сложным и гибким формам.

Пул

Пул (англ. *pool* – буквально общий котел) – форма объединения компаний, отличающаяся тем, что прибыль всех участников пула поступает в общий фонд (котел) и затем распределяется между ними согласно заранее установленной пропорции.

В качестве особенностей пулов можно назвать:

- эта организационная форма интеграции является одной из форм монополистических объединений компаний, разновидностью картелей;
- объединение компаний в виде пулов имеет обычно временный характер;
- в рамках пула устанавливаются правила распределения общих расходов и прибыли.

В мировой практике можно встретить следующие виды пулов:

Биржевой – объединение финансовых средств для повышения или понижения курса акций на фондовой бирже и в спекулятивной игре на разнице в курсах.

«Конкретный» – объединение инвесторов, направляющее свои инвестиции на конкретный объект.

Патентный – соглашение более чем двух компаний о взаимном использовании патента. Участники патентного пула получают доход в размере квоты, назначаемой при вступлении в пул, от прибыли, которую дает использование патента.

Торговый – объединение, в котором участники договариваются о накоплении и задержке на складах какого-либо товара до момента, наиболее выгодного для его продажи по повышенным ценам в результате искусственно созданного дефицита.

Трест

Трест – объединение, в котором входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра. Общая прибыль треста распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий.

Особенностями трестов являются:

- это самая жесткая из всех рассмотренных форм интеграции компаний;
- при этой форме интеграции объединяются все стороны хозяйственной деятельности предприятий, а не какая-либо сторона, как в картеле или синдикате;
- трест отличается от других видов объединений сравнительной производственной однородностью деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах продукции;

- в рамках треста объединяемые компании теряют свою юридическую, хозяйственную, производственную и коммерческую самостоятельность;

- все объединяемые в трест предприятия подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное руководство как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми предприятиями.

Форма треста удобна для организации комбинированного производства, т.е. объединения в одной компании предприятий разных отраслей промышленности, представляющих собой либо последовательные ступени обработки сырья, либо играющих вспомогательную роль одна по отношению к другой. А в случае межотраслевых объединений тресты представляют собой комбинаты.

Ассоциация

Ассоциация – добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.

В качестве особенностей ассоциаций можно назвать:

- это самая «мягкая» форма интеграции компаний;
- ассоциация создается в целях кооперации деятельности рекомендательного характера;
- возможна централизация определенных функций в основном информационного характера;
- члены ассоциации (союза) сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и права юридического лица;
- ассоциация не отвечает по обязательствам своих членов;
- члены ассоциации несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и порядке, предусмотренными учредительными документами ассоциации;
- члены ассоциации вправе безвозмездно пользоваться ее услугами.

В соответствии с российским законодательством коммерческие организации в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать и регистрировать объединения в форме ассоциаций или союзов, являющихся некоммерческими организациями.

Если по решению участников на ассоциацию (союз) возлагается ведение предпринимательской деятельности, такая ассоциация (союз) должна быть преобразована в хозяйственное общество или товарищество либо может создать для этой цели новое хозяйственное общество и участвовать в нем.

Члены ассоциации вправе по своему усмотрению выйти из нее по окончании финансового года. В этом случае они несут субсидиарную ответственность по обязательствам ассоциации пропорционально своим взносам в течение двух лет с момента выхода. Член ассоциации может быть исключен из нее по решению остающихся участников в случаях и порядке, установленных учредительными документами ассоциации (уставом и учредительным договором). С согласия членов ассоциации в нее может войти новый участник.

Одной из разновидностей ассоциаций является *торговая* ассоциация – структура, создаваемая входящими в отрасль компаниями для обмена информацией и лоббирования общих интересов в правительстве и законодательных органах.

Стратегический альянс

Стратегический альянс (*Strategic Alliance*) – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

Стратегические союзы являются самой перспективной формой интеграции компаний, именно они из всех возможных форм оказались в центре внимания ТНК в 90-х годах. Прогнозируется, что в XXI веке они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы. Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии.

В качестве особенностей стратегических альянсов можно назвать:

- это соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния компаний. Существуют значительные различия между стратегическими союзами, основанными на долгосрочных отношениях партнеров, и партнерскими отношениями контрактного типа, так как последний вид сотрудничества существует ограниченное время и используется для конкретных проектов

или целей. Обычные контрактные отношения, как правило, не предполагают развития отношений в дальнейшем;

- этот тип хозяйственного объединения основан на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;

- в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты (например, «Marks&Spencer» заключила неформальные стратегические союзы со многими поставщиками товаров), но и конкуренты (например «Grundig» и «Philips», объединившие свои усилия в области видеозаписи, или «Honda» и «Rover» в мобильной связи);

- в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать их долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника;

- стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом;

- альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

- компании могут быть участниками множества стратегических альянсов;

- стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг;

- альянсы создаются на определенный срок, они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;

- альянсы оказывают влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;

- это пока наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок. Выделяют несколько четких разновидностей стратегических альянсов:

- альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;

- стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместных предприятий);

- альянсы для реализации инвестиционных проектов;
- альянсы со слабой кооперацией.

С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы условно можно разделить на три вида. Существуют альянсы:

- по реализации проектов НИОКР;
- организации совместного производства;
- совместному освоению новых рынков.

Наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР. В настоящее время к этой группе относится более половины всех стратегических союзов.

Количество альянсов постоянно возрастает.

Мотивами, в соответствии с которыми компании вступают в альянсы, являются:

- достижение экономии на масштабах производства;
- совместное использование производственных мощностей;
- объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции;
- снижение неопределенности и усиление стабильности развития, поскольку в долгосрочных отношениях с критическим партнером объединяются их опыт и ресурсы;
- снижение рисков в деятельности;
- получение доступа на рынок, где уже существуют сложившиеся рыночные структуры и определенный менталитет, продвижение на рынок продукции друг друга;
- передача технологий, знаний и ноу-хау, проведение совместных исследований, обучение персонала;
- совместная разработка и производство технически сложных изделий (средств коммуникации, компьютеров, самолетов и т.п.).

Цели, ради которых компании вступают в стратегические альянсы, существенно различаются.

Так, «General Motors» использовал союзы для преобразования своего бизнеса. Эта компания создала обширную сеть связей с автомобильными компаниями и поставщиками в Европе и Азии, а также в Северной Америке. Некоторые альянсы должны были улучшить продвижение продукции на зарубежный рынок, другие предполагали обмен технологиями, третьи призваны были обновить ассортимент «General Motors», четвертые – изучить производственные методы и т.п.

Исторически компании развитых стран, ориентированные на экспорт, искали возможности альянса с компаниями менее развитых стран, чтобы импортировать и продвигать на местный рынок свою продукцию. Такие соглашения «часто» были необходимы для получения доступа на рынки менее развитых стран. В последнее время ведущие компании из разных частей света создавали стратегические альянсы для усиления своих совместных возможностей по обслуживанию целых континентов и продвижению к еще большей вовлеченности в деятельность на мировом рынке. Как японские, так и американские компании создавали альянсы для укрепления своей конкурентоспособности на рынке стран Европейского Союза и освоения открывающихся рынков восточноевропейских стран.

Крупные компании создают множество разнообразных альянсов. В качестве примера можно привести лишь несколько из большого числа стратегических альянсов компании «Toshiba»:

- альянс со шведской компанией «Ericsson» одним из крупнейших в мире производителей телекоммуникационного оборудования в целях разработки нового оборудования средств связи;
- стратегический альянс с компаниями «IBM» и «Siemens» с целью разработки и производства чипов памяти DRAM емкостью до 16 Гбайт для использования в больших компьютерах;
- совместный проект с подразделениями компании «Time Warner» по разработке новой интерактивной кабельной телевизионной технологии.

Примерами стратегических союзов могут служить и соглашения между «IBM» и «Mitsubishi», альянс между «IBM» и «Apple».

Непременными условиями эффективного стратегического альянса являются долгосрочное планирование, координация политики, укрепляющие доверие партнеров, и стремление к сотрудничеству высшего и среднего менеджмента компаний-союзников.

