

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Государственное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
«Хабаровская государственная академия экономики и права»  
Кафедра Экономики предприятия и менеджмента

# **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Хабаровск 2004

ББК У9

X12

Теория организации: Учебное пособие / сост. Т.Н. Бондаренко, Е.В. Кручинина, О.П. Савватеева. – Хабаровск: РИЦ, 2004. –

Рецензент Т.Г. Мотовиц

Утверждено издательско-  
библиотечным советом  
академии в качестве  
учебного пособия для  
студентов

## Содержание

Введение.....	
1. Теория организации как наука.....	
2. Системное представление об организации.....	
3. Организационные теории.....	
4. Законы организации.....	
4.1. Закон синергии.....	
4.2. Закон самосохранения.....	
4.3. Закон развития.....	
4.4. Закон композиции и пропорциональности.....	
4.5. Закон информированности и упорядоченности.....	
4.6. Закон единства анализа и синтеза.....	
5. Виды организаций в рыночной экономике.....	
6. Построение организации.....	
6.1. Структурный подход к организации.....	
6.2. Проектирование организационной структуры.....	
7. Тесты и практические задания.....	
Заключение.....	
Библиографический список .....	

## 1. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК НАУКА

Теория организации – это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций, как реально существующих объектов в окружающей нас действительности

Предметом теории организации являются организационные отношения между работниками или компаниями как по горизонталям, так и по вертикали.

Организационные отношения могут быть структурными и процессорными

Любые организационные отношения подлежат регламентации

Основой теории организации является теория управления. Место теории организации в системе управленческих наук можно изобразить схематично (см. рис. 1):



Рисунок 1. Место теории организации в системе управленческих наук

Теория организации сохраняет связь с основополагающими науками и опирается на нормативно-правовую базу (см. рис. 2)



Рисунок 2. Связь теории организации с другими науками

Несмотря на то, что теория организации как наука сформировалась, единого понимания организации не выработано. Основная сложности ТВ том, что термин «организация» существует во многих науках и имеет множество синонимов.

Организация (от французского слова *organization*) означает строение, продуманное устройство чего-либо.

С научной точки зрения понятие «организация» имеет несколько смысловых значений:

- Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура системы:

Организация = Процесс

- Организация как совокупность, как система взаимоотношений, видов деятельности, прав, обязанностей, ролей, формирующихся в процессе совместного труда. В этом значении организация рассматривается как система с объективной структурой:

Организация = Система

- Организация как любая группа людей с общими целями, т.е. организация рассматривается как социальная общность:

Организация = Социум

В теории организации используются все три смысла термина «организация»

Понятие социальной организации неразрывно связано с понятием коллектива.

Коллектив – это объединение всех работников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность

Организация не может существовать без коллектива и включает в себя коллектив как свою основу.

Связь организации с коллективом может быть охарактеризована зависимостью:

Организация = Коллектив U МТБ U Ф U П U ИС

Где МТБ – материально-техническая база

Ф – финансы

П – производство

ИС – информационная система обеспечения деятельности организации

U – символ объединения понятий

При таком подходе полностью автоматизированное предприятие, функционирующее без участия человека нельзя признать организацией. Частное предприятие, на котором трудится только один человек, тоже нельзя назвать организацией, т.к. оно лишено основной составляющей – коллектива.

## 2. СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ

Основой теории организации является теория систем.

*Система* - это целое, созданное из частей и элементов, для целенаправленной деятельности.

Признаки системы: множество элементов, единство главной цели для всех элементов, наличие связей между ними, целостность и единство элементов, структура и иерархичность, относительная самостоятельность, четко выраженное управление.

Система может быть большой и ее целесообразно разделить на ряд подсистем. *Подсистема* - это набор элементов, представляющих автономную внутри системы область (например, экономическая, организационная, техническая подсистема).

Свойства систем:

- система стремится сохранить свою структуру (это свойство основано на объективном законе организации — законе самосохранения (см. гл. 3);
- система имеет потребность в управлении (существует набор потребностей человека, животного, общества, стада животных и большого социума);

в системе формируется сложная зависимость от свойств входящих в нее элементов и подсистем (система может обладать свойствами, не присущими ее элементам, и может не иметь свойств своих элементов).

Каждая система имеет входное воздействие, систему обработки, конечные результаты и обратную связь (рис. 3)

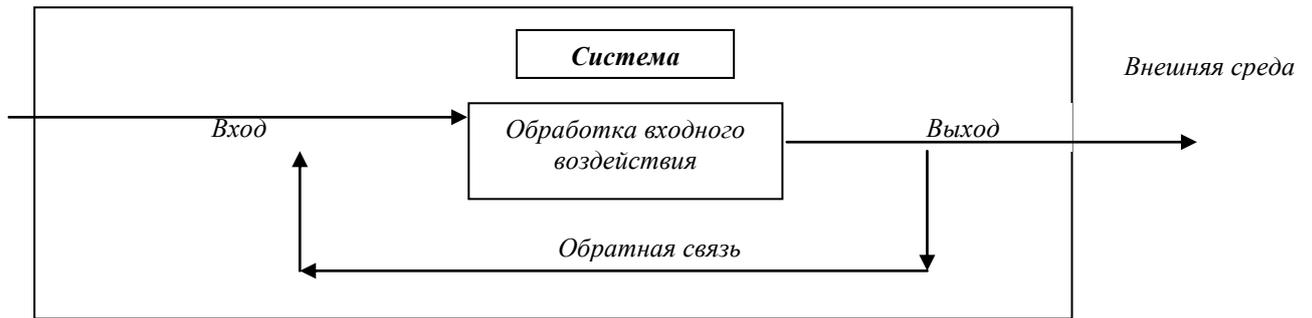


Рис. 3. Схема функционирования системы

Классификация систем может быть проведена по различным признакам, однако основной является группировка их в трех подсистемах: технической, биологической и социальной. *Техническая подсистема* включает станки, оборудование, компьютеры и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя. Набор решений в технической системе ограничен и последствия решений обычно predeterminedены. Например, порядок включения и работы с компьютером, порядок управления автомобилем, методика расчета мачтовых опор для ЛЭП, решение задач по математике и др. Такие решения носят формализованный характер и выполняются в строго определенном порядке. Профессионализм специалиста, принимающего решения в технической системе, определяет качество принятого и выполненного решения. Например, хороший программист может эффективно использовать ресурсы компьютера и создавать качественный программный продукт, а неквалифицированный — может испортить информационную и техническую базу компьютера.

*Биологическая подсистема* включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др. Эта подсистема обладает большим разнообразием функционирования, чем техническая. Набор решений в биологической системе также ограничен из-за медленного эволюционного развития животного и растительного мира. Тем не менее, последствия решений в биологических подсистемах часто оказываются непредсказуемыми. Например, решения врача, связанные с методами и средствами лечения пациентов; решения агронома о применении тех или иных химикатов в качестве удобрений. Решения в таких подсистемах предполагают разработку нескольких альтернативных вариантов решений и выбор лучшего из них по каким-либо признакам. Профессионализм специалиста определяется его способностью находить лучшее из альтернативных решений, т. е. он должен правильно ответить на вопрос: что будет, если...?

*Социальная (общественная) подсистема* характеризуется наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов. В качестве характерных примеров социальных подсистем можно привести семью, производственный коллектив, неформальную организацию, водителя, управляющего автомобилем, и даже одного отдельного человека (самого по себе). Эти подсистемы существенно опережают биологические по разнообразию функционирования. Набор решений в социальной подсистеме характеризуется ббльшим динамизмом как в количестве, так и в средствах и методах реализации. Это объясняется высоким темпом изменения сознания человека, а также нюансов в его реакциях на одинаковые и однотипные ситуации.

Перечисленные виды подсистем обладают различным уровнем неопределенности (непредсказуемости) в результатах реализации решений (рис. 4)

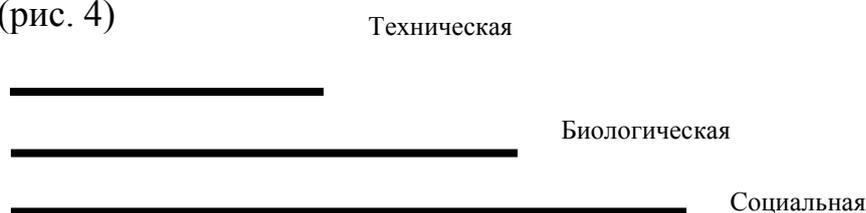


Рис. 4 Соотношение неопределенностей в деятельности различных подсистем

Не случайно в мировой практике легче получить статус профессионала в технической подсистеме, значительно труднее — в биологической и чрезвычайно трудно — в социальной.

Можно привести очень большой список общепризнанных выдающихся конструкторов, изобретателей, рабочих, физиков и других специалистов-техников; значительно меньше — выдающихся врачей, ветеринаров, биологов и т.д.; на пальцах можно перечислить выдающихся руководителей государств, организаций, глав семей и т.д.

Среди выдающихся персоналий, работавших с технической подсистемой, достойное место занимают: И. Кеплер (1571—1630) — немецкий астроном; И. Ньютон (1643—1727), английский математик, механик, астроном и физик; М.В. Ломоносов (1711—1765) — российский естествоиспытатель; П.С. Лаплас (1749—1827) — французский математик, астроном, физик; А. Эйнштейн (1879—1955) — физик-теоретик, один из основателей современной физики; С.П. Королев (1906/07—1966) — советский конструктор и др.

Среди выдающихся персоналий, работавших с биологической подсистемой, можно назвать следующих: Гиппократ (ок.460 — ок. 370 до н. э.) — древне-греческий врач, материалист; К. Линней (1707—1778) — шведский естествоиспытатель; Ч.Р. Дарвин (1809—1882) — английский

естествоиспытатель; В.И. Вернадский (1863—1945) - естествоиспытатель, гео- и биохимик и др.

Среди персоналий, работавших в социальной подсистеме, нет общепризнанных лидеров. Хотя по ряду признаков к ним относят российского царя Петра I, американского бизнесмена Г. Форда и других личностей.

Социальная система может включать биологическую и техническую подсистемы, а биологическая — техническую (рис. 5).

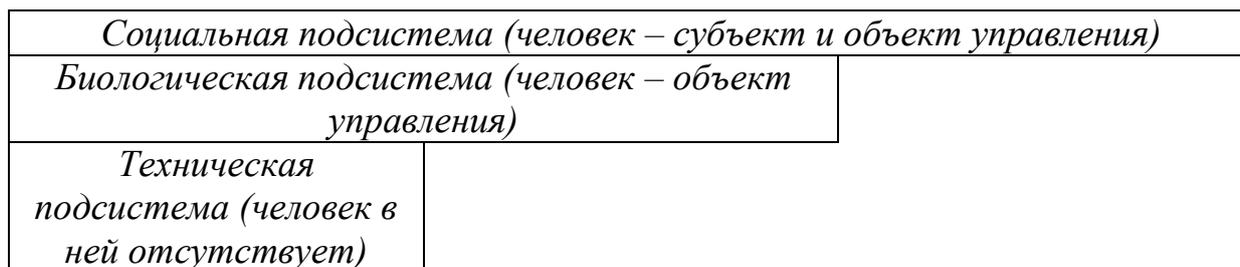


Рис. 5. Взаимодействие подсистем

Каждая организация должна иметь все признаки системы. Отсутствие хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации. Системный характер организации является необходимым условием ее деятельности.

Отсутствие признаков системы и возможный результат можно проанализировать на рисунке 6:

Наименование отсутствующего признака	Возможный результат в деятельности организации
Множество элементов	Нехватка ресурсов, сбои в технологическом процессе
Единство главной цели у всех элементов	Отсутствие единой сплоченной команды
Связи между элементами системы	Закон синергии не проявляется
Относительная самостоятельность элементов системы	Отсутствие возможности проявления творческого подхода
Четко выраженное управление	Наличие хаоса и анархии в производственной деятельности

Рис. 6. Возможные результаты при нарушении целостности системы

### 3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

К классическим организационным теориям относятся научный технократизм Ф. Тейлора и бюрократическая модель М. Вебера. Остановимся подробнее на второй модели.

Макс Вебер сформулировал представление об организации, которое стало традиционным для ученых, исследующих общественные отношения, но которое в меньшей степени поддерживается специалистами, рассматривающими все с точки зрения управления организацией. Вебер считал, что бюрократическая форма организации является наиболее эффективной в современном ему обществе. Он хотел создать основы идеальной организации, которая обеспечила бы максимум разумности поведения человека. Это его представление явно отличается от принятого понимания термина "бюрократическая организация", употребляемого нередко для обозначения больших и громоздких правительственных учреждений или частных предприятий, которые, как правило, в своей деятельности не учитывают индивидуальные запросы людей. Говоря о технических преимуществах бюрократической системы, Вебер писал: "Решающее преимущество бюрократической организации перед любым другим видом организации состоит в том, что она всегда обладает чисто техническим превосходством. Совершенный механизм бюрократической организации по сравнению со всеми другими видами организации дает такие же преимущества, как и машина по сравнению с немеханизированными способами производства.

Точность, скорость, отсутствие неопределенности, четкое делопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций и сокращение затрат труда и материалов- все это доведено до совершенства в чисто бюрократической организации, и особенно в той форме, где строго проводится единоначалие".

По мнению Вебера, другим преимуществом бюрократической организации является ее универсальность. Он считал, что такая организационная форма способствует увеличению эффективности самых разнообразных организаций как промышленных предприятий, так и правительственных учреждений, воинских подразделений и профессиональных объединений. По Веберу, основными чертами "идеальной" бюрократической организации являются: 1) разделение труда на основе функциональной специализации; 2) четкая иерархия власти; 3) система правил, определяющих права и обязанности каждого члена организации; 4) система процедур, определяющих порядок действия во всех ситуациях, встречающихся в процессе функционирования организации; 5) игнорирование личных качеств во взаимоотношениях

между сотрудниками организации; б) отбор и выдвижение работников по их квалификации.

По существу, Вебер считал, что поведение отдельной личности непредсказуемо, часто эмоционально, не всегда разумно и иногда препятствует эффективной деятельности организации. Поэтому он выбрал в качестве идеальной модели бюрократической машины такую форму организации, в которой можно было бы свести к минимуму влияние капризов отдельной личности.

Он укрепил модель своего бюрократического механизма с помощью введения особой установленной власти общества, т.е. какой-то силы, которая узаконена обществом и заставляет человека иногда делать то, что он не хочет делать". Предложенная Вебером бюрократическая модель имеет много общего с рассмотренными ранее традиционными принципами организации. Такая механистичность и обезличенность организации резко противоречат концепциям, развитым впоследствии.

