

9. Федыко В.П., Федыко Н.Г. Основы маркетинга: учебное пособие. /В.П. Федыко. Ростов н/Д: Феникс, 2009. - 384 с.
10. Р. Россистер, Л. Перси. Реклама и продвижение товаров. - СПб.: Питер, 2010. – 616 с.
11. Завьялов, П.С. Формула успеха: маркетинг: сто вопросов - сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Международные отношения, 2007. - 416 с.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

О.Б. Дронова

Вопросы проектирования организаций в зависимости от способности приспосабливаться к изменениям внешней среды, подробно рассмотрены в научной литературе [1,7,8]. Практически все исследователи сходятся во мнении, что организации с механистическими организационными системами менее способны к осваиванию нововведений и более эффективны в стабильных условиях. Предприятия с органическими организационными системами лучше работают в нестабильных условиях.

На рисунке 1 представлена графическая интерпретация переходных состояний организаций в зависимости от степени изменения в сторону органических организационных систем. На ней отражены четыре ключевых переходных состояния относительно параметров «времени» и «степени интенсивности организационных преобразований».

Эволюционные и революционные зоны в представленной модели разделены линией радикальной дестабилизации. Каждое состояние соединяется кривой непрерывной организационной адаптации, которая становится радикальнее по мере увеличения опыта и знаний.

Ключевыми факторами, влияющими на процесс изменений, в данном случае будут являться природа внешнего окружения, стратегия развития, степень централизации механизма управления, степень развития горизонтальных связей, тип организационной структуры, организационная культура (таблица 1).

Природа внешнего окружения. Природа внешнего окружения может быть описана как некоторая совокупность, простирающаяся от стабильного состояния до хаотичного. Большое количество различных факторов может влиять на динамику окружения. Для некоторых организаций такие факторы, как появление новых технологий, оказывают влияние на общую конкуренцию, делая внешнее окружение организации непредсказуемым и хаотичным. Другие организации менее подвержены влиянию таких факторов, но при этом окружение лишь немногих организаций можно определить как стабильное. Все это будет диктовать необходимый уровень адаптации к требуемым изменениям.