Многие альянсы распадаются или ликвидируются, если один из партнеров принимает решение о приобретении другого. Проведенный в 1990 году анализ 150 компаний, состоящих в стратегических альянсах, которые впоследствии распались, показал, что в 75 % всех альянсов партнеры были поглощены участниками альянсов и, прежде всего, японскими компаниями. В целом отмечается, что японские фирмы по сравнению с европейскими и американскими более активно действуют, внедряют опыт, приобретенный в рамках стратегического альянса.

Порой участники альянса намеренно (изнутри зная его сильные и слабые стороны) ставят партнера в такое безвыходное положение, когда он не способен противостоять поглощению своей компании партнером по альянсу.

Так, например, стратегический альянс между «Fujitsu» и «International Computer Ltd» (ICL), просуществовавший в течение 9 лет, завершился приобретением «Fujitsu» – 80 % акций британской компании «ICL». Первоначально «Fujitsu» была поставщиком комплектующих для компьютеров «ICL», но по мере развития сотрудничества превратилась в единственный источник технологий для этой компании. Когда же англичане, учитывая безрадостные прогнозы о финансовом состоянии компании, вынуждены были ее продать, то они смогли найти только одного покупателя своей компании – партнера по стратегическому альянсу фирму «Fujitsu». И многие специалисты убеждены, что «Fujitsu» все это было подстроено преднамеренно.

Во многих альянсах наибольшая опасность заключается в том, что участвующие в них компании могут достаточно хорошо изучить операции других партнеров, скопировать порядок их действий и стать успешными конкурентами.

Говоря о недостатках стратегических альянсов, следует отметить, что эффективная координация деятельности самостоятельных компаний является сложной задачей (учитывая различную их мотивацию и порой противоречащие цели). Будучи в значительной степени независимыми, партнеры в состоянии принимать решения, неоптимальные в плане интересов стратегического альянса в целом. Его участники постоянно вынуждены находить формы разрешения противоречий между задачами, стоящими перед стратегическим альянсом в целом, и задачами его отдельных партнеров. Приходится преодолевать также языковые и культурные барьеры. Результаты анализа функционирования стратегических альянсов показывают, что около половины из них не дают ожидаемой отдачи, а их участники зачастую оказываются в сложном положении, подчас жертвуя своим преимуществом.

Для того чтобы положительный эффект вступления компании в стратегический альянс превалировал над отрицательным, необходимо учитывать следующие моменты:

- партнер по стратегическому альянсу должен быть совместимым с данной компанией;

- наиболее успешные альянсы характеризуются тем, что товары и позиции на рынке партнера дополняют товары и позиции данной компании, а не конкурируют с ними;

- в рамках стратегического альянса опасно передавать партнеру информацию, которая может сказаться на конкурентной ситуации, области технологии и управления и внедрить в свою деятельность наиболее рациональное из этого;

- стратегический альянс необходимо рассматривать как временное соглашение между партнерами. Если он становится невыгодным, его целесообразно сразу же расторгать.

В заключение представим результаты сравнительного анализа рассмотренных организационных форм интеграции компаний в виде таблицы.

Сравнительный анализ интеграции сфер хозяйственной деятельности при различных формах объединения компаний

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

Примечание. (+) – централизация данной сферы деятельности в рамках организационной формы интеграции компаний; (–) – децентрализация данной сферы деятельности в рамках организационной формы интеграции компаний.

По мере зарождения нового постиндустриального уклада жизни общества в сфере экономики и бизнеса происходят коренные изменения, сопровождающиеся фундаментальной трансформацией бизнес-систем. Меняется характер и направление процессов организации, производства, реализации, инвестирования и конкуренции. Размываются различия между товарами в форме продуктов и услуг, между продавцом и потребителем. Материально-вещественный и финансовый капиталы уступают свое первостепенное значение интеллектуальному, человеческому и структурному капиталам. Реальностью становится виртуализация коммерческих предприятий. Все это ставит массу вопросов как теоретического, так и чисто

практического плана. Например, как будет меняться роль и место государства? Как государство может контролировать деятельность виртуальных предприятий? Как должен распределяться доход в бизнес-системах постиндустриального общества? Как оценивать стоимость вклада интеллектуального, человеческого и структурного капиталов в результаты бизнеса? Существует и множество других вопросов.

Задание 8

1. Приведите примеры различных организационных форм известных компаний.
2. Приведите примеры теоретического и практического плана ответов на поставленные в конце предыдущей статьи вопросы.

Глава 3
НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА
В ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУРАХ

Появление новых интегрированных форм компаний вызывает к жизни необходимость разрабатывать новые технологии менеджмента. Появились обучающиеся организации, в которых особое внимание уделяется процессу создания организационного знания и его передаче каждому члену организации. Появились новые консалтинговые и тренинговые фирмы, способствующие обучению новым технологиям менеджмента.

3.1. Модель межкорпоративной интеграции

В. Столин, Л. Кириллов
Менеджмент в процессе слияний
и поглощений

Обобщение практики успешных слияний позволяет предложить пошаговую модель межкорпоративной интеграции. Данная модель описывает типичные проблемы и риски, с которыми сталкиваются компании-участники слияния на каждом этапе процесса и способы их минимизации.

Если базовое предприятие просматривает перспективу слияния с другими организациями, студент может предложить поработать с этой моделью с работниками фирмы и один из вариантов модели включить в свою дипломную работу.

В табл. 1 и 2 представлены основные стадии интеграционного процесса, а также корпоративно-психологические сервисы его поддержки.

Корпоративные слияния являются мощным средством повышения силы и конкурентоспособности компаний-участников. Удачное слияние – это не сумма, а произведение исходных ресурсов и потенциалов. Однако, как и любые «сильнодействующие» средства, они чреваты многочисленными рисками и негативными эффектами. И именно от высшего руководства компаний-участников зависит проработка всех сопровождающих слияние рисков и проблем, а также нахождение эффективных путей их преодоления.

Стадии процесса слияния и его задачи

«ДО»	Команда топ-менеджеров <ul style="list-style-type: none"> ● Формирует штаб слияния ● Назначает координатора ● Формирует задачи ● Наделяет полномочиями ● Определяет формы и сроки отчетности 	Характеристики штаба слияния <ul style="list-style-type: none"> ● Компактность ● Репрезентативность ● Ориентированность на результаты ● Оперативность решений и внедрения ● Способность анализировать и обобщать информацию ● Способность противостоять давлению 	PR-поддержка <ul style="list-style-type: none"> ● Трансляция целей слияния акционерам, клиентам, персоналу, партнерам, СМИ ● Согласованность сообщений для различных аудиторий ● Формирование и управление общественным мнением ● Редукция тревоги и слухов 	Сопоставление оргкультур <ul style="list-style-type: none"> ● Корпоративные ценности ● Управление и принятие решений ● Полномочия и ответственность ● Отчетность и контроль ● Рабочая дисциплина ● Взаимодействие и коммуникации ● Кадровая политика ● Поощрения и стимулирование ● Организационный климат
Сто дней «ПОСЛЕ»	Обновление штаба <ul style="list-style-type: none"> ● Представители компании – партнеры 	Информационная поддержка <ul style="list-style-type: none"> ● Достоверность ● Полнота ● Оперативность ● Систематичность ● Многоканальность ● Двусторонность 	Структуры и процессы <ul style="list-style-type: none"> ● Конструирование подразделений и позиций ● Обновление линий подчиненности и управления 	Персонал <ul style="list-style-type: none"> ● Построение профилей успеха ● Оценка кандидатов против просителей ● Привлечение, сокращение назначения ● Перенацеливание лояльности
Выравнивание различий	Структуры и процессы <ul style="list-style-type: none"> ● Отладка оргструктуры и системы управления ● Построение эффективных команд ● Оптимизация вертикального и горизонтального взаимодействия 	Персонал <ul style="list-style-type: none"> ● Оценка оправданности назначений ● Программы профессионального развития ● Планирование карьеры и замещений ● Формирование корпоративной идентичности 	Организационная культура <ul style="list-style-type: none"> ● Ассимиляция конструктивных компонентов культуры ● Нивелирование деструктивных компонентов культуры ● Формирование единой культуры 	
Зрелая интеграция	Мониторинг работы <ul style="list-style-type: none"> ● Ключевые позиции ● Корпоративные команды ● Горизонтально-вертикальная интеграция 	Результаты <ul style="list-style-type: none"> ● Успешность достижения целей слияния ● Анализ факторов успеха / неуспеха 	Перспективы <ul style="list-style-type: none"> ● Разработка стратегии ● Подготовка к новым слияниям 	