### **Теория организационного потенциала**

Саймон обратил внимание тех, кто занимается теорией организации, на процессы принятия решения внутри организации. Он отказался от традиционного подхода и сосредоточился на исследовании процессов решения человеком проблем и на механизмах выработки решений как основных факторах, определяющих поведение организации. С его точки зрения, членов организации нельзя рассматривать как чисто механические элементы. Их надо воспринимать как личности с их желаниями, мотивами, возможными стремлениями и влечениями, которые ограничивают их способность к разумным решениям проблем.

Саймон использует термин "принятие решения" как синоним термина "руководство". В этом смысле выработка решения включает три основных этапа: информацию- оценку обстановки для определения условий, которые надо знать для принятия решения; проектирование- поиск, разработка и анализ возможных вариантов действий; и выбор- отбор одного какого-то направления действий из возможных альтернатив.

В книге, написанной совместно с Марчем, Саймон рассматривает процесс принятия решений как основу для создания еще более общей теории организации. Главная идея этой книги выражена следующим образом: "Основные особенности структуры и деятельности организации определяются характерными особенностями процесса решения проблем человеком и процесса разумного выбора. Мыслительные способности человека ограничены по сравнению со сложностью проблем, стоящих перед отдельной личностью и организацией. Поэтому для рационального поведения необходимо создавать упрощенные модели, которые воплотят в себе главные черты проблемы без всей ее сложности".

Такое представление позволяет существенно дополнить традиционную и неоклассическую теории организации за счет знаний, почерпнутых из

социальных наук, о мотивах поведения человека, конфликтах интересов, восприятии нового и ограничениях разумности поведения, т.е. всего того, что оказывает серьезное влияние на поведение организации в целом.

Сайерт и Марч развили стройную теорию поведения предпринимательских организаций, обратив особое внимание на процесс принятия решений в организации. Они исходили из того, что «для понимания современных процессов принятия решений по экономическим вопросам необходимо кроме изучения проблем рынка исследовать внутреннюю деятельность фирмы – изучать воздействие организационной структуры и традиционной практики на разработку целей фирмы, на оценку перспектив ее развития и на осуществления выбора вариантов действий».

Свою теорию они делят на четыре основные части:

- теория организационных целей должна рассматривать процессы возникновения целей в организации, как они изменяются со временем и как организация следит за ними;

- теория перспектив организации анализирует, каким образом и когда организация осуществляет поиск требуемой ей информации или новых альтернатив действия и как протекает процесс обработки информации внутри самой организации;

- теория организационного выбора альтернатив действий должна характеризовать процесс, с помощью которого определяются возможные для организации альтернативы и среди них осуществляется выбор;

- теория организационного контроля точно определяет расхождения между вариантом, принятым к исполнению, и теми решениями, которые реально выполняются.

Все четыре раздела теории, объединяясь в единое целое, образуют общую картину процесса принятия решений в организации. В целом эта теория рассматривает организацию как адаптивную систему, которая состоит из ряда групп с различными интересами, объединенных в широкую коалицию. Эта система создает соответствующие организационные механизмы, чтобы избежать неопределенности, осуществляет исследование проблем, обучается на основе своего же опыта и ищет скорее удовлетворительные (рациональные), а не оптимальные решения. Такой подход в значительной мере совпадает с представлением об организации как адаптивной социальной системы. Более подробно проблемы принятия решений рассматриваются в соответствующем курсе.

### **Теория институтов и институциональных изменений**

На протяжении почти всей истории человечества общественные институты формировались, главным образом, на основе личных взаимоотношений. При переходе к государству -(рабовладение)- была создана первая крупная социальная система (государство), в состав которой входили отдельные личности. В средние века, при феодальном

строе, эта система развивалась и совершенствовалась. Для последующих столетий было характерно постоянное возрастание важности больших групп, т.е. организаций.

Промышленная революция, потребовавшая концентрации ресурсов и принимавшая все большие масштабы, способствовала возникновению крупных хозяйственных объединений. Современные правительственные организации представляют собой обычно гигантские системы, организованные в соответствии с бюрократической формой.

Развитие общественных организаций ведет к появлению все более крупных, сложных и разнообразных систем. Сегодня очевидно, что жизнь "новейших" обществ в значительно большей мере зависит от деятельности имеющих специальные цели организаций, чем это было в "традиционных" обществах... Любой из многочисленных способов деления обществ на "новейшие" и "традиционные" дает сходные результаты: общества, более богатые или находящиеся на более высоком уровне цивилизации, с более значительной урбанизацией, с более высоким потреблением энергии, сильно зависят от деятельности сложных специализированных организаций, таких, например, как Газпром, Система путей сообщения или Единая система энергоснабжения, в то время как общества бедные, неразвитые, с экономикой, в которой ведущую роль играет сельское хозяйство, технически отсталые используют более функционально расплывчатые структуры.

Такое развитие характерно не только для западной культуры. Другие страны, проходящие различные этапы индустриализации, также ощущают необходимость в создании крупных, более сложных организаций. Например, в Индии небольшое, ориентированное на семейные отношения общество эволюционировало к более сложной, централизованной системе. Еще более разительным примером служит Китай, где были сломаны традиции семейных отношений и локальная социальная структура, в сжатые сроки создана сильно централизованная организационная система. Эта тенденция к увеличению размеров и сложности организаций является основной для человеческого общества, которое стремительно движется через различные культуры. Примером здесь может служить образование Совета Европы и формирование региональных межгосударственных объединений.

Теория институционального развития подчеркивает, что крупные институциональные изменения происходят медленно. Государства и организации пытаются перенять опыт успешно развивающихся структур. Данная теория базируется на том, что организации существуют в «полях» других, сходных с ними организаций. Организационным полем называют те организации, которые в совокупности составляют узнаваемую сферу институциональной жизни. Тем самым организации внутри «полей» становятся все более и более однородными.

Таким образом, с институциональной точки зрения устройство организации рассматривается не только как рациональный процесс, но и как процесс внешнего и внутреннего давления, приводящего к тому, что организации одной области становятся со временем похожими одна на другую.

### **Современные направления теоретических разработок**

Предпринимательская организация вместе с ее главными целями производства и распределения материальных продуктов или услуг представляет собой один из самых сложных видов социальных организаций. Так как в России этот вид организаций еще только формируется, то рассмотрим некоторые особенности таких организаций на примере США и стран Запада (социалистические предприятия считать предпринимательскими организациями в полном смысле нельзя, т.к. система тотального планирования лишала их предприимчивости).

Рост размеров предпринимательских организаций нельзя сравнить ни с чем. Мелкие и средние современные предприятия превосходят по масштабам своей деятельности крупнейшие фирмы, существовавшие 100 лет назад. Крупнейшие предпринимательские организации объединяют тысячи людей и имеют годовой объем продаж, далеко превышающий миллиард долларов. Такое увеличение размеров создает значительные трудности для интеграции различных элементов или частей в определенную организацию.

Помимо роста размеров резко увеличилась и сложность предпринимательских организаций. Деятельность фирм, существовавших полсотни лет назад, заключалась главным образом в выпуске одного или нескольких видов продукции, а большая часть современных корпораций ведет самые разнообразные операции. Изменился также характер роста фирм. В конце XIX- начале XX века развитие большинства из них шло с помощью вертикальной интеграции: они стремились продвигаться в глубь области производства своего традиционного продукта и пытались внедриться в процесс его распределения. Такое развитие было характерно для крупнейших американских корпораций "Юнайтед стил", "Стандарт Ойл", "Америкэн тобакко" и других крупнейших фирм того времени. В 20-е и 30-е годы рост фирм имел тенденцию к горизонтальной интеграции: в своей деятельности они осуществляли экспансию на другие географические районы. Эта тенденция проявилась, например, в создании разветвленной сети магазинов, принадлежащих одной фирме. За последнее время, и особенно в послевоенный период, характер развития большинства предприятий можно описать с помощью гетерогенного роста и диверсификации в новые и разнообразные области. Это привело к дальнейшему усложнению предпринимательских организаций. Чтобы убедиться в этом, достаточно вспомнить разнообразные области деятельности таких гигантских корпораций, как "Дженерал моторе",

"Дженерал электрик", "Хонда", "Митцубиси" и многих других. Они стали громадными предприятиями, действующими в самых различных экономических и политических условиях. В России эти процессы сегодня еще только начинаются.

В последние годы все больше усиливаются тенденции к специализации и разделению труда в пределах организационной структуры предприятия. Специализация труда рабочего была результатом механизации и научной организации труда. Стремление к специализации в управленческой деятельности было менее очевидно. Но и здесь за последние десятилетия значительно увеличилось использование специалистов в области управления организацией: экспертов по подбору кадров, оценке риска и контролю качества, консультирующих групп по исследованию операций, экспертов в области общественных отношений и других специалистов. С ростом специализации труда быстро множатся проблемы интеграции сотрудников современной предпринимательской организации в некоторое эффективно функционирующее целое.

Другая особенность современной предпринимательской организации — многообразие целей, стоящих перед различными сотрудниками и подразделениями организации. Обычно считается, что цель предприятия состоит в достижении максимальной прибыли в течение длительного периода (справедливость этого принципа сейчас подвергается сомнению, когда рассматривают, например, ответственность предприятий за общественное благосостояние).

В то же время в составе предприятия действуют многие подсистемы, каждая из которых имеет свои собственные специфические цели и задачи. Действительно, любой сотрудник организации приступает к выполнению своей работы, имея множество личных мотивов, целей и задач, которые неизбежно сказываются на его поведении в организации. Разнообразие целей отдельных сотрудников и подсистем в организации создает проблему интеграции целей их деятельности. И здесь нужно искать основу для объединения этих разнообразных целей в единое целое.

Еще одна особенность жизнеспособного предприятия состоит в том, что оно должно обеспечить возможность изменений своих характеристик. Условия динамического окружения требуют от него изменений и развития. Нельзя рассматривать организацию как статическую систему. Чтобы вовремя суметь произвести необходимые изменения, организация должна представлять собой динамическую адаптивную систему. Сравнительно легко можно заметить влияние технических изменений на организацию. Но значительно сложнее обнаружить скрытые изменения, происходящие в социальной области и влияющие на предприятие.

Современные предпринимательские организации функционируют не изолированно. Они являются неотъемлемой частью общества в целом. Влияние внешних факторов на предприятие будет постоянно усиливаться

и стимулировать необходимость укрепления и развития предпринимательской организации как жизнеспособной системы.

К числу основных направлений теоретических обобщений и разработок, получивших распространение в России, относятся:

1. Реинжиниринг – перестройка на современной информационной и технологической основе организации производства и управления
2. Системотехника – прикладная наука, исследующая задачи реального создания сложных управляющих систем.
3. Ситуационное управление – метод решения сложных задач, оперативного управления, заключающийся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся экономической ситуацией
4. Концепция внутренних рынков в объединении и корпораций (организационных рынков), работающих на конкурентной основе
5. Теория альянсов – ассоциативные формы организации и управления
6. Развитие и использование интеллектуальных ресурсов
7. Проблемы доверия к управляющему аппарату, к принимаемым этим аппаратом решениям
8. Постановка и решение задач управления персоналом

Теория организации как наука имеет большие перспективы в России. Можно не сомневаться в том, что российские ученые еще внесут свой вклад в развитие мировой организационной науки.

## **4. ЗАКОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Теория организации – сравнительно молодое научное направление, поэтому ее законы не в полной мере получили признание. Поэтому углубленное изучение законов организации является важным фактором становления этой теории как науки.

### **4.1. ЗАКОН СИНЕРГИИ**

Потенциал организации, определяющий ее возможности в достижении определенной цели, зависит от многих составляющих. Это материальная база, факторы социального характера, микроклимат в коллективе и прочее. Эти характеристики и факторы в совокупности, воздействуя на эффективность функционирования организации, определяют синергию организации. В теории управления процесс существенного изменения потенциала какой-то материальной системы называется синергией.

Впервые термин «синергетика» использовал физик-теоретик Г. Хаген когда, изучая лазер, обнаружил процессы, внешне похожие на случайные, но генерируемые не случайными механизмами. Очень близко к открытию закона синергии подошел А. Богданов. Он повторил высказанную еще

Аристотелем характеристику целого: «Целое больше простой суммы своих частей». «Таково, например, элементарное сотрудничество. Уже соединение одинаковых рабочих сил на какой-нибудь механической работе может вести к возрастанию практических результатов в большей пропорции, чем количество этих рабочих сил...».

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

Задача руководителя заключается в том, чтобы найти нужный набор элементов и так организовать работу, чтобы синергия в организации носила созидательный, а не разрушительный характер. Основная задача управленческого звена состоит в создании условий, при которых поставленная цель достигается в более короткие сроки с использованием наименьших объемов материальных и людских ресурсов.

Процесс значительного повышения потенциала организации аналогичен известному в физике явлению акустического резонанса, который выражается в резком возрастании силы звука при приближении частоты внешнего воздействия к некоторым значениям частоты колебаний, определяемым свойствами самой системы. Так например, громкий крик в горах может вызвать камнепад или сход лавины.

В социальных системах резонансом или синергетическим эффектом можно считать усиление результатов совместной деятельности в результате совпадения набора элементов и оптимального сочетания их характеристик.

Аналогично в медицине, где синергия означает комбинированное действие лекарственных веществ на организм, при котором суммарный эффект превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

Впервые осязаемое действие закона синергии было обнаружено при разделении трудового процесса на различные операции. Система управления трудом рабочих, разработанная Ф. Тейлором, находится в полном соответствии с законом синергии. Синергетический эффект в данном случае достигается за счет повышения организационной роли менеджмента. Разработанные им оптимальные методы осуществления работ, стандарты, задания-предписания, нормы, стимулы позволили управляющим существенно улучшить организацию труда и получить синергетический эффект.

В настоящее время на уровне социальных организаций измерение синергетического эффекта пока не осуществляется. Однако можно выделить систему показателей созидательного синергетического эффекта (табл. 1).

Таблица 1

### Основные показатели созидательного синергетического эффекта

Личностные и групповые	Для организации в целом
Увеличение производительности труда. Улучшение условий организации труда. Повышение уровня профессиональной подготовки. Усиление исполнительской дисциплины. Освоение смежных профессий. Рост заработной платы. Гибкая система поощрений. Приобретение акций организации имиджа. Сознательное отношение к труду. Лояльность к руководству. Отсутствие конфликтов. Участие в коллективных мероприятиях.	Высокие показатели экономической эффективности. Быстрая реакция на изменения во внешней среде. Расширение бизнеса за счет прибыли. Освоение новых рынков сбыта. Использование современных технологий коммуникации и управления. Повышение спроса на продукцию. Высокое качество продукции. Создание положительного имиджа. Здоровый моральный климат. Инновационная деятельность. Совершенствование структуры.

Большинство предложенных показателей допускает оценку только на качественном уровне, их количественная величина может быть определена методом экспертных оценок.

Закон синергии часто называют основополагающим законом организации. Именно благодаря его появлению организация становится четвертым фактором производства. Основательность закона синергии определяется также и тем, что действие других законов организации в конечном счете направлено на достижение более высоких значений синергетического эффекта.