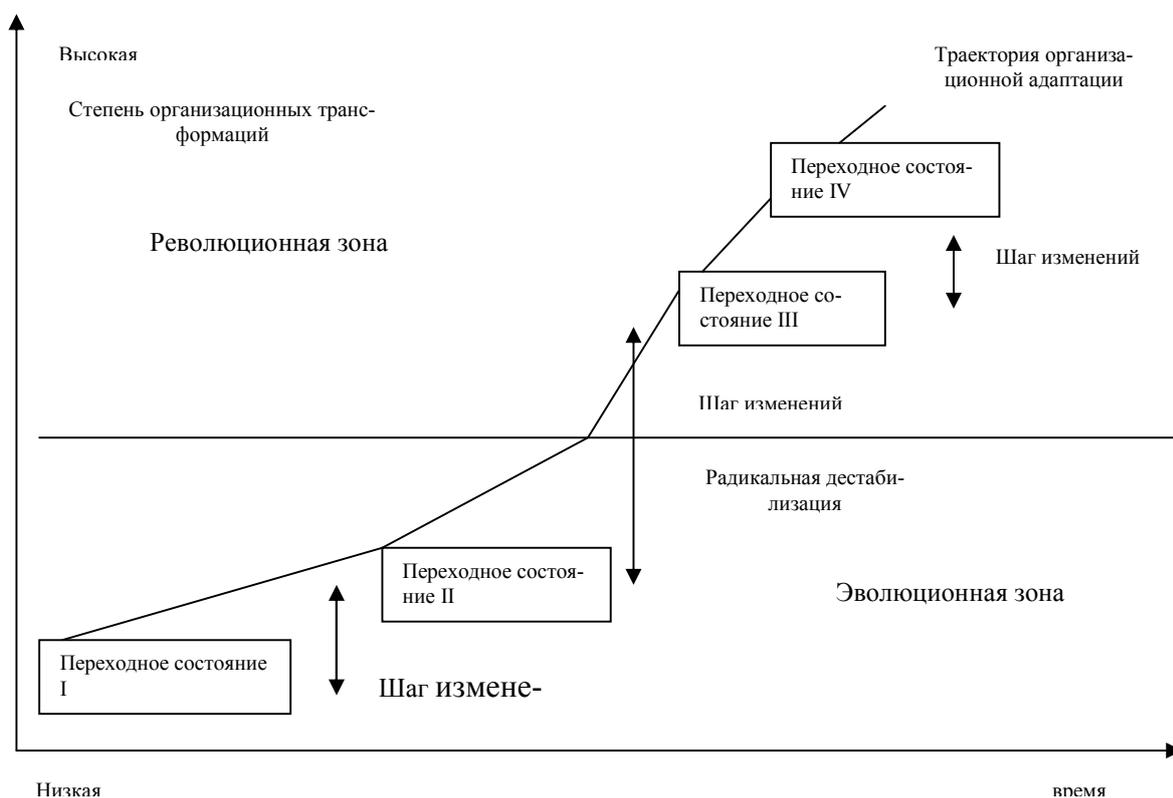


Рис. 1- Основные переходные состояния организаций при изменении внешней среды

Таблица 1

Ключевые факторы, влияющие на процесс организационных преобразований

Переходное состояние/ ключевые факторы	I	II	III	IV
Доминирующая стратегия	Регулировка	Строительство	Кризис	Трансформация
Степень централизации механизма управления	Высокая степень централизации	Высокая степень централизации	Децентрализация оперативного управления, централизация стратегического	Ликвидации функциональной обособленности отдельных подразделений и служб и формирование у них общих интересов и целевых установок
Степень развития горизонтальных связей	Горизонтальные связи с потребителями отсутствуют	Горизонтальные связи с потребителями через отделы менеджмента	Рациональные внутренние и внешние связи	Горизонтальные обмены с взаимно направленными линиями ком-

		качества, маркетинга, менеджмента.		муникации
Тип организационной структуры	Линейно-функциональная	Линейно-функциональная	Дивизиональная, проектная, многомерная	Адаптивные: матричная, целевая, программная
Тип организационной культуры	Бюрократическая	Бюрократическая	От обратного	На идеях, компетентности и партнерстве людей

Стратегия развития. Гулд [6] предполагал, что каждое организационное состояние включает четыре стратегии: регулировка, строительство, кризис, трансформация.

Регулировка – это стратегия «усовершенствования», где технологический процесс и набор инструментов и правил, которые составляют ядро умений и навыков персонала, постоянно улучшаются.

Строительство – это стратегия планирования, которая ведет к созданию программы формальных изменений. Здесь акцент делается на дальнейшем совершенствовании заведенного порядка.

Кризис – когда весь заведенный порядок и формальные структуры управления оказываются несостоятельными. Такая ситуация часто сопровождается сменой лидера или власти.

Трансформация - происходит тогда, когда планирование заменяется экспериментированием. Персонал проверяет на практике новые направления деятельности, и изменения локализуются на наиболее вероятном пути. Словарь экономических терминов определяет понятие «трансформация» (лат. Transformation - изменять) как преобразование структур, форм и способов, изменение целевой направленности экономической деятельности. [5]

В зависимости от содержания изменений доминирует одна из четырех стратегий.

Тип организационной структуры

Как известно, к механическому типу относятся линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры управления (таблица 2). Этот тип структур характеризуется сложностью, высокой степенью централизации и формализации механизма управления.

Таблица 2

Характеристика механических структур управления

Вид структуры управления	Характеристика подразделений (руководителей подразделений)
Линейная	Объем власти равен объему обязанностей, подчинение вышестоящему руководителю
Штабная	Объем власти равен объему обязанностей, подчинение вышестоящему руководителю и штабным службам
Функциональная	Объем власти сводится к выполнению своей функции, двойное подчинение функциональному и вышестоящему руководителю
Линейно-функциональная	Объем власти сводится к выполнению своей функции, подчинение вышестоящему руководителю
Дивизиональная	Продуктовые, ориентированные на потребителя или на регион подразделения

Дивизиональные структуры отличаются сочетанием централизованной координации с децентрализацией управления. Это происходит когда процесс организационного обособления элементов (департаментализация) выходит на уровень производственных отделений.

Степень централизации – децентрализации механизма управления

Иерархия структур управления тесно связана со степенью централизации управления, которая является одним из основных факторов, влияющих на эффективность структур управления. Централизация означает концентрацию властных полномочий на верхнем уровне руководства организацией. Децентрализация — это передача или делегирование прав и ответственности за ряд ключевых решений на нижние уровни управления организацией. Проблема выбора между централизацией и децентрализацией весьма сложна, так как управленческие решения принимаются с учетом структуры организации. [2]

По мнению В.Н.Цыгичко, в условиях нестабильности и неопределенности функционирования организации более эффективным является передача полномочий в нижние звенья управления, чтобы максимально приблизить решения к месту действия, т.е. быстрее реагировать на изменение условий деятельности. Последнее, относится, прежде всего, к решениям, принимаемым в процессе оперативного управления организацией.