Сервисная поддержка корпоративных слияний

Стадия слияния	Характер сервисной поддержки	Вид сервиса
Сто дней «ДО»	Разработка программы внутреннего и внешнего PR	Стратегическая сессия для менеджмента, консалтинг
	Формирование у менеджмента и персонала конструктивного рабочего настроения и поведенческого настроения	Консалтинг, тренинг «Change-management»
	Выделение критических различий корпоративных культур	Организационный ассесмент
	Разработка новой организационной структуры в соответствии с императивами теории и практики оргдизайна	То же
Сто дней «ПОСЛЕ»	Разработка системы информационной поддержки процесса	Ассесмент информационных запросов и ожиданий персонала, консалтинг
	Оценка кандидатов на ключевые позиции. Рекомендации относительно оптимального использования их потенциала	Построение «профилей успеха», индивидуальный ассесмент, ассесмент-центр
	Помощь менеджменту в «перенацеливании лояльности» персонала к новому руководству	Workshop для менеджмента «Мотивирование и влияние»
	Помощь менеджменту в работе с сокращаемыми	Бизнес-семинар «Принцип работы с сокращаемыми»
Выравнивание различий. Зрелая интеграция	Адаптация менеджмента и персонала к новым условиям работы, руководству, коллегам, подчиненным	Выделение характера и причин дезадаптации, тренинг «Построение внутри- и межфункциональных команд», консалтинг
	Разработка систем аттестации и развития персонала	Бизнес-тренинги, коучинг
	Управление оргкультурой	Выделение и внедрение корпоративных компетенций, поддерживающих новую оргкультуру

Задание 9

1. Дайте определения новых для Вас терминов из табл. 1 и 2 (используйте словари).

2. Подберите три публикации в контексте указанных в таблицах мероприятий.

3.2. Интернет-технологии

В.Ф. Бабкин

Электронная коммерция и новые организационные формы компаний

Интернет стремительно меняет многие наши давно устоявшиеся представления. Используя Интернет, сегодня можно торговать, оказывать самые разнообразные услуги, проводить все необходимые расчеты между компаниями, банками, частными лицами. Понятия «интернет-бизнес» и «интернет-банкинг» все шире входят в повседневную жизнь каждого человека, даже если мы этого не замечаем, просто пользуясь результатами применения информационных технологий.

В настоящее время фирмами широко используется частичная или полная передача выполнения отдельных бизнес-функций и даже частей бизнес-процесса сторонним лицам и/или организациям. Это явление получило название аутсорсинг. Широкое развитие на Западе аутсорсинг получил по ряду причин.

Во-первых, это рост интенсивности конкурентной борьбы во всех секторах рынка и связанная с ней необходимость достижения наивысшей эффективности всех операций компании, стремящейся к завоеванию стабильного и долговременного преимущества над конкурентами. Достичь самостоятельно максимального повышения результативности всех операций компании практически невозможно, а иногда и нецелесообразно. Можно довести до совершенства выполнение ключевых функций, а остальную работу доверить тем, у кого она получается лучше.

Во-вторых, это стремление компаний быть «глобальными», т.е. быть представленными своей продукцией и услугами по всему миру. Для этого в первую очередь необходимо отсутствие жесткой «привязки» к определенной территории.

Третий момент прежде всего связан с увеличивающейся ролью малых предприятий в мировом бизнесе. Аутсорсинг дает возможность глобального присутствия какой-либо компании на рынках многих стран без необходимости практически пропорционального роста персонала для обслуживания новых рынков сбыта и/или производственных мощностей.

Рассмотрим структуру организации, которая является подрядчиком для аутсорсинговых компаний. Новый подход к организации предприятия с разделением полномочий между его подразделениями получил название

«динамической сетевой организации», или организации с модульной структурой. Сетевая структура означает распределение основных функций между отдельными подразделениями и организациями. Координация действий осуществляется небольшим центральным или «брокером». Главное отличие такой структуры состоит в том, что основные операции, такие как производство, разработка новой продукции, сервис, бухгалтерский учет «не собраны под одной крышей», а выполняются отдельными организациями (подразделениями) по контракту или по какой-либо другой договоренности. Связь центрального офиса с данными организациями (подразделениями) осуществляется (как правило) с использованием электронных средств и глобальной сети передачи данных. В качестве примера можно назвать фирму, занимающуюся разработкой программного обеспечения. Разработка различных частей крупного программного продукта, как правило, идет с привлечением команд по всему миру. Крупные промышленные фирмы, специализирующиеся на выпуске электронной аппаратуры и компьютеров, такие как «Compaq» и «IBM», прежде полностью выполнявшие самостоятельно весь цикл разработки и производства техники, теперь заказывают по своим чертежам и технологическим картам производство аппаратуры азиатским компаниям. Так им удастся понизить себестоимость своей продукции и легче выдерживать конкуренцию с производителями более дешевых аналогов.

Первой компанией, которая в ходе расширения и глобализации бизнеса применила модульную структуру и добилась ошеломительного успеха, была «Nike» – лидер американского рынка по производству и продаже спортивной одежды и инвентаря.

Сетевая, или модульная, структура дает множество преимуществ. В первую очередь, это возможность сконцентрировать усилия персонала на решении нескольких основных задач, заказывая выполнение других функций, таких как доставка, бухгалтерский учет, а также производство специалистам вне компании. Модульная корпорация представляет собой костяк, окруженный гибкой сетью наилучших поставщиков необходимых услуг, которые, как модули в конструкторе, могут быть задействованы или исключены по мере необходимости.

Важнейшим преимуществом является присутствие организации во многих странах мира, а также возможность завоевывать рыночные позиции везде, где таковая имеется. Сетевая организация консолидирует ресурсы по всему миру с целью добиться наилучшего качества продукции при

максимально низкой стоимости, что является одним из решающих факторов для достижения устойчивого преимущества над конкурентами. Преимуществом является также гибкость в выборе рабочей силы. Модульная организация может постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией. Другой не менее важный аспект – это более высокая производительность и удовлетворенность выполняемой работой теми, кто работает в головном офисе, благодаря существенно более гибкой структуре предприятия.

Одним из наиболее существенных недостатков сетевой структуры является слабость непосредственного контроля над всеми процессами. Вторая и не менее серьезная проблема касается сильной зависимости от работы смежников. Третья причина – сложность работы с удаленными работниками в силу зачастую малой преданности общему делу. В модульной корпорации гораздо сложнее создать сплоченный коллектив, а также текучесть кадров, как правило, выше, чем в традиционных структурах бизнес-организаций.

Особенность глобальной сетевой корпорации состоит также в том, что возникает необходимость в руководителях, которые подготовлены к работе в различных странах. Несмотря на то что основные функции управления – планирование, организация, лидерство, контроль – не меняются от того, проходят операции компании в одной стране или нескольких одновременно, существуют факторы различия в окружающей среде, которым необходимо соответствовать:

- социокультурные различия между странами;
- различия в экономическом развитии;
- отличия в законодательстве.

Таким образом, это повышает долю риска для бизнеса.

База данных виртуальной (сетевой) корпорации должна содержать наряду с персональной информацией по сотрудникам, участвовавшим в процессе переговоров, также файлы, отражающие всю историю обмена сообщениями по электронной почте, и файлы записи сеансов видеоконференций. Рассмотрим влияние такой системы на функционирование корпорации.