#### 4.2. ЗАКОН САМОСОХРАНЕНИЯ

Организация представляет некоторую самостоятельно существующую систему, подобную живому организму, который появляется на свет, растет, развивается, болеет, стареет и умирает. Организации присуще стремление к самосохранению. Она может продолжить свое существование даже после достижения поставленной цели. Выбор целей и социальной миссии организации является первым и самым ответственным моментом в стремлении к выживанию. В жизни многих организаций бывали ситуации, когда они оказывались на грани ликвидации или вступали в процедуру банкротства. Одни из них при этом были ликвидированы, другие, реорганизовав предприятие, сумели найти ресурсы и выжили.

Решению проблем выживания организаций способствует закон самосохранения: «Каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя и использует для этого весь свой потенциал (ресурс)».

Организация способна к выживанию и устойчивому развитию если совокупное влияние позитивных факторов (энергия удержания) превышает совокупное влияние негативных факторов (энергия ликвидации). Оценивая способность организации к самосохранению, необходимо учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность организации. К внутренним факторам относятся:

- наличие денежных средств;
- состояние материально-технической базы;
- технология;
- отношение к руководству;
- конфликтность;
- способность работать в часто меняющихся условиях.

Особую сложность представляет определение организационного потенциала звена управления, который в значительной мере зависит от многих показателей личности менеджера: инициативность, профессионализм, общая культура, коммуникабельность, организаторские способности, стремление использования инноваций в управленческой деятельности и так далее.

Из закона самосохранения следует, что прибыль не может быть основной целью организации, так как это сугубо внутренняя проблема. История становления рыночных отношений в России свидетельствует о том, что организации, работающие по принципу достижения максимальной прибыли недолговечны. В настоящее время организации такого типа могут существовать лишь достаточно короткое время и на новых сегментах рынка.

Полный анализ внешней среды позволяет предвидеть потенциальные угрозы выживаемости и предугадать новые возможности развития. Грамотное прогнозирование позволяет разработать модель ситуационного поведения организации и избежать ее гибели. Факторы внешней среды можно представить в виде следующих групп:

- международные;
- политические;
- экономические;
- технологические;
- рыночные;
- социальные.

Международные факторы. К ним относятся взаимоотношения между государствами, законодательные основы осуществления внешнеэкономической деятельности, соглашения по тарифам и торговле и

прочее. Деловые организации, выходящие на международный рынок должны учитывать все эти факторы и отслеживать политику государства по защите или расширению национального рынка. Так, например, правительство Франции, с целью поощрения экспорта изделий легкой промышленности, ввело 15% - скидку на отпускные цены для товаров, ввозимых физическими лицами в другие страны с выплатой компенсаций из средств госбюджета. Правительство же России с целью поддержки отечественного производителя с июля 2003 года ввело единые таможенные платежи для физических и юридических лиц при ввозе подержанных иномарок в Россию.

Политические факторы. К ним прежде всего относятся государственный строй, действующая законодательная база на всех уровнях управления, таможенная, кредитная, инвестиционная политика и пр.

Экономические факторы. К ним относятся темпы инфляции, налоговые ставки, уровень цен, условия кредитования вкладчиков, платежеспособность населения и организаций, уровень безработицы в стране и так далее.

Рыночные факторы. Данная группа факторов существенно влияет на работу любой организации. Анализ спроса и предложения позволяет руководству вовремя предвидеть неблагоприятные ситуации, учитывать демографическую ситуацию, уровень конкуренции, емкость рынка и защищенность организации в рамках выбранного сегмента рынка. Изучение поведения конкурентов позволяет определить их цели и стратегию на рынке, что дает организации возможность реагировать на потенциальные угрозы конкурентов.

Технологические факторы. При анализе технологической внешней среды важно не упустить момент появления в ней новаций. Это не только технические новации, но и современные информационные технологии, новые технологии управления организациями, финансовыми потоками и так далее. В связи со стремительным развитием средств автоматизации, используемых в управлении, происходит широкое внедрение в деятельность организации устройств, обеспечивающих автоматизированный сбор, обработку и передачу информации.

Социальные факторы. Можно выделить такие как менталитет, национальные чувства, демографические проблемы, уровень занятости населения и т.п. Эта группа факторов самым тесным образом связана с тем, чему отдают предпочтения большие группы населения. В условиях экономической нестабильности именно они могут представлять угрозу выживаемости организации.

Для анализа положения организации можно использовать показатель «уровень самосохранения», который определяется следующим образом:

$$УС = У - Л/У \times 100\%$$

УС – уровень самосохранения;

У – ресурс удержания;

Л – ресурс ликвидации.

Американские ученые выделяют две явно выраженные фазы развития организации:

- падение, которое длится в среднем 2,8 года (2-12,5),
- подъем, продолжающийся в течение 3 лет (1,1-7,7).

Закон самосохранения носит общий характер. Все системы стремятся сохранить себя как единое целое, но в природе и в обществе это удается не всем. Главным условием самосохранения организации в рыночных условиях является экономное расходование всех видов ресурсов. Другим условием может быть успешная приспособляемость (адаптация) к изменениям во внешней среде. Способность к адаптации – важный критерий самосохранения организации. Различают следующие виды адаптации: кратковременную и долговременную; структурную и функциональную; активную и пассивную. Кратковременная адаптация протекает достаточно быстро, долговременная – через длительные эволюционные процессы развития. Структурная адаптация связана с изменением в структуре, функциональная – с изменениями в видах деятельности. При пассивной адаптации организация изменяет свое поведение под воздействием внешней среды, при активной – сама воздействует на ее состояние.

Можно выделить следующие мероприятия, способствующие не только самосохранению и выживанию организации в условиях рынка, но и обеспечивающие устойчивое развитие организации:

1. Мероприятия организационно-экономического характера:

- создание резервного денежного фонда;
- увеличение доли высоколиквидных материальных фондов;
- диверсификация деятельности;
- установление постоянных партнерских отношений с целью формирования устойчивой среды обитания;
- использование при заключении сделок с партнерами контрактов форвардного типа;
- совершенствование структуры управления;
- автоматизация производства;
- использование ноу-хау и освоение новых технологий работы;
- активизация маркетинговых исследований с целью выявления новых возможностей организации.

2. Мероприятия социально-психологического характера:

- разработка системы повышения профессиональной пригодности персонала;

- регулярная оценка уровня профессиональной и психологической пригодности персонала;
- улучшение социально-бытовых условий;
- разработка системы мотиваций;
- создание кадрового резерва;
- устранение конфликтных ситуаций;
- разъяснение сотрудникам значимости их труда в обеспечении устойчивого существования организации.

Самосохранение, рост и развитие – взаимосвязанные понятия: в изменяющейся среде сохранить себя как целостное образование может лишь развивающаяся организация, и наоборот, развиваться может лишь то, что устойчиво существует. Однако рост и развитие могут быть необходимым и достаточным условием самосохранения организации. К росту организации относится как увеличение размеров, так и расширение поля ее деятельности.

Под развитием понимается глубокая перестройка структуры и функций объекта. Это процесс, в котором увеличивается возможность организации к самосохранению за счет не дополнительно привлекаемых, а именно имеющихся ресурсов и их рационального использования

На основе всего сказанного сделаем ряд выводов:

1. Самосохранение есть выживание организации через поддержание ее целостности, состояние подвижного равновесия и устойчивости, экономного использования ресурсного потенциала.
2. Самосохранение с адаптацией организации к внутренней и внешней среде.
3. Рост и развитие организации выступают необходимыми условиями самосохранения.

#### 4.3. ЗАКОН РАЗВИТИЯ

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания.

Развитие организации обусловлено рядом факторов:

- изменениями внешней среды;
- изменениями внутренней среды;
- потребностями и интересами человека и общества;
- старением и износом материальных элементов;
- изменениями экологии;
- техническим прогрессом;
- глобальным состоянием мировой цивилизации.

Развитие может быть как прогрессивным, так и регрессивным. Прогрессивное развитие – это переход от низшего к высшему, регрессивное – это деградация, понижение уровня знаний и отношений, переход к изжившим себя ранее или уже пройденным формам и

структурам. Прогресс и регресс связаны друг с другом и составляют диалектическое единство. Без регресса нет прогресса, а без прогресса нет регресса.

Закон развития гласит: каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла (порог нечувствительности, внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, крах, ликвидация или утилизация).

Данный закон опирается на ряд принципов:

1. Принцип инерции (запаздывания): изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания. В организации этот принцип проявляется в деятельности отживших организационных структур, в использовании устаревшего оборудования. Инерция свойственна и человеку и проявляется в традициях, стереотипах мышления, нормах поведения.

2. Принцип эластичности: скорость изменения потенциала системы зависит от самого потенциала. К факторам, увеличивающим эластичность организации, относятся следующие:

- высшее образование основного персонала;
- универсализация производства;
- резервирование (страхование);
- создание собственной инфраструктуры;
- унификация изделий;
- введение ГОСТов и ОСТов;
- ротация кадров.

К факторам, уменьшающим эластичность, относятся:

- профессиональная подготовка основного персонала;
- специализация производства;
- отсутствие резерва производственных мощностей;
- сильная зависимость от внешней среды;
- свобода выбора параметров и характеристик изделий;
- отсутствие обязательных норм;
- сокращение текучести кадров.

3. Принцип непрерывности: процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения.

4. Принцип стабилизации: система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на потребности человека и общества в стабильности.

Результатом прогрессивного развития организации может быть синдром большого бизнеса, который характеризуется следующими признаками:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;

-всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений;

-рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;

-передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Снять синдром большого бизнеса позволяют методы регрессивного развития путем движения назад к более простым структурам.

В условиях современного развития экономики России необходимо учитывать базовые стратегии развития организации. Рассмотрим их особенности.

#### А. СТРАТЕГИЯ МИНИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

Эту стратегию можно сформулировать так: произвести или купить как можно дешевле, а продать как можно дороже и быстрее при минимальных расходах на персонал, транспортных и складских расходах. В условиях неустойчивых рынков эта стратегия является основной, но ей присущи следующие недостатки:

-невозможность использования научно обоснованных методов предсказания коммерческого риска из-за резкого колебания цен и отсутствия постоянных партнерских отношений;

-кратковременность действия из-за действия сил конкуренции;

-трудность эффективного планирования капитальных вложений в развитие организации, так как данная стратегия зависит и от общей ценовой политики и от налогового законодательства. Возникает необходимость привлечения дополнительных средств для повышения запаса устойчивости организации в борьбе за выживание. Это связано с риском и дополнительными затратами.

Рассмотренная стратегия может быть определяющей на некоторый период, если найдена незаполненная ниша, которая дает возможность данному бизнесу развиваться успешно вплоть до появления конкурентов. В дальнейшем по мере стабилизации рынка, на котором сумела развиваться данная организация, происходит усложнение ее стратегии. Таким образом, стабилизация рынка влечет за собой необходимость использования в деятельности организации других стратегий.

#### Б. СТРАТЕГИЯ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ

Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, способные диверсифицировать свою деятельность. Им удается минимизировать риски без потери темпов развития, работая одновременно на нескольких сегментах рынка, что требует усложнения структуры организации и наличия устойчивых партнерских связей. При выходе на новые рынки целесообразно использовать хеджирование - страхование

участников от потерь, связанных с возможным изменением цен и другие меры.

Хотя данная стратегия является наиболее приемлемой для крупных деловых организаций, ей могут следовать и другие предприятия, если в своей работе они ориентируются на деятельность крупных компаний. Мировая практика знает немало примеров, когда стратегия минимизации рисков была удачной для нескольких организаций, которые согласовывали свою деятельность и выступали на рынке как одна крупная компания. Такая стратегия эффективна для предприятий массового типа производства. Организации - единомышленники должны иметь единый стратегический план, учитывающий общие интересы. Это достаточно сложная задача, так как для ее решения необходимо увязывать как частные, так и общекорпоративные интересы всех партнеров.

## В. СТРАТЕГИЯ НАКОПЛЕНИЯ РЕСУРСОВ

Данная стратегия применяется в тех случаях, когда расширение рынка нецелесообразно, например, из-за очень высоких издержек. В процессе выполнения стратегии формируется инвестиционный портфель, содержание которого требует значительных средств. Некоторые организации сотрудничают при этом с инвестиционными компаниями. В дальнейшем стратегия накопления ресурсов выйдет на первый план, чему будет способствовать усложнение отношений между организациями; конкуренции, что приведет к формированию новых структурных звеньев, обеспечивающих повышение качества обслуживания с целью удержания рынков.

## Г. СТРАТЕГИЯ РАСШИРЕНИЯ РЫНКА

Суть ее состоит в том, что получаемая организацией прибыль используется на развитие сбытовой сети за счет улучшения качества продукции и услуг, совершенствования сбытовой инфраструктуры, проведения рекламных кампаний, изучение возможностей выхода на рынки в других регионах и других механизмов. К недостаткам рассматриваемой стратегии следует отнести потребность в налаживании прочных партнерских отношений, усложнение процесса управления, значительные материальные и трудовые затраты, что по силам только крупной организации.

## Д. СТРАТЕГИЯ СТРУКТУРИЗАЦИИ СРЕДЫ ОБИТАНИЯ

К среде обитания кроме производства, относятся финансовые институты, транспортные компании и другие службы, занятые

продвижением товаров на рынки. Реализация данной стратегии зависит от деятельности банков и крупных финансовых компаний. Данная стратегия может быть реализована только при условии, что все партнеры осознают важность общих корпоративных интересов, стремятся укрепить свои отношения путем совершенствования единой структуры бизнеса.

К недостаткам рассматриваемой стратегии следует отнести сложность организационных мероприятий по налаживанию партнерских отношений. Для малых и средних организаций, придерживающихся стратегии структуризации среды обитания, существует опасность утраты самостоятельности и возможность поглощения их более крупными организациями, вошедшими в сформированную среду обитания.

## Е. СТРАТЕГИЯ ВЫБОРА АССОРТИМЕНТА

Выбор ассортиментной стратегии является одной из важнейших задач организации, занимающейся производственной или сбытовой деятельностью. Необходимо определить сектор рынка, на котором действует организация. Данная стратегия несовместима с принципом: чем ассортимент шире, тем лучше. Важна оптимизация ассортимента. В некоторых случаях политика сокращения ассортимента может позволить минимизировать расходы и в конечном итоге удовлетворить спрос той группы потребителей, на которую ориентирована производственная, торговая или обслуживающая организация.

Кроме перечисленных стратегий могут осуществляться и иные стратегические замыслы. Дополнительные стратегические концепции, как правило, представляют производные от описанных выше или являются их комбинацией. Многие организации стремятся разработать свою, ранее никому неизвестную стратегию, которая может обеспечить поступательное развитие предприятия.