Решения же, связанные с общими проблемами деятельности организации, такими, как выработка стратегии развития, инвестиционная политика, кадровая политика, социальные вопросы, общее планирование и т.п., должны всегда являться прерогативой высших эшелонов руководства, поскольку они требуют учета состояния и возможностей организации в целом и не могут быть решены в каком-либо отдельном звене. [4]

Степень развития горизонтальных связей. Часто встречающаяся ошибка при построении организационных структур управления состоит в том, что основное внимание уделяется дифференциации и специализации функций и реализующих их служб, а не их взаимодействию по достижению цели организации. При построении внутриорганизационных связей особенно важно обеспечить оптимальное сочетание «вертикальных» (между уровнями) и «горизонтальных» (между звеньями) средств осуществления связей наиболее экономичным и оперативным способом, а также их контроль и координацию.[3]

В настоящее время активный интерес специалистов в области менеджмента вызывает новое направление в проектировании организаций – реинжиниринг бизнес-процессов, смыслом которого является переход к ориентации на бизнес-процессы, а не на функции. Концепция горизонтальных организаций позволяет сократить число уровней иерархии и кардинально повысить её эффективность. Поскольку основными единицами становятся автономные и самоуправляющиеся междисциплинарные рабочие группы, горизонтальные связи которых являются более важными параметрами эффективности, чем субординационные связи при традиционном управлении, повышается роль менеджеров среднего звена. Распространенной формой децентрализации управления является формирование таких групп, строго ориентированных на потребителя, и создание им условий для самоорганизации, перехода на командные методы работы. Реинжиниринг, как правило, сопровождается следующими характерными процессами: объединение нескольких работ в одну (горизонтальное сжатие процессов), принятие исполнителями решений самостоятельно (вертикальное сжатие процессов); размывание границ между подразделениями (команды процессов заменяют старые функциональные подразделения); уменьшение проверок и управленческих воздействий; минимизация согласований. Оперативный контроль за рациональностью использования ресурсов реализуется через механизм самоорганизации.

Литература и источники:

1. Дж.О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. Пер. с англ.-СПб.: Питер, 2001.-864с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.-М.: «Дело», 1992.-702с.
3. Реструктурирование предприятия.-М.:Дело,1996.-125с.
4. Цыгичко В.Н. Руководителю - о принятии решений.-М.: Финансы и статистика, 1991.-240с.
5. Экономический словарь.-Москва: Экономика,1993.-432с.
6. Gould R.M. «Pacing strategic change: the case of new venture», Academy of Management Journal, vol.37,pp.9-43,1994.
7. Burns T, Stalker G.M. The management of innovation. - London.: Tavistock, 1966.
8. Lawrence P.R. and Lorsch J.W. Organization and Environment.-Homewood.: Richard D. Irvin, 1969.

АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ЭТАПОВ В РАЗВИТИИ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Н.В. Королёва, А.С. Феденкова

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была разработана американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран.

Стратегическое управление, изучающее проблемы совершенствования целенаправленного руководства развития организации в меняющемся мире, весьма молода и продолжает активно прогрессировать. Интерес к этой области объясняется постоянным возрастанием (начиная с середины XXв.) важности подобных исследований в условиях быстро изменяющихся условий внешней среды. В России интерес к стратегическому управлению возник лишь в начале 90-х годов, в условиях начавшихся рыночных реформ.

Стратегическое управление как сфера научных исследований значительно моложе его реальной практики. Одни из первых известных человечеству высказываний по вопросам стратегического управления приписываются китайскому военному мыслителю и полководцу Сунь-Цзы (или Сун-Цзы, около 400-330 гг. до н. э.) и другим древнекитайским полководцам. Военные «максимы» Сунь-Цзы (положения, сформулированные в повелительном наклонении) очерчивали типы стратегий и диктовали их выбор в зависимости от соотношения между внешними условиями (прежде всего, силой противника, а также типом местности) и собственным потенциалом, возможностями. В настоящее время их воспринимают – и не без основания – как ключ к успеху во всех житейских делах, удобное и эффективное руководство для деловых и личных отношений[2]. Среди других основоположников теории и практики стратегического менеджмента выделяют Ф. Форша и К. Клаузевица, а также средневекового мыслителя Н. Макиавелли. Однако представляется правомерным считать предте-