Система раннего оповещения о том, что реально имеет место отклонение от направления, сформулированного в стратегии компании, при жесткой конкуренции приобретает исключительную важность. В условиях нестабильной среды бизнеса потеря эффективности может иметь фаталь-

ные последствия. В случае, когда проект выполняется географически удаленными сотрудниками, которые для связи с центральным офисом и между собой используют сеть Интернет, традиционные методы мотивации и контроля могут не дать необходимого эффекта. Руководителям подобной организации необходима надежная система мониторинга удаленных сотрудников.

При работе с удаленными сотрудниками конфликты могут возникать чаще, чем в обычных условиях. В случае, когда конфликт пустил достаточно глубокие корни, база данных по переговорам может реально помочь. Люди, ответственные за разрешение конфликтов, могут просмотреть архивы на интересующего сотрудника и определить, что данный сотрудник сказал, написал и при каких обстоятельствах.

К сожалению, у подобного явления может быть и обратный эффект, а именно ухудшение отношений между сотрудниками корпорации, в особенности если появляется ложь по поводу регистрации видеоконференций и сообщений, поиск врагов и виноватых. Сотрудники неизбежно начнут использовать телефонную связь и прочие ухищрения для того, чтобы предотвратить занесение в базу данных сеанса связи. В результате увеличится текучесть кадров и без того высокая в сетевых корпорациях.

В случаях, когда сетевая структура предприятия становится достаточно разветвленной и сложной, возникает необходимость в проведении процедуры голосования по вопросам, затрагивающим как интересы многих сторон, так и касающимся общей стратегии предприятия. Ввиду того что целые подразделения сетевой фирмы находятся на значительном расстоянии, организация совместных заседаний ответственных лиц может оказаться неоправданно дорогой процедурой. В связи с этим целесообразно организовывать процедуру голосования и обработку результатов с использованием сетевых технологий. Для идентификации и защиты результатов голосования можно использовать надежную технологию цифровой подписи.

Зачастую у сотрудника, не находящегося в офисе, возникает серьезная проблема «оторванности» от работодателя, коллектива, рабочей группы.

Для того чтобы снизить психологический дискомфорт, необходимо организовать информационную поддержку удаленных работников. Суть подобной системы заключается в том, что информация о состоянии проекта, сроках сдачи отдельных фрагментов общей работы, а также о том, на какой стадии разработки своего участка находится каждый из сотрудни-

ков, рассылается всем участникам проекта. Примером может служить работа бригады обозревателей новостей в журнале. В современных изданиях корреспонденты работают удаленно без необходимости присутствия в редакции, собирая информацию о новинках в сети Интернет или самостоятельно посещая выставки и различные тематические мероприятия. Готовые работы пересылаются по электронной почте. В результате применения информационной рассылки повышается информированность сотрудника о текущих делах редакции, снижается неизбежное при удаленной работе чувство отчужденности, растет «включенность» в общее дело. Seriously повышается продуктивность и качество работы сотрудников, снижаются такие «родовые» проблемы сетевой корпорации, как текучесть кадров, срывы сроков сдачи работ.

Для решения такой задачи необходимо использовать систему управления базой данных, которая могла бы содержать, индексировать и обрабатывать запросы к записям сеансов видеоконференций между сотрудниками. В целом подобная задача не является особо сложной. Хранить записи видеофрагментов и текстовой информации способна практически любая современная СУБД, такая как Oracle, Informix или Lotus Notes.

Основные сложности возникают при решении задач по записи и воспроизведению фрагментов видеоконференции. Программа записи должна работать «прозрачно» для пользователей не только по соображениям удобства, но и по психологическим причинам. Каждый сотрудник без исключения должен быть проинформирован о том, что переговоры записываются. Однако сама процедура никоим образом не должна напоминать о себе.

Для решения данной задачи необходима программа, работающая совместно с программным обеспечением видеоконференций и отслеживающая и записывающая входной и выходной потоки видеоданных. Для воспроизведения сеанса видеоконференции необходимо синхронизировать видеозаписи обоих участков сеанса. Путь решения – объединить два видеофрагмента в один в ходе процесса записи. Второй – создать программное обеспечение для синхронного воспроизведения двух независимых видеофрагментов.

Наиболее важной целью разработки технических средств групповой работы является создание интегрированной среды работы с удаленными сотрудниками, которая является неотъемлемой частью функционирования сетевой корпорации.

Компании, включившие аутсорсинг бизнес-операций как неотъемлемую часть своей структуры, немногочисленны в России. В основном заказ сервисных услуг происходит в области поддержки программного и аппаратного обеспечения для средств автоматизации бизнеса. Компании, которым необходима интегральная компьютеризированная среда для управления деловыми операциями, заказывают сервисные услуги и специалистов у компаний – системных интеграторов. Такая форма аутсорсинга позволяет избежать роста собственного штата и найма специалистов для формирования собственного отдела информационных технологий. Распространение подобных деловых отношений возможно в основном в рамках РФ и бывших союзных стран.

Участие в международных аутсорсинговых отношениях российских специалистов как исполнителей инженерных задач развивается и будет распространяться в дальнейшем. Рассмотрим тенденции развития сетевых форм бизнеса со стороны поставщиков сервиса и услуг для виртуальных корпораций. Подобные фирмы специализируются на поставках какой-либо определенной услуги или сервиса многим фирмам, т.е. появляются фирмы-изготовители оборудования, транспортные фирмы, компании, специализирующиеся на дистрибуции и доставке готовой продукции.

Возникает тенденция в специализации по выполнению функций производственного процесса не просто отдельных компаний, но и государств в целом. Известно, что производить электронную продукцию по готовым чертежам все предпочитают в Юго-Восточной Азии, при этом одна и та же азиатская производственная фирма может выпускать как комплектующие, так и готовую продукцию для таких фирм, как «Sony», «Philips», «Panasonic» одновременно. Дизайн кузовов автомобилей лучше удается итальянским фирмам, таким как «Pininfarina» и «Bertone». Среди клиентов этих фирм можно найти многих ведущих производителей легковых автомобилей по всему миру от Европы до Кореи.

Из происходящего переустройства процесса и организации производства российские специалисты могут извлечь выгоду и найти свое место в мировой экономике. Известно, что российская инженерная школа – одна из самых лучших в мире. Например, в компьютерном бизнесе российские разработчики программных и аппаратных средств высоко ценятся, и их охотно приглашают иностранные компании на временную и постоянную работу. Так почему бы не организовать фирмы, специализирующиеся на инженерных разработках, в России? Такие компании могут принимать

участие в сетевых корпорациях, без необходимости отъезда за рубеж специалистов, на подготовку которых ушло немало сил и средств. На данный момент в России больше распространены компании, лицензирующие российские продукты и технологии крупным западным фирмам, которые уже на базе российских разработок создают готовые продукты и продают по всему миру. Это такие компании, как «Spirit», «Cognitive Technologies», «АВВУУ-Bit software», «Информатик», «Элвис +» и др. Тем не менее в последнее время большинство этих компаний начинает участвовать в проектах по разработке программного обеспечения для крупных компаний на Западе.

Электронная коммерция – это не только торговля в Интернет, но и новые формы существования фирм. Модульно-сетевые корпорации перспективны во всем мире. Однако наряду с наиболее эффективным использованием конкурентных преимуществ предприятия, существует ряд особенностей, которые могут привести к краху предприятия при невнимательном отношении к ним.

Модульно-сетевые корпорации очень интересны для России, где самая простая форма электронной коммерции – Web-магазины – пока не имеет широких перспектив развития как из-за слабого развития необходимой инфраструктуры, так и вследствие иного покупательского поведения потребителей, не располагающего к покупкам товаров без предварительного осмотра. Однако высококлассные специалисты из России могут быть привлечены для оказания услуг сетевым корпорациям в области инженерных разработок.

Руководители российских предприятий, пытаясь заработать «бешеные» деньги на виртуальном рынке, допускают три ошибки.