### 4.4. ЗАКОН КОМПОЗИЦИИ И ПРОПОРЦИОНАЛЬНОСТИ

Организация представляет единый, целостный объект, для которого, как для любой системы, характерна тенденция к объединению. Данная тенденция реализуется через создание оптимальной структуры и создание благоприятной среды обитания.

Закон композиции и пропорциональности формулируется так: каждая материальная система стремится сохранить в своей структуре все необходимые элементы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

В условиях глобализации экономики происходит формирование организаций «мирового масштаба» или надорганизаций, которые влияют на деятельность целых государств. Первой организацией мирового уровня

стала массовая международная организация пролетариата – 1-й Интернационал (1864 - 1876). Позже был создан 2-й, 3-й и 4-й Интернационалы.

После Второй мировой войны была создана Организация объединенных наций (ООН), призванная содействовать урегулированию актуальных международных политических проблем.

В этот же период создается Организация объединенных наций по вопросам образования, науки и культуры – ЮНЕСКО. Целью ЮНЕСКО является: содействие миру и международной безопасности путем развития сотрудничества между государствами в области образования, науки и культуры; обеспечение всеобщего уважения основных прав и свобод человека без различия рас, пола, языка. Действие ЮНЕСКО охватывает широкий круг вопросов, среди которых ликвидация неграмотности, содействие в подготовке национальных кадров, изучение национальных культур и другие проблемы.

Организацией мирового уровня является и военно-политический союз НАТО (1949), и Организация европейского экономического сотрудничества и развития, и Всемирная торговая организация и др.

Закон композиции и пропорциональности стал проявлять себя задолго до его осознания и теоретического обоснования. Достижение необходимых пропорций, соответствия, соотношений в границах организаций любой природы равнозначно повышению их жизнеспособности и эффективности функционирования. Несоответствие между частями, элементами целого называется диспропорцией, которая снижает эффективность организации, способствует ее разрушению

Эффективность работы предприятий зависит от того, в какой среде обитания они находятся, поэтому формирование объединений предприятий, участвующих в общей технологической цепочке по производству и доставке товаров потребителю, является важнейшей задачей высшего менеджмента.

В России используются следующие виды объединений: финансовые компании, финансово-промышленные группы, холдинги, банковские пулы и, наконец, кластеры. Остановимся подробнее на последнем виде.

Кластером называется среда, в которой функционируют организации разного профиля, обслуживающие один или несколько секторов рынка. Кластер образуется на базе организаций, обеспечивающих реализацию продукции. Основная цель формирования кластера заключается в доведении готовой продукции до потребителя с наименьшими потерями и затратами. Поэтому основной целью у участников данного объединения может быть обслуживание массового потребителя, достижение которой возможно только при умелой организации взаимодействия объединения с внешней средой. На макроэкономическом уровне кластер не является обособленной замкнутой системой. С позиции внутренней структуры – это

среда, в которой функционируют несколько организаций разного профиля. В кластер обязательно входят организации, осуществляющие закупку сырья, и организации, реализующие готовую продукцию. Как внутри, так и вне кластера существуют сложные финансовые взаимоотношения. Кластер не может успешно функционировать без хорошо налаженной финансовой системы. Следовательно, в его структуру может входить банк. Кластер не может существовать без производственных предприятий, торговых и транспортных организаций. Роль транспортной компании в цепи доведения товаров от производителя к потребителю велика. Она осуществляет перевозку готовой продукции на склады оптовой фирмы, затем в магазины, а порой и обеспечивает доставку купленных товаров потребителю. При работе с зарубежными производителями и поставщиками доля транспортных расходов в себестоимости товара достигает 20%. Транспортная компания и в экономическом плане, и с точки зрения распределения рисков является полноправным участником цикла движения товара от производителя к потребителю.

В основе управления кластером лежит дивизиональный принцип управления, заключающийся в том, что при решении общих задач объединения используется коллегиальный принцип управления, а для решения конкретных задач внутри отдельных организаций, являющихся самостоятельными юридическими лицами, уместен административный принцип управления. Как показала мировая практика, такой подход обеспечивает максимальную эффективность принимаемых в объединении управленческих решений. В качестве центрального исполнительного органа в кластере действует совет директоров, в который входят руководители всех организаций, образующих объединение. Взаимоотношения директоров регулируются общим уставом, принятым советом и утвержденным президентом. В обязанности президента входит контроль за финансовой деятельностью и информационным обменом всех организаций, входящих в объединение. В остальных вопросах руководителям организаций предоставляется полная самостоятельность. Использование дивизионального принципа управления позволяет каждому руководителю организации при принятии управленческих решений брать на себя ответственность за принятое личное решение в рамках достижения общей цели, стоящей перед всем объединением. На основе этого строится единая система информационного обеспечения.

Реализация закона композиции и пропорциональности требует использования следующих принципов:

1. Принцип планирования: каждая организация должна иметь обоснованный план деятельности и развития.

2. Принцип координации: каждая организация должна следить за стратегическими, тактическими и оперативными изменениями и вносить соответствующие коррективы в механизм выполнения.

3. Принцип полноты: каждая организация должна выполнять весь набор функций производства и управления на своем участке деятельности либо своими силами, либо с помощью привлеченных организаций.....

#### 4.5. ЗАКОН ИНФОРМИРОВАННОСТИ И УПОРЯДОЧЕННОСТИ

В современном обществе уровень развития государств определяется не только экономическими и природными ресурсами, но и состоянием информационной среды, в которой живет государство.

На уровне организации информационная среда управления включает следующие элементы:

- управленческая информация;
- информационные технические средства управления;
- технологии;
- профессионализм работников аппарата управления и работников сферы производства;
- общая культура управленческих отношений;
- система документооборота.

Управленческая информация – это часть данных, несущих в себе новизну и полезность для принятия специалистом обоснованного решения. Обычно в управлении выделяют следующие характеристики информации.

Объем информации, который должен рассматриваться с двух сторон, – объем символьной и воспринимаемой информации. В свою очередь объем воспринимаемой информации имеет три уровня: информационная избыточность, субминимальный уровень, недостаток информации. Информационная избыточность повышает качество решения, но увеличивает время на принятие решения и повышает стоимость информации. Недостаток информации часто затрудняет выработку правильного решения, увеличивает степень риска. Недостаток информации часто возникает из-за монополизации различных сведений. Субминимальный уровень информации – это минимально полный объем информации для конкретного человека, при котором он может принять обоснованное управленческое решение. Этот уровень является субъективной величиной.

Достоверность информации – это процент реальных сведений к общему объему информации. Достоверность имеет три уровня: абсолютный (100%); доверительный (более 80%); негативный (менее 80%).

Ценность информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов на принятие правильного решения. Ценность информации имеет четыре уровня:

- нулевой;
- средний (сокращение уровня затрат или повышение прибыли более чем на 10%);

- высокий (сокращение уровня затрат более чем в 2 раза);
- сверхвысокий (сокращение уровня затрат более чем в 10 раз).

Насыщенность информации – это соотношение полезной и фоновой информации. Фоновая информация служит для лучшего восприятия полезной информации за счет улучшения настроения; поднятия эмоционального уровня; предварительной настройки внимания на заданную тему. Фоновая информация может включать шутки, анекдоты, сведения о материальном и моральном стимулировании, предупреждение о предстоящей информации, вспомогательную и вводную информацию. Насыщенность имеет три уровня:

- высокий (80-100%);
- нормальный (50-80%);
- низкий (менее 50%).

Выработка наилучшего соотношения полезной и фоновой информации пока еще относится к искусству управления.

Открытость информации – это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Существует три уровня открытости информации:

- секретная – имеет ограничения на использование;
- конфиденциальная (для служебного пользования) – отражает интересы общества, потребности группы или коллектива людей. Имеет ограничения на использование. К такой информации можно отнести: инвестиционные программы и планы инвестиций, имущественное положение организации, методы изучения рынка сбыта и продаж, сведения о партнерах и клиентах, условия сделок и контрактов. Конечная информация, используемая руководителем для разработки управленческого решения, должна иметь следующие уровни характеристик:

1. Ценность: средний и высокий;
2. Достоверность: абсолютный уровень;
3. Насыщенность: средний уровень;
4. Открытость: конфиденциальной и открытой.

Под упорядоченностью информации подразумевается структурирование или распределение информации по степени ее важности для решения задач управления организацией.

Закон информированности и упорядоченности гласит: чем большей информацией располагает организация о внутренней и внешней среде, тем она имеет большую вероятность устойчивого функционирования (самосохранения).

Информационная упорядоченность организационной системы определяется структурой организации, которая является одним из важнейших элементов ее информационной среды. Сама организация, работающие в ней люди, денежные и материальные ценности на

определенных этапах управления из реально существующих материальных объектов превращаются в информационные массивы, для которых должны соблюдаться требования полноты и упорядоченности.

Развитие сетевых технологий в настоящее время повышает значимость закона информированности и упорядоченности. В теории и практике управления появились не осязаемые в классическом смысле этого слова объекты, которые нельзя увидеть и тем более пощупать. Однако их использует большое количество реальных людей. Такие объекты получили название виртуальных предприятий.

В настоящее время виртуальные предприятия существуют не только в сфере производства и товародвижения, но и в области управления финансовыми потоками. Свои сайты есть у политических партий, средств массовой информации, фирм, занимающихся медицинским обслуживанием, шоу-бизнесом и прочее. Электронная коммерция – это ведение бизнеса с использованием современных информационно-коммуникационных технологий.

Под коммерческой сделкой в сфере электронной коммерции (в соответствии с Федеральной целевой программой развития электронной торговли в России) понимается коммерческая или деловая операция, совершенная через компьютерную сеть, в результате которой право собственности или право пользования вещественным товаром или услугой передается от одного лица к другому. В системе электронной коммерции большинство бизнес-процессов реализуется электронным способом на основе использования информационно-коммуникационных технологий. При этом информация передается получателю напрямую, минуя стадию создания бумажных копий.

Исследования, проведенные Европейской ассоциацией экономического сотрудничества и развития, показывают, что в ближайшем будущем 80% всего прогресса технологии будет связано с развитием электронной коммерции. К концу 2003 года доход от использования средств электронной коммерции в мире составит 1,3 трлн долларов. По прогнозам некоторых аналитиков к 2008 году управление процессами поставок на 83% и продаж на 90% будут осуществляться с использованием сетевых технологий. Сфера деятельности электронной коммерции расширяется. Только в Москве успешно работает более 600 виртуальных интернет-магазинов. Для успешного развития электронной коммерции необходимо создавать соответствующую инфраструктуру в области телекоммуникаций, разработки программного обеспечения, создания правовой базы. Россия пока еще существенно отстает в этой области от многих развитых стран мира. Однако правильное и планомерное использование принципов закона информированности и упорядоченности поможет России преодолеть это отставание.

#### 4.6. ЗАКОН ЕДИНСТВА АНАЛИЗА И СИНТЕЗА

Суть анализа (декомпозиции) состоит в разделении целого на части. Цель анализа любой системы возможно более полное познание закономерностей функционирования при существующей, заданной структуре. В основе анализа как способа познания лежит такой признак систем, как делимость.

Суть синтеза (агрегирования) – в соединении простых составляющих объекта в единое целое. Цель синтеза – спроектировать, построить такую структуру системы, при которой наилучшим образом будут реализованы заданные ею функции.

Аналитичность находит отражение в существовании различных наук, в их разделении, в глубоком изучении узких вопросов.

Синтетичность приводит к развитию обобщенных наук о природе, человеке, космосе (например, кибернетика, космогония, теория функционирования мозга); а также к созданию пограничных наук типа бионики, биофизики, персономики, политологии и прочего.

Синтез осуществляется на базе взаимной необходимости и взаимодействия. Получение при объединении элементов нового целого работоспособного образования, потенциал которого выше суммы потенциалов объединенных элементов, носит название эмерджентность. Закон синергии, рассмотренный выше, – часть эмерджентности. Эмерджентность больше относится к явлениям, а синергия к процессам, происходящим в элементах организации.

Закон единства анализа и синтеза гласит: каждая материальная система стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования в результате постоянного изменения своей структуры или функций. Эти изменения идут в следующем цикле: разделение – преобразование – объединение – преобразование.... Скорость и результат преобразования зависят от диапазона изменений внешней или внутренней среды.

Данный закон имеет такие особенности:

- не выражает специфики исторически определенных отношений, а характеризует всеобщие связи и отношения в социальной среде;
- выступает в роли катализатора общественного прогресса;
- играет возрастающую роль с развитием общества.

Для выполнения закона руководитель должен придерживаться таких принципов, как:

- составление и реализация программы постоянного совершенствования организации, ее элементов и подразделений;
- проведение маркетинга внешней среды;
- сокращение затрат на производство продукции;
- уменьшение складских запасов;
- использование современной информационной технологии.

В рамках закона единства анализа и синтеза в процессе исследования системы управления организацией производится анализ влияния каждого отдельного звена на процесс достижения цели. Исследование осуществляется с использованием методов декомпозиции, основанных на следующих принципах: независимости, полноты отображения и слабого влияния.

Независимость предусматривает возможность самостоятельного анализа работы каждого из элементов системы (бухгалтерия, отдел кадров, коммерческий отдел, производственные подразделения).

Полнота отображения подразумевает, что последующее объединение элементов по установленному правилу приводит к исходной системе, т.е. делается возможным осуществить обратный процесс восстановления исходной системы по отдельным элементам, звеньям и подсистемам.

Принцип слабого влияния основан на том, что внутренние процессы, происходящие в одном выделенном элементе, не должны оказывать значительного влияния на функционирование других элементов системы.

На практике процесс управления организацией в рамках рассматриваемого закона реализуется в виде суммарного воздействия отдельных управленческих решений, принимаемых в результате анализа и синтеза. В условиях рыночной экономики при принятии самостоятельных управленческих решений необходимо стремиться к комплексному учету влияния всех объектов и факторов на эффективность принимаемых решений.

В рамках закона единства анализа и синтеза реализуется непрерывный цикл совершенствования системы управления организацией и корректировка ее организационной структуры.

## **5. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Современное рыночное хозяйство отличается многообразием форм предпринимательской деятельности и соответствующих им видов организаций. Во многом это зависит от организационных особенностей владения и распоряжения производственными факторами, то есть присвоения результатов производства, характер которого определяется формами собственности.

Определяющим в экономическом поведении субъектов хозяйствования является степень оперирования своими возможностями. Возможны следующие варианты. Во-первых, субъект организации одновременно является производителем и владельцем факторов производства. Во-вторых, субъект владеет материальными условиями производства, не является производителем, но выступает как организатор производства. В-третьих, субъект владеет средствами производства, но передает другому лицу возможность быть его организатором. Названные варианты и стали

основой создания предприятий с различными организационно-правовыми формами функционирования. Организационно это выражается в создании предприятий с государственной, коллективной, смешанной, частной формами собственности.