- Ошибка в выборе направления. Причина ее возникновения кроется в попытке сэкономить на консультациях специалистов и сделать «все самому». Необходимо тратить деньги на разработку собственной платежной системы Интернет, центра процессинга или виртуального банка. Только российских платежных систем, с помощью которых можно вести бизнес в Интернете, насчитывается более десяти.

- Технологическая ошибка. Неправильный выбор технологии и даже самой компьютерной техники, защитного программного обеспечения и места ее расположения (как правило, Web-сервера, занятые под финансовые Интернет-проекты, ставят в разных городах и даже странах) приводит к выходу из строя сразу всей системы.

- Проблемы с персоналом. Подбор и подготовка людей, организация рабочих мест, а также создание специального режима работы, сочетающего в себе профессиональные и социально-экономические особенности Интернет-бизнеса, не должны быть барьером коммерческого успеха.

И все-таки бизнес в Интернете требует не только государственной поддержки и защиты, но и является перспективным средством создания новых современных социально-экономических групп, которые формируют в международной глобальной сети Интернет новую базу для подъема экономики России. Поэтому им активно интересуются нефтяные и промышленные компании, различные крупные предприятия сельскохозяйственного профиля.

Задание 10

1. Сделайте подборку статей об Интернет-технологиях.
2. Приведите несколько адресов фирм, размещенных в Интернете.

3.3. Технология управления организационным знанием

В современном окружении фирм нормой стала гиперконкуренция, фирмам оказывается все труднее создавать и поддерживать конкурентное преимущество.

Сегодня конкурентное преимущество рассматривается порождаемым самими фирмами на основе их главных отличительных способностей, обеспечивающих их клиентам заметные выгоды.

Дж. Стоунхаус

Управление организационным знанием

В мире, который характеризуется глобализацией, усилением конкуренции и быстро сокращающимся жизненным циклом продуктов, гибкость и приспособляемость являются самыми важными качествами для достижения успеха в бизнесе. Темп изменений в деловой среде увеличивается, особенно если речь идет о технологических изменениях. Все чаще для описания такой среды применяются законы хаоса и теории систем (Turner, 1996). Степень приспособляемости и гибкости зависит от способности как отдельных людей, так и целых организаций накапливать опыт и обучаться на его основе. В таком окружении только те организации, которые обучаются наиболее быстро, способны выжить и переиграть своих конку-

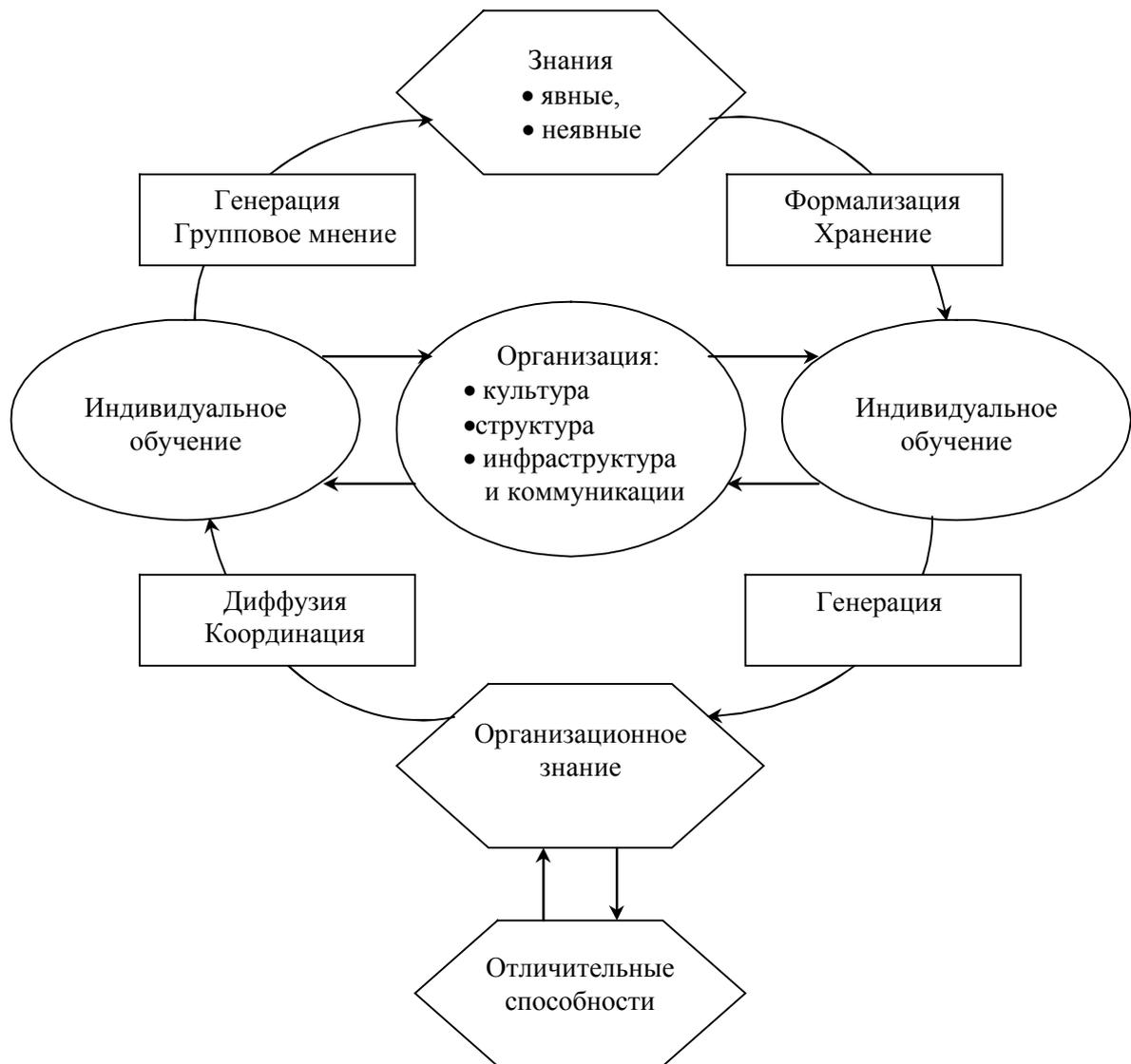
рентов. Чем выше темп изменений, тем значительнее потребность в ускорении обучения как на уровне отдельного человека, так и на уровне организации. Организации должны развивать свои способности, основанные на знаниях, которые являются одновременно и долговременными и хорошо приспособляемыми.

Другими словами, организации должны стать «интеллектуальными», сознательно стремясь узнать как можно больше о характере своей внутренней и внешней среды и отношениях между ними. Изучая свою внутреннюю среду, они должны стремиться лучше понять природу своих способностей и действий, конечных изделий и услуг с тем, чтобы добавить к ним большую стоимость. Изучая внешнюю среду, они должны стремиться к лучшему познанию своих клиентов, дистрибьюторов, поставщиков, конкурентов, технологий, экономических тенденций и так далее. Только благодаря пониманию своих собственных способностей и того, как они соотносятся с потребностями их клиентов, фирма может развить свое конкурентное преимущество. Организации должны непрерывно и непрерывно изучать свой собственный бизнес и его связи с внешним окружением.

Организация не просто должна обучаться, но также должна делать это быстрее своих конкурентов. Другими словами, простое понимание вашего собственного бизнеса вряд ли предоставит вам конкурентное преимущество. Необходимо понимать природу и процессы организационного обучения и управления такого рода знаниями, с тем чтобы увеличить скорость развития организационного знания и повысить качество и объем доступного знания. Центральное утверждение данной статьи состоит в следующем: зная то, что собой представляет процесс обучения, через формализацию процедур и структур управления знанием организации могут как сокращать время, необходимое для обучения, так и повышать качество и объем доступного знания. Интеллектуальная организация – это та, которая обучается и управляет своим знанием разумно. На основе интеллекта развиваются такие способности, которые позволяют организации постоянно переигрывать своих противников. Сегодня уже многие исследователи разделяют и поддерживают данный подход, а согласно Grant (1997) «точка зрения, основанная на знаниях, представляет слияние многих исследовательских направлений, главными из которых являются ресурсная теория и эпистемология».

Модель управления знанием и организационного обучения приведена ниже на рисунке. Поскольку организационное обучение представляет со-

бой нелинейный процесс и выглядит как ряд циклов (Argyris, 1977 и 1992), мы описываем процессы в виде циклов, и подробно раскрываем каждую их фазу. В сущности, общепризнанно, что организационное обучение и знание строятся на основе индивидуального знания, которое может быть как явным, так и неявным.



Интеллектуальная организация: циклы организационного обучения и управления знаниями

Организационное знание формируется тогда, когда индивидуальное знание формализуется и хранится в определенном формате. Такое знание должно затем распространиться в пределах организации, а в ограниченном объеме и вне ее. Знание и его использование должны быть скоординирова-

ны, чтобы обеспечить соответствующий результат. Это организационный контекст, который определяет эффективность управления знанием и процессов обучения в отдельно взятой организации. Этот контекст включает в себя культуру организации, ее структуру и инфраструктуру. Интеллектуальная организация обязана иметь контекст, который стимулирует и поддерживает формирование знания и управление им.

Организационное знание может быть определено как распределенный набор принципов, фактов, навыков, правил, которые информационно обеспечивают процессы принятия решений, поведение и действия в организации. Организационное знание развивается на основе знаний каждого в этой организации. Превосходное знание при соответствующем управлении должно приводить к превосходным деятельности и результату. Поэтому знание может рассматриваться как отдельный наиболее важный источник отличительных способностей организации.

Знание может быть явным или неявным. Явное знание – это знание, содержание которого выражено четко, детали которого могут быть записаны и сохранены. Неявное или мысленное знание (Demarest, 1997) чаще всего не выражается и является основанным на индивидуальном опыте, что делает его трудным для записи и хранения. Обе формы знания возникают изначально как индивидуальное знание, но для того чтобы быть использованными для существенного улучшения деятельности организации, они должны быть преобразованы в организационное знание. Для неявного знания сделать это особенно трудно. Роль системы управления знаниями в организации состоит в том, чтобы обеспечить превращение индивидуального обучения в организационное.

Различные авторы предпринимали попытки дать классификацию организационных знаний. Sanchez (1996) считал, что «по крайней мере три категории знания имеют место на фирме: «знать как» (практическое знание), «знать почему» (теоретическое знание) и «знать что» (стратегическое знание)». Whitehill (1997) в качестве типологии знания выбрал такую классификацию: закодированное (знать что), привычное (знать как), научное (знать почему) и так далее. Demarest (1997) заострил внимание на коммерческом знании, которое является «явно развитой и управляемой сетью императивов, образцов, правил и сценариев, включенных в некоторые аспекты фирмы и распределенных повсюду на фирме, что обеспечивает результативность действий фирмы на рынке». Ясно, что менеджеры нуждаются во всех этих типах знаний, если они должны улучшить деятельность орга-

низации. Трудно подобрать содержательную и всеобъемлющую классификацию знаний, но очевидно, что организационное знание должно быть основано на понимании и опыте, и, кроме того, оно должно формировать базу для развития отличительных способностей и деятельности, увеличивающей стоимость продукции организации.

До определенной степени знание может быть специфическим и типичным. Специфическое знание является наиболее вероятным источником конкурентного преимущества и основой отличительных способностей организации. Например, специфическое знание фирмы «Porsche» относительно дизайна и конструктивных особенностей своих автомобилей является основой ее конкурентных преимуществ. Типичное знание необходимо для любого бизнеса, но маловероятно, чтобы на его основе возникло конкурентное преимущество.

Любое знание основано на определенной информации и ее наличии. Вместе с тем необходимо обладать способностью к рассуждению и логическому выводу, чтобы уметь извлекать знания из имеющейся информации. Для того чтобы выстроить новое знание, организация должна предпринять определенные действия, направленные на стимулирование приобретения информации и преобразования ее в знание.

Важно, чтобы менеджеры обладали знанием своего бизнеса и области деятельности. Также важно, чтобы они понимали природу самого этого знания, с тем чтобы могли создать обстановку, в которой знания порождаются, накапливаются, распределяются, координируются и, прежде всего, ценятся как источник отличительных способностей и конкурентного преимущества. Если мы хотим, чтобы эффективность бизнеса в целом была повышена, знание должно использоваться в любом месте этого бизнеса. Распределение знания является жизненно важным для организации. Quinn (1992) утверждал, что «еще одной уникальной особенностью знания является то, что это один из немногих активов организации, который возрастает, как правило, по экспоненциальному закону, когда им делятся». Таким образом, разделяя знание повсюду в организации, мы увеличиваем его свойство добавлять стоимость к товару более чем пропорционально. Управление организационным обучением и знанием нацелено на развитие организационного знания путем формализации содержания, структуры и процедур, которые стимулируют создание и разделение знания.

Интеллектуальная организация строится на интеллекте и обучении. Интеллект основан на наборе информации, рассуждении и скорости пони-

мания. С точки зрения организации, интеллект зависит от способности извлекать информацию, манипулировать ею, анализировать и интерпретировать ее с тем, чтобы выстраивать умозаключения, обучаться и генерировать новые знания. Эти знания должны затем использоваться для развития новых отличительных способностей и усиления уже существующих. Цель интеллекта – развивать такие способности, которые способны добавить новую стоимость производимым изделиям и услугам с точки зрения потребителя.

Интеллект и знания поэтому не являются статическими, но их развитие зависит от способности обучаться. Обучение – это постоянный и непрерывный процесс, нацеленный на приобретение новых навыков и знаний. Обучение может быть результатом практического опыта, деятельности, изучения, анализа, размышлений, экспериментирования, преподавания или тренировки. Обучение имеет место как на уровне индивидуума, так и на уровне организации. Jackson (1993) указывал на две фундаментальные и противоречащие друг другу теории обучения: «бихевиористскую теорию, или теорию ответа на раздражитель, и познавательную теорию, или теорию обработки информации». В то время как бихевиористская теория подразумевает, что мы обучаемся в ответ на изменяющиеся раздражители в нашем окружении, более сложная познавательная теория подразумевает, что имеет место «обдуманый» подход к процессу изучения.

Обучение не является ни пассивным, ни автоматическим. Оно одновременно и активное, и сознательное. Другими словами, мы сознательно можем изменять скорость и глубину обучения, предпринимая активные действия, направленные на облегчение сбора информации и непосредственно процесса обучения. Согласно Quinn (1992), «благодаря сосредоточению на ключевых элементах процесса обучения, компании могут чрезвычайно усиливать свой интеллект». Обучение поэтому должно быть разумным и размеренным процессом.

Argyris (1978, 1992) утверждал, что в организациях должна быть создана «двухцикловая система обучения». Другими словами, обучение предполагает не просто изучение того, как решить конкретную проблему, а должно быть к тому же нацелено на развитие принципов, которые создадут информационное обеспечение для определения будущего поведения. Это также становится возможным благодаря способности делать вывод из конкретного исследования. Такое обучение имеет место тогда, когда найден-

ные частные решения обобщаются, чтобы ими можно было воспользоваться в иных обстоятельствах.

Senge (1990) отмечает два типа обучения, которые он обнаружил в обучающихся организациях: «адаптивное обучение» и «порождающее обучение». Адаптивное обучение сосредоточивается на изменении в ответ на развитие среды бизнеса. Очевидно, что такая адаптация необходима для выживания организации. Порождающее обучение, с другой стороны, связано с развитием у организации новых отличительных способностей и определением или созданием у нее новых возможностей для усиления имеющихся способностей в новых конкурентных областях. Например, вход торговой компании «Маркс и Спенсер» в сферу бизнеса в секторе финансовых услуг был основан на усилении ее существующих способностей в сфере розничной торговли и развитии новых способностей, основанных на изучении природы бизнеса в области финансовых услуг, первоначально путем выпуска в обращение фирменной внутримагазинной дебетовой карточки.