#### А. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫМ ФОРМАМ

В соответствии с Гражданским кодексом РФ юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий. Некоммерческие организации выступают в виде потребительских кооперативов, общественных и религиозных организаций и учреждений. Различные организации могут объединяться в хозяйственные ассоциации и союзы. (Рис. 7).



Рис. 7. Организационно-правовые формы

**Хозяйственные товарищества и общества** – это коммерческие организации с уставным (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников. Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества). Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью.

**Полное товарищество** представляет собой юридическое лицо, созданное в результате добровольного объединения физических и юридических лиц и действующее на основании учредительного договора. Члены полного товарищества в качестве капитала могут вносить имущество или денежные средства, а также лично участвовать в деятельности товарищества. Участники полного товарищества солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.

**Товарищество на вере (коммандитное)** - это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеются участники-вкладчики (коммандитисты), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов, и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности товарищества. Вкладчики не вправе участвовать в управлении товариществом, выступать от его имени, оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел товарищества. Вкладчик товарищества на вере имеет следующие права: получать часть прибыли товарищества, по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад, передать свою долю или ее часть в складочном капитале другому вкладчику или третьему лицу.

Преимущества товарищества на вере: возможность расширения деятельности за счет дополнительных вкладов участников, специализация участников по направлениям предпринимательской деятельности, распределение ответственности при принятии хозяйственных решений, непрерывность деятельности – при выходе одного из партнеров его доля может быть выкуплена основными участниками.

Основным недостатком товарищества на вере является неограниченная ответственность участников по обязательствам товарищества.

**Общество с ограниченной ответственностью** учреждается одним или несколькими лицами, которые в уставном капитале имеют определенную долю и которые несут ограниченную ответственность по обязательствам общества в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Общество с ограниченной ответственностью не может иметь в качестве участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного учредителя.

Уставный капитал общества должен гарантировать интересы кредиторов и на момент регистрации должен быть внесен учредителями не менее чем на 50%.

Высшим органом управления общества является общее собрание учредителей, которое избирает коллегиальный или единоличный орган управления для текущего руководства деятельностью общества. Компетенция органов управления обществом определяется Уставом общества и законодательством Российской Федерации. Часть вопросов управления обществом с ограниченной ответственностью относится к исключительной компетенции общего собрания участников: внесение изменений в Устав общества, изменение уставного капитала, избрание исполнительных органов управления и досрочное прекращение их полномочий, утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределение прибылей и убытков, решение о реорганизации или ликвидации общества.

Общество с ограниченной ответственностью может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников. Оно вправе преобразоваться в акционерное общество или производственный кооператив.

**Общество с дополнительной ответственностью** – это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в размере, кратном стоимости их вкладов.

**Акционерное общество** является юридическим лицом, располагает имуществом, полностью обособленным от имущества акционеров, владеет акционерным капиталом в виде акций и несет имущественную ответственность по своим обязательствам перед кредиторами. Уставный капитал акционерного общества разделен на определенное число акций. За счет выпуска акций акционерное общество может привлекать дополнительные инвестиции с целью расширения деятельности, обновления основных средств, приобретения новых технологий и т.п.

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на рынке. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом.

Уставный капитал акционерного общества составляется из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционерами. Он определяет минимальный размер имущества, гарантирующего интересы

его кредиторов. Акционерное общество вправе по решению общего собрания акционеров увеличить уставный капитал путем повышения номинальной стоимости акций или дополнительной эмиссии акций в обращение. Увеличение уставного капитала общества допускается после его полной оплаты, но не может применяться для покрытия понесенных им убытков.

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров, к исключительной компетенции которого относятся: изменение устава общества и размера уставного капитала, избрание членов совета директоров (наблюдательного совета) и ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий, образование исполнительных органов общества, принятие решений по крупным масштабным проектам, утверждение годовых отчетов, распределение прибылей, принятие решений о реорганизации или ликвидации акционерного общества.

**Дочерние общества** возникают в том случае, если хозяйственное общество или товарищество имеет в уставном капитале другого общества не менее 50% средств или между ними заключен договор на право преобладающего решения хозяйственных вопросов. Основное общество, которое имеет право давать дочернему обществу обязательные указания, отвечает солидарно с дочерним обществом по сделкам. Заключенным в исполнение таких указаний. Акционеры дочернего общества вправе требовать возмещения убытков, полученных по вине основного общества. В то же время дочерние общества не отвечают по обязательствам основного общества.

**Зависимые общества** образуются в том случае, когда другое общество имеет 20% и более голосующих акций акционерного общества или 20% и более уставного капитала общества с ограниченной ответственностью.

**Производственные кооперативы (артели)** представляют собой добровольные объединения граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на личном трудовом или ином участии и объединении имущественных паевых взносов членов кооператива.

Члены кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность в размерах и порядке, предусмотренных законодательством и уставом кооператива.

Высшим органом управления кооперативом является общее собрание его членов. В кооперативе с числом членов более 50 человек может быть создан наблюдательный совет, который осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов кооператива.

Исполнительными органами кооператива являются правление и (или) его председатель. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива и подотчетны наблюдательному совету и общему собранию членов кооператива.

**Унитарные предприятия** – это коммерческие организации, которые не наделены правом собственности на закрепленное за ними имущество. При этом следует различать два вида унитарных предприятий: государственные и муниципальные. Оба вида унитарных предприятий создаются по решению уполномоченных на то государственных или муниципальных органов управления и основаны на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

Имущество унитарного предприятия находится в государственной или муниципальной собственности, а поэтому является неделимым и не может быть распределено по вкладам, в том числе между работниками предприятия.

Учредительным документом унитарного предприятия является устав, в котором указываются сведения о предмете и целях деятельности предприятий, а также о размере уставного фонда, порядке и источниках его формирования.

Органом управления унитарного предприятия является руководитель, который назначается уполномоченным органом собственника и ему подотчетен.

## Б. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ХАРАКТЕРУ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В зависимости от хозяйственной деятельности и характера совершаемых операций различают следующие виды организаций: производственные, торговые, брокерские, консалтинговые, страховые, инжиниринговые, банковские, финансово-инвестиционные, риэлторские, научно-исследовательские, инновационные, информационные, аудиторские и т.п.

Производственные организации осуществляют производственно-хозяйственную деятельность в сфере производства продукции, оказания услуг, выполнения работ. К их числу обычно относят предприятия, у которых объем реализации собственной продукции составляет не менее 50%. Это многочисленные промышленные, сельскохозяйственные, строительные, транспортные и другие компании.

Торговые фирмы, занимающиеся оптовой и розничной торговлей, осуществляют товаро-обменные операции, то есть торгово-посредническую деятельность.

Транспортные фирмы оказывают услуги по транспортировке различных грузов и пассажиров. В связи со специализацией отдельных видов перевозок выделяют судоходные, автомобильные, авиационные, железнодорожные компании.

Консалтинговые организации занимаются деятельностью, заключающейся в консультировании различных фирм или граждан по

разнообразным вопросам: финансы, внешнеэкономическая деятельность, налогообложение предпринимательства, юридические вопросы, маркетинговая деятельность, аудит и др.

Брокерские организации – это официальное объединение нескольких брокеров, брокерское представительство биржи или банка, брокерская ассоциация, созданные для совместного оказания посреднических услуг при проведении торговых или биржевых операций.

Инновационные компании (фонды) обычно создаются для отработки новых технологий по результатам научно-исследовательских работ организаций, которые впоследствии становятся их совладельцами. Инновационные фонды призваны финансировать новейшие научно-технические разработки и «рисковые» проекты.

Банковские организации – это финансовые организации, производящие разнообразные виды операций с деньгами и ценными бумагами и оказывающие финансовые услуги правительству, государственным организациям, учреждениям, коммерческим фирмам, гражданам и друг другу. Банки выпускают, хранят, предоставляют в кредит, покупают и продают, обменивают деньги и ценные бумаги, контролируют движение денежных средств, обращение денег и ценных бумаг, оказывают услуги по платежам и расчетам.

Страховые организации создаются с целью формирования целевых фондов денежных средств и их использования на возмещение ущерба при различных непредвиденных неблагоприятных явлениях (рисках), а также на оказание помощи гражданам при наступлении определенных событий в их жизни.

Инвестиционные фирмы – организации в лице кредитно-финансовых учреждений, которые аккумулируют денежные средства частных инвесторов и полученные в результате эмиссии ценных бумаг. Привлеченные денежные средства инвестиционные организации размещают путем покупки акций и облигаций других компаний.

Венчурные фирмы – мелкие и средние инвестиционные компании, финансирующие научные исследования и инженерные разработки.

Инжиниринговые организации – это компании, специализирующиеся на предоставлении самых различных инженерно-консультационных услуг, включающих научно-исследовательские, проектно-конструкторские и расчетно-аналитические работы, подготовку технико-экономических обоснований, выработку рекомендаций в области организации производства и управления.

Риэлторская фирма – коммерческая организация, занимающаяся оценкой и торговлей недвижимого имущества.

## В. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО КОЛИЧЕСТВЕННОМУ КРИТЕРИЮ

По размерам и мощности производственного потенциала все организации делятся на малые, средние и крупные. Отнесение организации к одной из указанных групп производится по одному из следующих критериев: численности работающих, объему производства продукции или товарообороту, стоимости основных производственных фондов, суммарной мощности энергоустановок.

Например, к малым предприятиям относятся предприятия, предельный уровень численности персонала которых составляет: в промышленности – 100 человек, в науке и научном обслуживании – 60 человек, в сельском хозяйстве – 60 человек, в оптовой торговле – 50 человек, в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 человек, в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 человек.

**В зависимости от государственной принадлежности капитала** различают организации российские и организации с иностранным капиталом.

Предприятия с иностранными инвестициями в РФ могут создаваться и действовать в трех видах:

- предприятия с долевым участием иностранных инвестиций (совместные предприятия), а также их дочерние предприятия и филиалы;
- предприятия, полностью принадлежащие иностранным инвесторам (иностранное предприятие), а также их дочерние предприятия и филиалы;
- филиалы иностранных юридических лиц.

## Г. АССОЦИАТИВНЫЕ (КОРПОРАТИВНЫЕ) ОРГАНИЗАЦИИ

В рыночной экономике с осуществлением дерегулирования государственного сектора, отходом от директивных методов руководства возрастает роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления организациями на основе рыночных принципов ведения хозяйства. Утверждаются новые формы интеграции хозяйствующих субъектов:

- путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы);
- на основе формирования горизонтальных ассоциативных образований.

Формирование и усиление корпоративных структур – одна из важнейших тенденций развития экономики. Именно крупные структуры составляют своего рода каркас индустриально развитых стран и мирового хозяйства в целом, повышают уровень макроэкономического регулирования производства, стабильность экономического

сотрудничества (в том числе международного), выступают в качестве партнеров государства в выработке и реализации стратегической линии в процессе модернизации экономики. Промышленные группы являются эффективной формой консолидации материальных ресурсов и производственного капитала разных компаний.

**Холдинг (холдинговая, или держательская, компания)** представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, конгломератов и иных организационных структур рынка. По характеру деятельности холдинги подразделяются на чистые и смешанные, или оперативные. Чистые холдинги ограничивают свою деятельность исключительно контрольно-управленческими функциями по отношению к дочерним обществам, а смешанные, помимо этого, могут выполнять и разнообразные функции, связанные с предпринимательством в промышленной, торговой, транспортной и других сферах.

В настоящее время существуют как минимум три типа холдинговых структур: интегрированные промышленные компании, конгломераты, банковские холдинги. Холдинг может быть создан либо в результате выделения определенной организационной структуры с последующей передачей ей контрольных пакетов уже существующих фирм либо путем образования самим холдингом новых акционерных обществ при условии сохранения за ним контрольных пакетов акций этих обществ.

Функционирование холдинговых систем на рынке имеет ряд преимуществ перед отдельно взятыми компаниями: возможность создания замкнутых технологических цепочек от добычи сырья до выпуска готовой продукции и доведения ее до потребителя, экономия на торговых, маркетинговых и прочих услугах, использование преимуществ диверсификации производства, единая налоговая и кредитно-финансовая политика, возможность варьирования финансовыми и инвестиционными ресурсами в рамках холдинговой системы. Кроме того, каждое предприятие, войдя в холдинговую систему и получив акции холдинга в обмен на переданную ему долю своих акций, становится экономически заинтересованным в эффективной деятельности всех субъектов холдинга.

Функционирование холдинговых компаний может принести максимальную отдачу в следующих случаях:

- в отраслях промышленности с высокой концентрацией производства (машиностроение, черная и цветная металлургия);
- в отраслях естественной монополии (газовая промышленность, энергетика);

- в отраслях, для которых характерна интеграция предприятий, объединенных технологической общностью (нефтедобыча и нефтепереработка).

**Консорциум** представляет собой одну из форм объединений, создаваемых на основе временного соглашения между организациями различных сфер предпринимательства для совместного осуществления крупных научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Участники консорциума полностью сохраняют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. Консорциумы организуются для усиления конкурентных позиций их участников.

Консорциум, как правило, возглавляется крупным банком или банковской монополией, которые подбирают участников соглашения, разрабатывают условия займа или организации акционерного общества, занимаются юридическим оформлением документации, введением займов в биржевую котировку, размещают акции и облигации среди покупателей. Ведущая монополия имеет обширную сеть различных филиалов и агентств, обеспечивающих реализацию выпускаемых консорциумом ценных бумаг. Члены консорциума резервируют за собой право на получение комиссионного вознаграждения, размеры которого определяются долей их участия в размещении займа, объеме эмиссии акций или общей стоимости реализуемых консорциумом акций и других ценных бумаг.

Управление консорциумом организуется таким образом, что из числа его участников выбирается лидер, который координирует их совместную деятельность. Лидер представляет интересы консорциума перед заказчиком и третьими лицами, но действует в пределах полномочий, полученных от других членов консорциума. Ответственность по договорным обязательствам несут участники консорциума в размере их доли в общем объеме поставок и услуг. В рамках консорциума возможны различные варианты ответственности, например долевая, солидарная. Каждый член консорциума обеспечивает финансирование определенной части работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своих обязательств.

**Финансово-промышленная группа** – совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества либо полностью или частично объединивших свои материальные и нематериальные активы на основе договора о создании ФПГ в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных или иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности, расширение рынков сбыта, повышение эффективности производства, создание новых рабочих мест.

В соответствии с Законом РФ «О финансово-промышленных группах» обязательным условием создания ФПГ должно быть наличие организаций,

действующих в сфере производства товаров и услуг, а также банков или иных кредитных организаций. В их состав могут входить инвестиционные институты, негосударственные фонды, страховые организации.

Характерными чертами развития ФПГ являются широкое развитие трастовых отношений внутри группы, то есть система доверительного управления предприятиями, высокая степень управленческой автономии и соблюдение конкуренции между членами групп реализации проектов, совместная организация маркетинговой деятельности.