Важно подчеркнуть, что время от времени то или иное знание должно быть исключено из имеющейся базы из-за изменения тех обстоятельств, для которых оно было применимо. Например, могут измениться потребности клиентов или технологии производства. Это не означает, что все «старые знания» надо выбросить. Нет, просто некоторые из них следует отправить в архив, а какие-то обновить. Знание, которое стало неточным или устарелым, больше не должно управлять процессом принятия решений или действиями и должно быть исключено.

Организационное обучение может быть разделено на две отличные друг от друга, но связанные между собой части цикла обучения: *индивидуальное обучение* и *организационное обучение*. Каждая из них зависит от другой и связана с ней *организационным контекстом*. Kamochi (1997) писал: «Сегодня уже общепризнанно, что организация обучается благодаря обучению своих сотрудников». Без индивидуального обучения нет и организационного. В то же самое время индивидуальное обучение будет сильно зависеть от организационного контекста, в котором оно имеет место. Организационный контекст может ускорять или замедлять процессы индивидуального и организационного обучения.

Nilgard и Bower (1967) утверждали, что обучение оказывается наиболее эффективным тогда, когда оно осуществляется в рамках познавательного подхода, где:

- обучающиеся могут видеть отношения между всеми элементами ситуации;
- обучение проходит по принципу «от частного к общему»;
- обучение предполагает скорее понимание, чем запоминание;
- обучение предполагает проверку предположений;
- имеются ясные цели обучения, которые упорядочивают его процесс;
- стимулируется как нисходящее, так и восходящее рассуждения, обеспечивающие достижение правильного ответа как через догадку, так и посредством логики.

Индивидуальное обучение строится на основе любознательности, разрешении проблем, готовности рискнуть, оспаривании существующего поведения и понимании того, как следует строить новое знание и использовать существующее. Kolb, Rubin и Osland (1991) утверждали, что обучение основывается на конкретном опыте, наблюдении, отражении, формировании концепций и обобщений, проверке концепций, ведущих к последующим действиям. Процесс индивидуального обучения ускоряется за счет обмена информацией и знаниями и открытости, которые стимулируют появление вопросов, возникновение споров и дискуссий. Индивидуальное обучение поддерживается и ускоряется *обменом мнений в группах*, который используется для проверки идей и убеждений индивидуумов прежде, чем они будут преобразованы в организационное знание в процессе организационного обучения. Только организация может создать контекст (культуру, структуру и инфраструктуру), который будет как способствовать, так и стимулировать обучение индивидуумов и их групп.

Организационное обучение, как и индивидуальное, связано с созданием нового и использованием уже имеющегося знания. Оно, кроме того, связано с сохранением, распределением, передачей и координацией знаний. Способность организации разработать и улучшить базу знаний зависит от ее системы управления знаниями. *Управление знаниями связано не просто с организацией обучения и созданием организационных знаний. Оно также связано с управлением существующими запасами знаний.* Есть несколько препятствий для эффективного управления знаниями:

- препятствия созданию знаний;
- трудности в сохранении и распределении знаний;
- трудности в оценке ценности и измерении количества знаний.

Создание знаний сдерживается невозможностью активного поиска информации, невозможностью проведения наблюдений, концептуализации и адекватного тестирования знаний. Проблемы сохранения и распределения знаний главным образом имеют отношение к неявно выраженным знаниям. Такие знания, являющиеся в значительной степени индивидуальными, очень плохо поддаются преобразованию в формат, который может храниться и распределяться между всеми членами организации. Иногда знания могут теряться в процессе пересылки. Отдельные люди могут препятствовать процессу распределения знаний. Это может происходить потому, что они рассматривают свое знание как источник персональной или организационной власти, или потому, что они боятся возникновения ошибок. Наконец, существует проблема деления знаниями с сотрудничающими организациями, если мы хотим предотвратить утечку наших знаний к конкурентам. Эта потребность в контроле знаний – важный аспект управления.

Интеллектуальная организация стремится управлять своей базой знаний эффективно и продуктивно таким же образом, как стремится делать это со своими человеческими, финансовыми и другими ресурсами. Управление знаниями прежде всего связано со следующими процессами:

- с генерацией знаний – индивидуальным или организационным обучением;
- формализацией знаний – разработкой принципов, правил и процедур;
- сохранением знаний – определением подходящего типа носителей для сохранения, которые допускают распределение знаний;
- диффузией знаний – распределением знаний в пределах организации и в ограниченном варианте за ними;
- координацией и контролем знаний – обеспечением того, что организационное знание точно и постоянно используется.

Организационный контекст данных действий жизненно важен для эффективного управления знаниями. Этот контекст включает в себя:

- организационную культуру;
- организационную структуру;
- организационную инфраструктуру и коммуникации.

Создание организационного контекста интеллектуальной организации требует, чтобы организация училась не только вести свой бизнес, но и

осуществлять сам процесс обучения. Она должна постоянно стремиться улучшать свою культуру, структуру и инфраструктуру, если хочет улучшить процессы индивидуального и организационного обучения.

Организационная культура формируется на базе системы ценностей, отношений и верований и управляет действиями и поведением отдельных людей, составляющих организацию. Чтобы способствовать обучению, культура организации должна порождать такой климат, в котором как индивидуальное, так и организационное обучение и знание ценились бы очень высоко. Эта культура должна побуждать людей постоянно подвергать сомнению существующую практику в поисках улучшений, способствующих развитию способностей их организации. Кроме того, людей надо поощрять за попытки ведения бизнеса новыми методами. Культура должна стимулировать развитие знаний. Полномочия индивидуумов – критическая цель культуры обучения. Лидерство – важная часть культуры обучения, причем, как утверждает Senge (1990), лидеры должны быть одновременно «конструкторами, преподавателями и стюардами». Они должны формировать атмосферу доверия, в которой стимулируется экспериментирование и обмен знаниями. Эксперты и специалисты должны быть заинтересованы в том, чтобы делиться своими неявными знаниями с другими сотрудниками. Распространение неявного знания в организации может оказаться критическим делом, если учитывать трудности с сохранением и распространением такого знания. Работая бок о бок вместе с экспертами, менее опытные члены организации оказываются под их влиянием и могут впитать в себя неявное знание, носителями которого являются данные эксперты. Создание культуры обучения предполагает:

- придание знаниям высокой ценности;
- стимулирование сомнений и экспериментирования через делегирование полномочий индивидуумам;
- создание атмосферы доверия для стимулирования обмена знаниями;
- практическое обучение с целью обмена неявными знаниями.

Культура обучения должна выходить за пределы организации и распространяться на систему организационной кооперации и сотрудничества. Это делает возможным обучение и обмен знаниями и способностями на межорганизационном уровне. Такой обмен ускоряет процесс обучения, порождая синергию между способностями и знанием взаимосвязанных организаций. Например, фирма «Nike» делится некоторыми аспектами своего

технологического знания с теми компаниями в Азии, чей бизнес она органично дополняет. Такое знание, однако, должно оберегаться от конкурентов настолько, насколько это возможно. Другие же аспекты знания маркетинга и дистрибьюции продукции «Nike» будут использоваться строго конфиденциально. В этом случае жизненно важным элементом управления в организации становится контроль знаний. Проблема при развитии своих способностей в организации состоит в достижении баланса между доступностью и конфиденциальностью информации.

В.С. Ефремов

***Стратегическое управление в контексте
организационного развития***

О «парадоксе Икара»

Не зная тенденций развития организационного окружения, невозможно представить себе возможности и опасности, которые оно таит в себе. А без этого стратегическое управление сосредоточивается только вокруг развития сильных сторон и исключительных способностей организации, что в конце концов порождает ситуацию, которую Миллер назвал «парадоксом Икара». В древнегреческих мифах рассказывается об Икаре, который взлетел так высоко и так близко подлетел к солнцу, что его искусственные крылья, созданные из перьев, склеенных между собой жиром, растаяли, и он рухнул вниз и утонул в Эгейском море. Парадокс, естественно, заключается в том, что самое большое достижение Икара, его гордость, явилась причиной его падения и гибели.