Эффективность организации финансово-промышленных групп определяется следующим: создаются высокоэффективные производственные системы с вертикальной интеграцией, как, например, в АПК; снижаются издержки, обеспечивается рост конечных результатов членов ФПГ; создается эффективный механизм финансирования всей производственной цепочки; привлекаются крупные инвестиции под гарантии совокупных активов финансово-промышленной группы.

**Картель** – форма соглашения между участниками, договаривающимися по поводу квотирования объемов производства, разграничения рынков сбыта продукции, установления цен, условий найма рабочей силы и т.п. Участники картельного союза сохраняют хозяйственную, коммерческую и юридическую самостоятельность.

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам, не ниже предусмотренных соглашением; о производстве и реализации продукции по строго определенным нормам – квотам каждого участника в общем объеме производства или сбыта конкретного вида продукции и т.п. Нарушение соглашения влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу. В последние годы картельные соглашения стали предусматривать патентные соглашения, договоры о взаимном обмене научно-технической информацией, «ноу-хау» и т.п.

Современная организация картеля предполагает максимизацию прибыли его участников на основе такого распределения квот производства и определения уровня цены, при котором минимизируются затраты и повышается доходность компании.

Различают частные и государственные картели. Деятельность государственных картелей строится на основе учета интересов промышленников картелированной отрасли. Создание государственных картелей практически всегда сопутствует установлению импортных квот. Ряд стран используют картели в качестве помощи отраслям, переживающим спад. Предприятия таких отраслей могут организовать временный картель при одобрении со стороны государственных органов.

**Синдикат** – организационная форма объединения, основанная на соглашении между предприятиями одной отрасли по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной

прибыли. Члены синдиката сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но при этом утрачивают коммерческую полностью или частично. Сбыт продукции всеми участниками синдиката осуществляется через единый орган – сбытовую контору. Этим достигается продажа однородной продукции по единым ценам.

В функции сбытовой конторы может входить также концентрация всех заказов с последующим распределением их между участниками соглашения. Кроме того, функция снабжения также может быть централизована и делегирована единому органу. Таким образом, централизация торговых операций позволяет участникам синдиката получать непосредственную выгоду от закупок сырья по низким ценам и продажи продукции по высоким ценам, а также диктовать цены на рынке.

Синдикаты обычно создаются в форме акционерных обществ. Синдикаты вступают в конкурентную борьбу с фирмами, производящими аналогичную продукцию. Взаимоотношения участников соглашения также носят конкурентный характер, проявляющийся в борьбе за заказы и квоты, что нередко ведет к ослаблению синдиката и его распаду.

В современных условиях синдикат как форма монополистического объединения одноотраслевого профиля утрачивает свое значение, уступая место более сложным и гибким формам – конгломератам, концернам, финансово-промышленным группам.

**Трест** представляет собой объединение собственности и управления предприятий одной или нескольких отраслей, полностью утрачивающих производственную и коммерческую самостоятельность. Тресты обычно создаются в форме акционерных обществ, и владельцы предприятий, вступая в трест, становятся его акционерами, предприятия подчиняются единому руководству.

Во главе треста стоит правление, осуществляющее руководство производством, сбытом продукции, финансовыми операциями всех предприятий, входящих в объединение. Каждый участник треста получает определенный пакет акций в соответствии со своей долей капитала, соответственно этому он получает право на участие в делах треста и на определенную долю прибыли.

Тресты имеют разновидности. По уровню слияния тресты могут подразделяться на объединения полностью слившихся предприятий и на объединения, участники которых сохраняют формальную самостоятельность при фактическом подчинении головному финансовому центру – холдинговой компании. Контроль над предприятиями, входящими в трест, обеспечивает обладание контрольным пакетом акций или особым доверительным сертификатом.

Тресты могут быть образованы из предприятий одной или различных, связанных друг с другом отраслей (вертикальное трестирование), представляя собой разновидность комбинатов. При этом доходы

комбинатов более устойчивы вследствие объединения предприятий разных отраслей и возможности варьирования материальными и финансовыми ресурсами, а также благодаря созданию технологических цепочек по выпуску готовой продукции и снижению в результате этого издержек производства.

**Круговые корпорации.** Разрешение противоречий, связанных со всеми взаимодействиями внутри организации или вне ее, задача построения демократической иерархии привели к появлению нового типа организации, получившей название круговой. Круговая организация – это демократичная иерархия. В отличие от иерархического командного строения системы управления демократия в организациях обладает такими существенными характеристиками, как: отсутствие безраздельного авторитета; возможность для каждого члена организации участвовать (непосредственно или через своих представителей) в принятии всех решений, которые его напрямую затрагивают; способность членов организации (индивидуально или коллективно) принимать решения, которые затрагивают только тех, кто принимает. В централизованной иерархии каждый работник (кроме высшего руководства) является субъектом высшей власти. При демократии любой руководитель является субъектом коллективной власти работников.

Основная структурная характеристика круговой организации состоит в том, что вокруг каждого руководителя формируется совет (рис. 8) Каждый совет (кроме самых верхних и низших звеньев организации) в идеале должен иметь минимальное членство: руководитель, возглавляющий совет, и непосредственный подчиненный этого руководителя. Совет руководителя, у которого в подчинении более двух подчиненных, состоит, как правило, из этих подчиненных. Любой совет имеет право привлекать к участию в своей работе сторонних представителей. Например, в совет функциональных корпоративных подразделений, таких, как отделы маркетинга или финансов, часто приглашают для участия руководителей других функциональных подразделений, которые используют продукцию других отделов (например, бухгалтерия, отдел научных исследований и опытно-конструкторских разработок), часто входят руководители этих подразделений. Внешние клиенты и потребители также приглашаются к участию в совете. В межрегиональной организации, многопрофильные компании приглашают в состав советов общественных представителей регионов, где они работают, включая представителей потребителей, структур по охране окружающей среды и т.п.

Привлечение дополнительных участников в совет улучшает взаимопонимание организации с акционерами и другими заинтересованными лицами. Большинство подразделений в организации имеют внутренних акционеров, а многие – и внешних. Наиболее эффективно работают советы, в которых подчиненные формируют самую

большую подгруппу. Если какие-либо представители дополнительно включаются в совет, то подчиненные участвуют в их выборе. В таких советах подчиненные - наиболее важные члены совета. Советы руководителей высшего уровня в корпорациях часто создают совещательные органы, каждый из которых состоит только из одного типа акционеров. Такие советы обычно решают лишь относящиеся к ним вопросы.

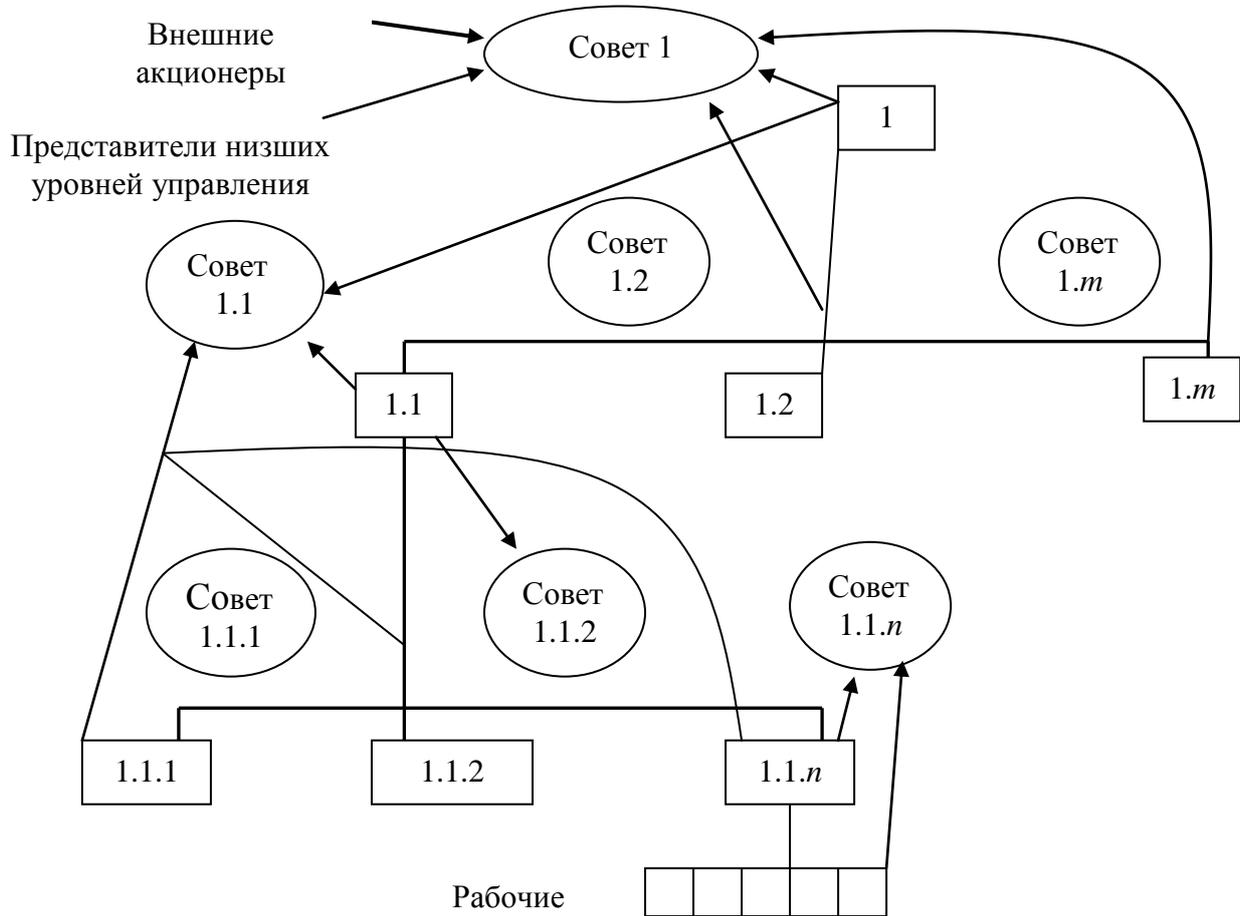


Рис. 8. Круговые организации

Отдельные корпорации уже имеют советы, состоящие из высших должностных лиц и их подчиненных. Идеальный корпоративный совет должен состоять из представителей работников всех уровней. Наряду с этим высшие должностные лица должны формировать особый совет, отличный от корпоративного. Такие советы состоят из всех руководителей, отчитывающихся непосредственно перед высшими должностными лицами. Точно так же могут отдельно создаваться советы подчиненных.

Советы руководителей на низовых уровнях организации должны включать всех их подчиненных. Если подчиненных больше десяти, то совет может оказаться неуправляемым. Однако не следует сокращать состав совета, включая в него только представителей подчиненных.

Советы не работают активно, если в них принимают участие только представители работников, а не все работники. Необходимо обеспечить всем работникам равное участие в работе совета.

В структурных звеньях, где число подчиненных слишком велико, они должны быть разделены на автономные группы и подгруппы с тем, чтобы расширить их представительства в совете. Каждая группа затем должна избрать лидера, который будет отчитываться перед руководителем низового уровня. Групповой лидер, избранный рабочими, участвует в работе совета, который состоит из лидеров подгрупп, менеджера, перед которым они отчитываются, и всех остальных членов группы. Такая структура позволяет сократить число руководителей низового уровня. Рабочие группы низового уровня должны решить, как избрать своих лидеров и на какой срок. Там, где у руководителей высшего звена много подчиненных, им также требуется аналогичное формирование подгрупп. Масштаб группы, которую руководитель может контролировать, зависит от характера функций, выполняемых работниками, а также от степени взаимодействия между ними. Если все они имеют одни и те же функции и относительно независимы друг от друга, масштаб группы может быть достаточно большим. С другой стороны, если функции работников различны и они интенсивно взаимодействуют, то группа может делиться на подгруппы, контролируемые отдельными руководителями.

Участие в совете обычно обязательно для руководителей, но добровольно для их подчиненных. Добровольное участие в совете многих работников является хорошим показателем его значимости. В круговой организации руководители не являются командирами и даже просто вышестоящими должностными лицами. От них требуется, чтобы они стали лидерами, теми, кто обучает остальных. Именно эти роли многие руководители считают сложными и требующими значительного времени для адаптации.

Расширение использования демократического подхода в круговой организации может существенно повысить эффективность и качество управления. Многое зависит от того, насколько автономными являются структурные единицы организации, какой объем самоконтроля они осуществляют. Большую значимость при этом приобретает кооперация между относительно автономными подразделениями организации.

**Виртуальные корпорации.** Это объединение нового типа, строящие свою деятельность на основе следующих принципов (рис. 9)

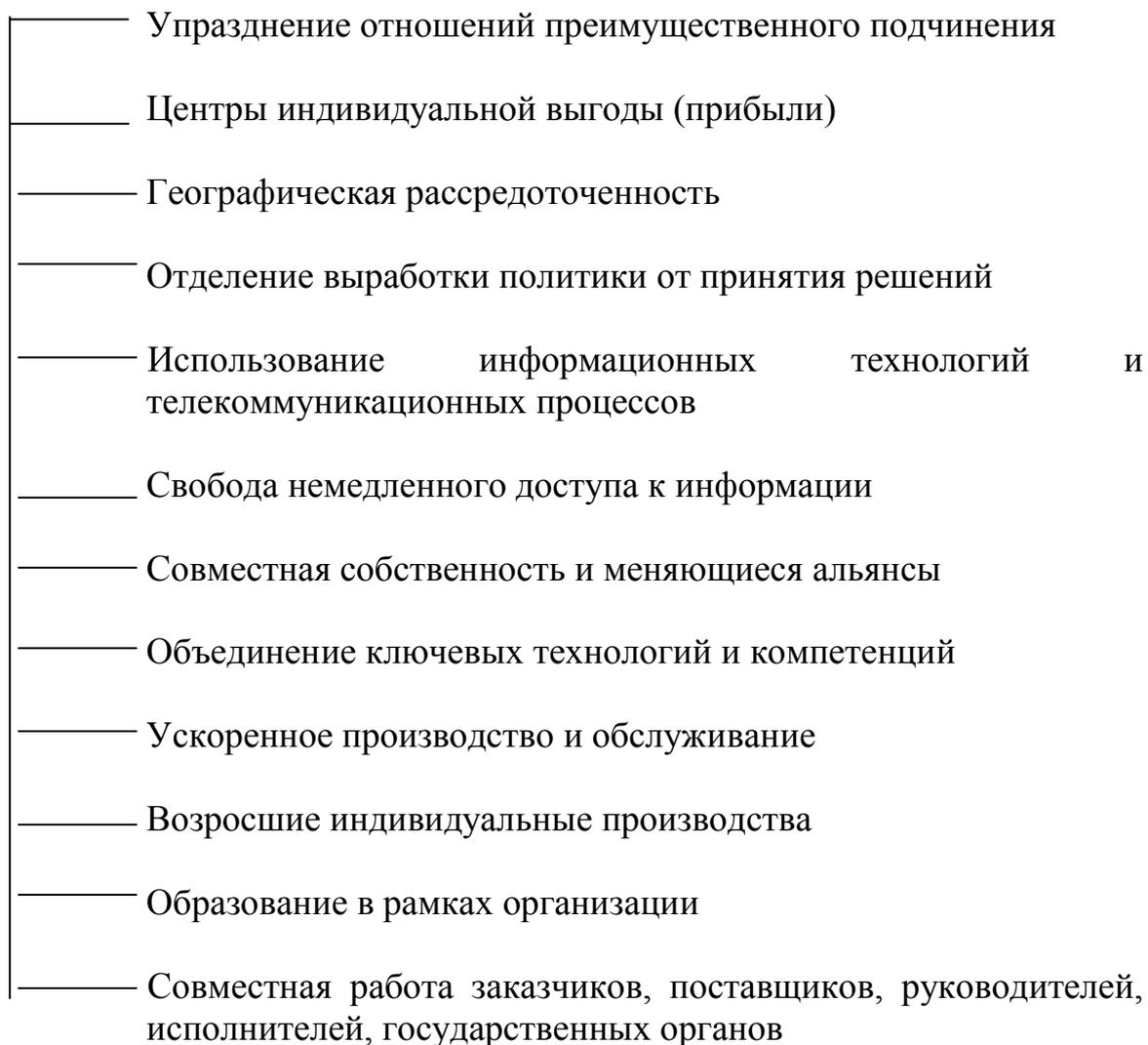


Рис. 9. Виртуальная организация: принцип образования

Виртуальная корпорация зародилась в воображении туристов, превратилась в вероятность для теоретиков управления и теперь стала экономической необходимостью для общества. Это сообщество функционирующих партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и система контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами. Отличительными чертами виртуальной организации является:

- непостоянный характер функционирования;
- осуществление связей и управлений действий на основе интегрирования и локальных информационных систем и телекоммуникаций;
- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через сервис соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;

- образование временных альянсов организации в смежных областях деятельности;

- частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;

- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях

Виртуальная корпорация является основным совместной собственностью и стратегическим альянсом, связывающим воедино специфические или скоординированные усилия всех входящих в нее организаций. Базовые цели виртуальной организации – объединение ключевых технологий и компетенций для того, чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на потребности рынка. Звенья работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны чувствовать в едином производственном процессе, не только находясь в одном месте, но и временно в разных местах, разбросанных по всему миру.

Новые построения виртуального характера делают расплывчатые формальные линии организаций, что часто трудно определить, где кончается одна организация и начинается другая. Индивидуальные организации работают вместе с помощью компьютерных программ и информационных технологий, что делает неизбежным появление информационных сверхсистем и порождает уверенность в широких возможностях альянсов партнерских отношений. Виртуальные организации все чаще заключают субконтракты с внешними структурами с тем, чтобы использовать преимущества организаций малых размеров, их гибкость и адаптивность. Внешних контрактов заключается так много, что они становятся каркасом, «зонтом» организации. Это определяет ее основное качество – широкую распределять в трудоустройстве и во времени.

Нередко случается, что виртуальная организация благодаря информационным технологиям и телекоммуникациям распространяется по всему миру. Это создает условия для работы в реальном масштабе времени, позволяет проводить совещания с использованием компьютерных сетей. Системы пейджеров, радио- и телевизионных переговорных средств, современная оргтехника позволяет мгновенно преодолевать огромные расстояния, устанавливая связь с наемными работниками в заданное время, в любом месте их нахождения. Виртуальные организации обеспечивают серьезные конкурентные преимущества за счет существующего снижения затрат на основные и оборотные средства.

В разных звеньях виртуальной корпорации происходит сосредоточение на тех организациях и фазах организационного процесса, которые именно тем могут осуществляться наилучшим образом.

Виртуальные организации требуют нового мышления руководителей: отказа от всестороннего контроля, переходя от сосредоточенности к неформальной координации, временного доверия, преобладания деловитости над карьерными устремлениями, преодоления пережитков иерархического управления.

В структурах виртуального характера важно поддерживать и способствовать развитию нового элемента – управления знаниями. С его помощью решается двуединая задача:

- 1) приобретение знаний, поднимающих уровень организации;
- 2) их хранение и распределение, и преобразование в форму, удобную для внутрифирменного пользования

Этого можно достичь с помощью тщательно разработанной концепции централизации, институционализации и практического использования накопленных знаний. В практике компаний известны случаи введения должности штатного эксперта (так называемого брокера знаний), который выступает в роли координатора между сферами предложения и потребления знаний.

В интересах управления знаниями организуются межфункциональные проектные группы, создаются специальные компьютерные системы. Деятельность по использованию уже накопленных знаний и обеспечению поступления новой информацией создает предпосылки формирования обучающейся организации. В виртуальной организации служебные обязанности будут постоянно меняться так же, как и полномочия. Даже само определение служащей по найму и поставщики будут проводить в компании больше времени, чем сами работники этой компании.

Рынки сложной продукции 21 века потребуют оперативного и глобального решения вопросов адресной доставки потребителям разнообразных вариантов продукции. Эта продукция будет различаться не только по форме и функциям, но и по представляемым существующим услугам, включая возможность заказчика при разработке дизайна продукции. Производственная организация не станет изолированным участком, а скорее точкой пересечения в комплексной сети поставщиков, потребителей, инженеров и др. функционирующих услуг.

Единственная возможность обеспечить заказчика виртуальной продукцией, которая соответствовала бы изменяющимся потребностям, заключается в том, чтобы поддерживать базу интегрированных и постоянно меняющихся данных о потребителе, продукции, производстве конструктивных методологиях. Это подразумевает новые, более сложные формы исследования рынка новые особенности дизайна продукции, которые представляют интерес для заказчика. Одной из главных задач для многих компаний является разработка систем в программном обеспечении, позволяющих заказчику взять на себя обязанности по дизайну, которые, прежде всего, лежат на организации – производителе.

В этой связи можно говорить о виртуальной корпорации как о модели информации и взаимоотношений. Создание виртуальной корпорации (продукции) потребует применения более развитой информационной сети, собирающей данные о рынках и запросах потребителя, сочетания ее с новейшими дизайнерскими методами и интегрированной компьютеризации производственных процессов. Эта система приводится в действие с помощью интеграционной сети, которая включает не только квалифицированных работников организации, но также поставщиков, дистрибьюторов, различных продавцов и даже потребителей.

Вот почему назрели глубокие изменения как дистрибьютерной системы организации, так и ее внутренней организации, требующие изменения ориентации на потребителя. С внешней стороны сеть поставщиков должна быть интегрирована именно этими заказчиками, которые имеют с должными поставщиками общее оборудование, проектные, коммерческие тайны. Очевидно, что поставщики будут в большой зависимости от заказчиков, но по этой причине заказчики будут в равной степени зависимыми от своих поставщиков. В конечном счете в отличие будущего будут выступать не столько в роли отдельного предприятия, сколько – постоянно меняющегося центра сосредоточения общих направлений деятельности в огромной структуре взаимоотношений.

Корпорации, рассчитывающие сохранить конкурентоспособность, должны оперативно добиться совершенствования как используемой информации, так и системы взаимоотношений с партнерами. Технологии сами по себе, без соответствующих изменений остальной части корпорации успеха не принесут. Вот почему процесс модернизации корпорации должен быть комплексным, охватывающим одновременно исследования и развитие, производство, маркетинг, сбыт, обслуживание, распределение, информационные системы, финансы. Существенно меняются требования к сотрудникам виртуальной корпорации. Уходящим компаниям будет необходим больший штат высококвалифицированных, надежных и образцов работников – людей, понимающих и применяющих новые формы информации, способных приспосабливаться к переменам, и эффективно сотрудничать с другими рыночными агентами. Виртуальные корпорации будут функционировать успешно только в условиях совместной работы в такой команде, в которой работники, руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

### 3. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 3.1. СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ

В основе построения организации лежит использование структурного подхода, предполагающего рациональное разделение труда, департаментализацию, охват контролем, сочетание централизации и децентрализации в управлении. На основе этих компонентов строится организационная структура управления предприятием.

Организационная структура управления – это состав, специализация, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структуру можно понимать как условную схему взаимодействия. Схема показывает состав подразделений, но человеческое поведение не может быть изображено на схеме. Однако человеческое поведение определяет эффективность функционирования структуры в большей мере, чем формальное распределение функций между подразделениями. Поэтому структуру следует рассматривать с разных позиций, с учетом фактических взаимосвязей между людьми, человеческого поведения, политики и методов руководства и так далее.

Структуры отличаются друг от друга:

- 1) сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на функции);
- 2) формализацией (степенью использования заранее установленных правил и процедур);
- 3) соотношением централизации и децентрализации (уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

**Звено управления** – обособленное подразделение со строго очерченными функциями (сюда также относятся и руководители).

**Степень управления** – это совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления.

Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря **связям** (взаимоотношениям, коммуникациям), которые делятся на:

- *горизонтальные* (связи кооперации и координации равноправных звеньев) служат для согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- *вертикальные* (связи субординации, иерархии) – связи руководства и подчинения, служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации.

Связи также делятся на:

- *линейные* (связи прямого подчинения по всему кругу вопросов, это отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия в отношении подчиненных);

- *функциональные* (связи в пределах реализации определенной функции управления, носят рекомендательный характер).

Организации, также как и структуры, бывают:

- *формальные* (предварительно спланированные структуры полномочий и функций. Характеризуются степенью стандартизации функций);

- *неформальные* (основанные на взаимодействиях, которые не носят заранее спроектированного и директивного характера, а возникают из общих интересов группы работников, необходимости сотрудничества, личной безопасности и т.п.).

Рассмотрим все составляющие структурного подхода.

**Разделение труда** бывает вертикальное и горизонтальное.

Вертикальное разделение труда лежит в основе иерархии организации. Чем больше ступеней, тем более сложная организация. Цель при этом рассматривается как ориентир, который формулируется на макроуровне.

Горизонтальное разделение труда отражает степень разделения труда между отдельными единицами. Чем больше различных сфер, требующих специальных знаний и умений, тем более сложная организация.

Горизонтальная специализация направлена на дифференциацию функций и охватывает определение работы и определение взаимосвязи между различными работами.

*Функционализация* – это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены, чтобы достичь целей организации. В результате образуются специализированные подразделения.

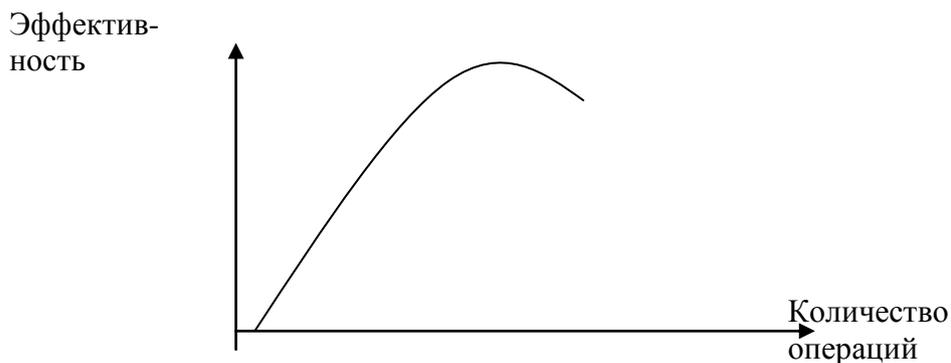


Рис. 2. Зависимость эффективности деятельности организации от уровня специализации

Также существует географическое (территориальное) разделение труда.

Разделение труда имеет определенные разумные пределы. Существует критическая точка специализации операций, после достижения которой доходы начинают снижаться. То есть необходимо определять пределы специализации (см. рис. 2).

Для преодоления отрицательных последствий разделения труда производят укрупнение технологических операций, чередование работ, их эффективное планирование.

Следующая составляющая структурного подхода – охват контролем.

**Охват контролем** (норма управляемости) – это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем.

Долгое время в практике управления строго соблюдалось единоначалие (подотчетность только одному руководителю), а также рекомендовалось ограничивать число подчиненных.

Наиболее известна в области охвата контролем работа В.С.Грайчунаса. Он предположил, что арифметическое увеличение числа подчиненных ведет к геометрическому увеличению числа взаимосвязей, находящихся под контролем руководителя. Потенциальные взаимосвязи между руководителем и подчиненным классифицируются как индивидуальное руководство, групповое руководство и перекрестная связь. Грайчунас разработал формулу для определения количества потенциальных контактов ( С ) руководителя с различным количеством подчиненных ему работников ( n ):

$$C = \frac{n \cdot 2^n}{2} + n - 1,$$

Определяя охват контролем необходимо учесть все потенциальные взаимосвязи, включая их частоту и интенсивность. Можно выделить следующие факторы, влияющие на частоту и тип взаимосвязей между руководителем и подчиненным, т.е. факторы, влияющие на величину охвата контролем:

- 1) требуемый контакт (иначе говоря, характер работы);
- 2) уровень образования и подготовленность подчиненного;
- 3) уровень управления;
- 4) способность общения (т.е. наличие эффективного механизма решения проблем, способности руководителя).

Грайчунас считал оптимальным число подчиненных пять, однако руководитель может иметь тем больше подчиненных, чем более однородные проблемы решаются, а также в зависимости от уровня управления.

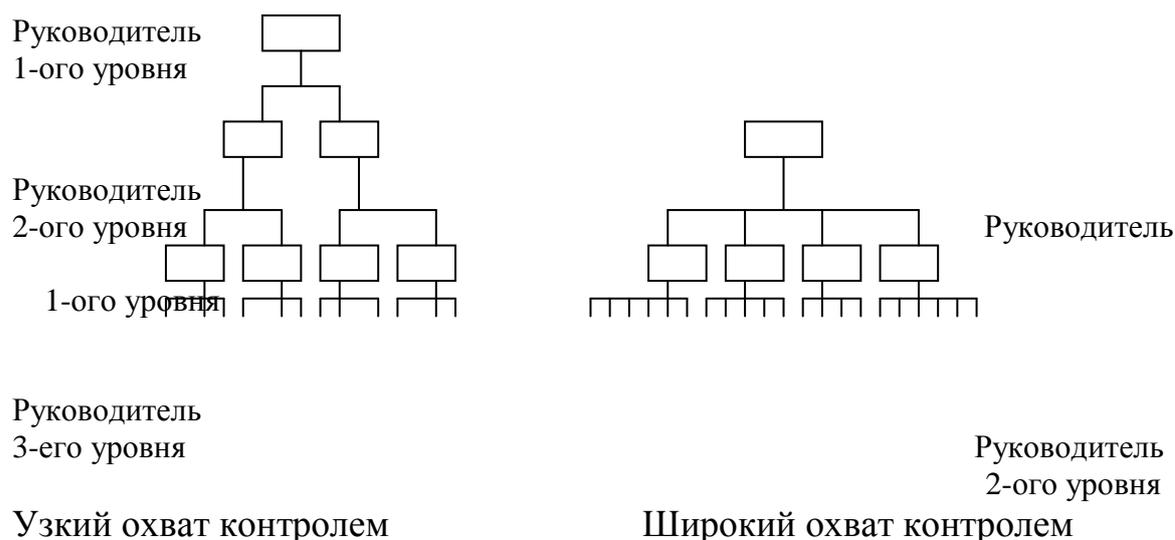


Рис. 3. Схемы охвата контролем

Одна из известных моделей охвата контролем была разработана при формировании организационной структуры управления Локхидской ракетно-космической компанией (США). Исследование показало, что при увеличении охвата контролем количество уровней сокращается.