Миллер считает, что многие выдающиеся организации современности допускают ту же самую ошибку в своем развитии, что и мифологический Икар, становясь заложниками своих сильных сторон. Именно их сильные стороны затем оказываются причиной гибели таких организаций. Он считает, что достижение успеха организациями через использование их сильных качеств порождает в таких организациях процессы специализации и роста, является причиной самоуверенности и самодовольства, появления догматических правил и ритуалов. Различные по характеру организации по-разному входят в подобную парадоксальную ситуацию. Миллер обнаружил четыре траектории организационного развития, приводящие организации к такой ситуации (см. таблицу).

Траектории развития «парадокса Икара» (по Миллеру)

Исходное качество	Характеристика содержания траектории	Конечное качество
«Конструкторы»	Организации, в которых основные конкурентные преимущества строятся на их исключительных инженерно-конструкторских достижениях (например Digital, Caterpillar, Texas Instruments), развивая стратегии улучшения качества и экономии на издержках, сами незаметно для себя рано или поздно начинают игнорировать мнение своих клиентов в отношении выпускаемой ими продукции	«Лудильщики»
«Строители»	Быстро растущие организации, управляемые с самого начала одаренными лидерами, с хорошо организованным персоналом, развивая стратегию экспансии рано или поздно оказываются сильно вовлеченными в такие виды бизнеса, о которых они имеют очень слабое представление. Это приводит к пустому растрачиванию их внутренних ресурсов. Примеры: ИТТ, Litton Industries, Gulf and Western, Dome Petroleum	«Застройщики»
«Пионеры»	Организации, имеющие в своем составе превосходные научно-исследовательские организации, позволяющие им добиваться создания выдающихся продуктов, развивая только эту сильную сторону, однажды оказываются заложниками футуристических проектов своих ведущих конструкторов и изобретателей. Примеры: Wang, Rolls Royce, Polaroid	«Отшельники»
«Коммивояжеры»	Организации с развитыми маркетинговыми способностями, широкими рынками сбыта и известными торговыми марками, сосредоточиваясь исключительно на развитии этих качеств, теряют цель своего существования, из-за чего страдает дизайн и качество их продукции, а всё их функционирование сосредоточивается вокруг обслуживания заказов. Примеры: Procter and Gamble, General Motors, IBM	«Дрейфщики»

Современные стратегии организаций должны базироваться не на познании внешних возможностей и опасностей, развитии сильных сторон как основы конкурентных преимуществ, а на познании и развитии внутреннего потенциала организации и стремлении так изменить свое внешнее окружение, чтобы внутренний потенциал получил максимальное выражение и востребование. Те организации, которые пойдут иным путем (путем реализации пассивных стратегий или эволюционного развития), рискуют вскоре оказаться в организационном вакууме. Иными словами, может оказаться, что во внешнем окружении не будет соответствующей им ниши.

Заключение

В последнее время отчетливо обозначилась интеграционная направленность в развитии практически всех областей человеческой деятельности. В политической области происходит сближение стран, имеющих примерно один уровень развития, их границы становятся более условными. В экономической политике преобладает принцип корпоративности, международный менеджмент трансформируется в глобальный менеджмент. Корпоративная культура организаций развивается в направлении гражданской культуры. Корпорации – мировые лидеры в качестве, издержках и степени удовлетворения клиентов – достигают всего этого путем интеграции людей и технологий, коммерческих систем, а также за счет передачи знаний, технологий и опыта.

Теоретическую базу современного менеджмента составляют прежде всего такие научные дисциплины, как теория организации, теория систем, кибернетика, синергетика.

Исследование интеграционных процессов в науках, составляющих теоретическую базу менеджмента, а также изучение реальных процессов в современной деловой организации дают основания для следующих выводов:

1. Происходит глобализация рынков и расширение бизнеса за счет интеграции (диверсификации) компаний.
2. Постоянно совершенствуются и расширяются формы и мотивы интеграции.
3. Появление новых форм сотрудничества влечет за собой возникновение новых подходов в управлении (по закону разнообразия Эшби).
4. Одной из главных проблем в процессе интеграции становится стыковка организационных культур, значимость которых в управлении повышается.

На основе этих выводов можно рекомендовать:

1. В учебном процессе уделять внимание эволюции организационных структур и возникающим при этом проблемам в управлении.

2. Изучать практические технологии управления в интегрированных структурах, выявляя их сильные и слабые стороны.
3. Разрабатывать типовые управленческие задачи и методы решения управленческих проблем для совершенствования оценки уровня профессионализма менеджеров.
4. Внедрять в учебный процесс, особенно по внебюджетным формам обучения, деловые игры по новым технологиям управления.
5. В дипломном проектировании можно развить следующие темы:
 - Роль и значение организационного знания в создании конкурентных преимуществ (на примере конкретной организации).
 - Эволюция организационных структур и разработка вариантов организационных структур для конкретной организации.
 - Новые технологии менеджмента для конкретной организации.

Библиографический список *

1. *Алексеев Н.* Эволюция систем и организационное проектирование // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 4.
2. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. *Аршакян Д.* Особенности управления социотехническими системами в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5.
4. *Бабкин В.Ф.* Электронная коммерция и новые организационные формы компаний // Менеджмент в России и за рубежом – 2000. – № 1.
5. *Владимирова И.Г.* Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6.
6. *Владимирова И.Г.* Компании будущего – организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2.
7. *Ефремов В.С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1.
8. *Ефремов В.С.* Бизнес-системы постиндустриального общества // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4.
9. *Кайм Г.* Стратегия развития персонала фирмы в условиях глобализации экономики // Человек и труд. – 1999. – № 9.
10. *Приходько В.И.* Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3.
11. *Столин В., Кириллов Л.* // Менеджмент в процессе слияний и поглощений // Управление персоналом. – 2000. – № 1.
12. *Стоунхаус Дж.* Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2.
13. *Хищенко В.Е.* Модель жизнеспособной фирмы Стаффорда Бира // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 4.
14. *Он же.* Эволюционный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 1.

* Текст названных изданий можно найти в Интернете.

Оглавление

Предисловие	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	5
1.1. Об интеграционных тенденциях	5
В.И. Приходько. Современная организационная парадигма	5
1.2. О самоорганизации	11
В.Е. Хиценко. Модель жизнеспособности фирмы Стаффорда Бира	11
1.3. Развитие организации по модели Л. Грейнера	15
В.С. Ефремов. Стратегическое управление в контексте организационного развития	15
1.4. Синергетический эффект интеграции компаний	19
И.Г. Владимирова. Слияние и поглощение компаний	21
Глава 2. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ КАК ИСХОДНЫЙ ПУНКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ	28
2.1. Бизнес-системы постиндустриального мира	31
В.С. Ефремов. Бизнес-системы постиндустриального общества	31
И.Г. Владимирова. Компании будущего: организационный аспект	38
2.2. Организационные формы интеграции компаний	56
И.Г. Владимирова. Организационные формы интеграции компаний	56
Глава 3. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА В ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУРАХ	79
3.1. Модель межкорпоративной интеграции	79
В. Столин, Л. Кириллов. Менеджмент в процессе слияний и поглощений	79
3.2. Интернет-технологии	82
В.Ф. Бабкин. Электронная коммерция и новые организационные формы компаний	82
3.3. Технология управления организационным знанием	89
Дж. Стоунхаус. Управление организационным знанием	89
В.С. Ефремов. Стратегическое управление в контексте организационного развития	99
Заключение	101
Библиографический список	103

Учебное издание

ХРЕСТОМАТИЯ
ПО ОСНОВАМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Авторы-составители
ШЕХОВЦОВА Мая Михайловна
КОВАЛЬЧУК Ирина Владимировна

Редактор Р.С. Кузина
Корректор В.В. Гурова
Компьютерная верстка А.С. Ковальчук, К.Г. Солнцев
Дизайн обложки К.Г. Солнцев

ЛР № 020275. Подписано в печать 25.10.2002.

Формат 60×84/16. Бумага для множит. техники. Гарнитура Таймс.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 7,21 Уч.-изд.л. 7,41 Тираж 100 экз.

Заказ

Редакционно-издательский комплекс
Владимирского государственного университета.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.