Узкий охват контролем ведет к образованию *пирамидальной структуры* (на рис. 3 слева), а широкий охват контролем – *плоской (колоколообразной) структуры* (на рис. 3 справа).

**Широкий охват контролем возможен при использовании высокообразованной рабочей силы.**

**Департаментализация** – процесс организационного обособления выполнения отдельных работ, т.е. процесс деления компании на отдельные блоки (департаменты, отделы, службы, сектора или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности.

В зависимости от признаков и критериев деления организации на блоки департаментализация бывает:

- функциональная;
- территориальная;
- производственная;
- проектная;
- смешанная.

Функциональная департаментализация предполагает деление по функциям укрупненно: производство, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, управление персоналом. Департаменты при этом состоят из экспертов и специалистов в определенных областях.

Территориальная департаментализация предусматривает создание департаментов на базе определенной территории, где вся деятельность подчиняется соответствующему руководителю. При этом создаются

благоприятные условия для подготовки управленческого персонала непосредственно на местах.

Производственная департаментализация предполагает группировку деятельности на базе продукции. Концентрация власти и ответственности в департаментах позволяет руководителям эффективно координировать все работы, обеспечивая выпуск и реализацию продукции.

Проектная департаментализация основана на создании временных подразделений. При этом руководитель проекта отвечает за все виды деятельности по проекту. После завершения проекта персонал переводится в другие департаменты или проекты. Так как персонал часто переводится из функциональных подразделений, полная власть над ним руководителя проекта часто не достигается, так как работники продолжают подчиняться своим функциональным руководителям. Это противоречие обычно разрешается руководителями более высоких уровней.

Смешанная департаментализация появляется как реакция на возникающие изменения во внешней среде, попытка соединить сильные стороны различных структур и избежать их недостатков, так как универсальных структур не существует.

**Централизация** – степень сосредоточения принятия решений в одних руках. Централизация связана с формальной властью.

Высокоцентрализованные организации не приспособлены к деятельности в условиях конкуренции, так как они медленно приспосабливаются и плохо реагируют на потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициативе, слишком дороги.

В современных условиях увеличивается скорость принятия решений, что приводит к необходимости децентрализации управления. Существует также тенденция повышения уровня образования работников, которые вполне закономерно требуют расширения участия, увеличения разнообразия в работе, что приводит к созданию *предпринимательских организаций*, где работники всех уровней ориентированы на удовлетворение потребителей. Для этого члены таких организаций объединяются в *команды*, в которых осуществляется перекрестное обучение и обеспечение информацией.

Групповое решение проблем ведет к созданию условий для *интеграции функций*, что служит основой для адаптации структур к изменяющимся потребностям клиентов.

Структуры стремятся к большей гибкости при сохранении рациональной иерархии.

Следует иметь в виду, что децентрализация не предполагает отмены контроля.

Основными преимуществами децентрализованных структур является то, что больше людей участвуют в достижении конечного результата,

создается атмосфера соревновательности в организации, расширяется созидательность и изобретательность в управлении.

Процесс децентрализации предполагает следующие меры:

- разработку и осуществление программ обучения руководителей;
- преодоление сложившихся стереотипов работы и сопротивления работников переменам.

Децентрализация ведет к увеличению удельного веса и важности решений, принимаемых на низовых уровнях организации, снижению объема централизованного контроля. Организации в условиях децентрализации состоят из автономных замкнутых на себя подразделений. Использование плоских структур ведет к увеличению гибкости и динамичности управления.

В этих условиях происходит перераспределение функций: разделяются стратегические функции высшего уровня и текущие функции руководителей среднего звена.

Распространение информационных технологий управления приводит к участию в принятии управленческих решений новых специалистов. Происходит продвижение к вершине организации специалистов в области компьютерных технологий и формальных методов. В результате возникают структуры типа "мяч-колокол". Условная модель такой структуры, указывающая на принципиальное направление перераспределения деятельности в организации, может быть представлена на рис. 4.



*Рис. 4. Структура типа "мяч-колокол"*

На соотношение централизации и децентрализации в организации непосредственно влияют:

- размеры организации (рост размеров влияет на сложность организации и сопровождается ростом дифференциации функций. В этих условиях проще управлять при высокой степени формализации);
- технология производства и услуг (использование нерутинных технологий ведет к необходимости делегирования полномочий по принятию решений и, следовательно, к децентрализации);
- окружающая среда (в условиях стабильной окружающей среды успешно работают иерархические, высоко формализованные структуры, а в неопределенной, динамичной среде – органические, гибкие структуры. Многообразная, сложная среда ведет к необходимости децентрализации управления).

**Делегирование** – один из элементов формирования организационных структур управления, позволяющий найти приемлемое соотношение между централизацией и децентрализацией.

При любом уровне децентрализации в организации за руководством остается определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, определение политики фирмы, разработка финансовых и бухгалтерских систем, коллективные договоры с профсоюзами.

Децентрализация управления возможна при соблюдении следующих основных принципов делегирования:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом (подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения результата);
- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления (подчиненный должен знать, кто конкретно его уполномочил и перед кем он отвечает);
- каждый руководитель принимает решение в пределах своих полномочий (все, что превышает его компетенцию, передается вышестоящим звеньям);
- передаются лишь полномочия, ответственность несет руководитель.

Существует тенденция к разгрузке высшего звена, т.е. принятие решений должно осуществляться на нижнем уровне, где и возникла проблема. В традиционной вертикально ориентированной структуре это возможно, если за каждым подразделением закреплены все ресурсы, а если нет – необходимо развивать горизонтальные связи.

**Горизонтальные связи** необходимы для использования общих ресурсов.

Для налаживания горизонтальных связей могут использоваться неформальные процессы (структура организации не должна препятствовать их возникновению).

Конкретные формы горизонтальных связей зависят от степени сложности и неопределенности решаемых задач.

Наиболее распространенные формы горизонтальных связей:

- 1) прямые контакты между руководителями для решения общей проблемы;
- 2) взаимосвязи между двумя подразделениями, имеющими прочные контакты по основным вопросам их деятельности;
- 3) временные целевые группы для решения проблем, затрагивающих несколько подразделений;
- 4) постоянно действующие группы для решения периодически возникающих межфункциональных проблем;
- 5) новые "интегрирующие" органы управления горизонтальными процессами;
- б) двойная ответственность при матричных структурах.

**Прямой контакт** – наиболее простая и менее дорогостоящая форма горизонтальных связей.

Например, цех А перевыполнил задание по позиции, которая передается в цех Б. Вертикальная система предусматривает, что решение о принятии цехом Б сверхплановой продукции цеха А принимается дирекцией завода. Прямой контакт предполагает, что руководители цехов А и Б принимают совместное решение. При этом снижается нагрузка на дирекцию, улучшается качество решения, т.к. руководители цехов А и Б обладают большей информацией по принятию решения.

Существует опасность, что принимаемое руководителями подразделений решение не будет отвечать интересам организации в целом. Следовательно, в организации должна быть налажена информационная система, позволяющая оценить последствия решений, принимаемых на низовом уровне.

В практике используются **горизонтальные переходы работников** из одного подразделения в другое как часть программы повышения квалификации кадров. Такие переходы должны осуществляться часто и регулярно.

**Целевые группы.** Прямые контакты не применимы, когда для решения проблемы требуется вовлечение большого числа подразделений. Целевые группы – форма горизонтальных связей для решения общих проблем подразделений разного профиля. В нее входят специалисты всех подразделений, участвующих в данной работе. Одни из них заняты в группе полное время, другие – часть рабочего времени.

Целевая группа носит временный характер, она существует до тех пор, пока не решена проблема. При этом каждое подразделение через своего члена-участника целевой группы обеспечивает группу необходимой информацией. Участники группы также могут оценивать воздействие решения на свое подразделение.

**Команды** формируются на постоянной основе для решения наиболее часто возникающих проблем, выполнения специальных заданий. Они

могут собираться ежедневно или еженедельно. Они могут быть сформированы на различных уровнях.

Условия эффективного взаимодействия в группе:

1. Система мотивации работников. В группу следует набирать квалифицированных работников, освобождая их от прежних заданий. Предусматривать поощрительную систему для участников группы.

2. Назначение линейных руководителей. Часть целевой группы должна состоять из работников, которые несут ответственность за выполнение совместных решений (линейных руководителей).

3. Участники должны обладать информацией, необходимой для принятия решения. Все подразделения, на которые повлияет решение, должны участвовать в его принятии (т.е. в целевой группе). Уровень участников группы может быть различным и зависит от подразделения, его связи с другими, степени определенности задач, стоящих перед подразделением.

4. Участники должны иметь полномочия для привлечения к работе своих подразделений. Это условие наилучшим способом обеспечивается, если линейные руководители, входящие в состав целевой группы, принадлежат к тому уровню организации, который обладает соответствующей информацией и полномочиями привлекать необходимые ресурсы.

5. Влияние, основанное на знании и информации. Группа может быть составлена из работников разных уровней управления, так как разные задачи требуют концентрации информации на разных уровнях. Следовательно, целевые группы должны представлять собой "диагональ организации". Поэтому необходимо решать проблему возможного возникновения барьеров между людьми, занимающими разное служебное положение. Следует выработать такие нормы и правила в организации, влияние которых основано на знаниях и информации, а не на положении в управленческой иерархии.

6. Горизонтальный процесс управления должен сочетаться с вертикальным. Работа целевой группы не нарушает сложившуюся систему выделения средств, а дополняет ее и способствует более эффективному распределению ресурсов. Возможны различные варианты формирования целевой группы:

1) работники могут быть полностью освобождены от обязанностей в своем подразделении (то есть полностью работать на целевую группу). Если все участники проекта работают на таких условиях (специалисты – вне своих отделов), целевая группа может не получать информацию от подразделений;

2) работник может частично освобождаться от своей постоянной работы (часть времени он тратит на работу в группе, другую часть времени – на свою обычную работу). Работники могут даже работать над

несколькими проектами одновременно. Здесь возможна потеря заинтересованности в реализации проекта.

Наилучшим вариантом считается комбинация работников, занятых только в работе по проекту, и персонала, совмещающего работу по проекту с выполнением своих обязанностей в подразделении. Важен вопрос сочетания работников. Работников, занятых только в проекте, не должно быть много (5 – 10 человек при общей численности целевой группы 50 человек). Работников, частично занятых в проекте, желательно, чтобы было побольше. Это позволяет гибко управлять кадрами, использовать наиболее квалифицированных специалистов. Потери из-за изолированности специалиста от профессиональных коллег зависят от быстроты изменения научной базы данной специальности.

7. Практика решения конфликтных ситуаций. В целевой группе конфликты могут возникать из-за того, что решения, предпочтительные для одного подразделения, могут не удовлетворять другое подразделение. Существует два способа разрешения конфликта: 1) специалисты обмениваются информацией, излагают свои альтернативы, а затем ищут новые пути, которые устроили бы обе стороны. Это ведет к повышению качества решения. 2) работники добиваются принятия альтернативы своего подразделения, идя при этом на уступки, добавляя некоторые изменения. Так достигается компромисс. Так как не ищутся новые альтернативы, этот путь менее продуктивен. Компромисс используется, если нет крупных капиталовложений и можно положиться на компетентность предлагающего решение подразделения. Иногда следует предотвращать возникновение конфликта (например, из-за непрофессионализма).

8. Руководство целевой группой может осуществляться руководителем подразделения, наиболее заинтересованного в результатах работы группы, или имеющее особый доступ к информации. Если такого подразделения нет, и роли периодически меняются, изучаются личностные качества руководителей подразделений.

### 3.2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

К организационной структуре управления предъявляются следующие основные требования:

- оптимальность (рациональность связей между звеньями и ступенями);
- оперативность (минимум времени между принятием и реализацией решений);
- надежность (достоверность передачи информации, бесперебойность связей);
- экономичность (минимум затрат на содержание аппарата управления);

- адаптивность (способность учитывать изменяющиеся условия) и гибкость (способность перестраиваться в изменяющихся условиях);
- ориентация на конечные результаты (достигается путем интеграции управленческих функций).

В традиционной схеме построения организационной структуры управления можно выделить укрупненно следующие этапы.

1. Определение целей, задач и функций управления.
2. Набор и специализация звеньев (отделов, служб).
3. Определение численности аппарата управления.
4. Распределение функций, прав и обязанностей.

Проектирование оргструктуры – сложная, многокритериальная проблема, сочетающее использование различных формальных методов и субъективную деятельность руководителей, специалистов, экспертов. Основными методами проектирования оргструктур являются следующие.

Метод аналогий основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками. К этому методу относится разработка типовых структур управления и определение условий их применения.

Экспертно-аналитический метод заключается в анализе организации квалифицированными специалистами совместно с руководителями. При этом могут использоваться экспертные опросы, анализ передового опыта, графические и табличные описания организационных структур и процессов управления, анализ особенностей и "узких мест" в системе управления.

Метод структурирования целей предусматривает разработку дерева целей организации и далее анализ соответствия организационной структуры системе целей.

Метод организационного моделирования предполагает использование различных моделей распределения полномочий и ответственности в организации (математико-кибернетических, графоаналитических, натуральных, математико-статистических) для построения и анализа вариантов организационных структур.

### 3.3. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Существует тенденция усиления разнообразия оргструктур. Нет однозначно хороших или плохих структур, есть разные условия их применения. В рамках основных типов структур могут быть различные модификации в реальных условиях. Но при всем различии модификаций и названий можно дать общую наиболее часто употребляемую классификацию (рис. 5).



Рис. 5. Классификация организационных структур управления

Все структуры делятся на две большие группы: иерархические, которые иногда называют бюрократическими, формальными, механистическими, классическими, традиционными, и адаптивные, иначе называемые органическими или гибкими. Можно назвать следующие основные черты этих структур:

- 1) иерархических:
  - жесткая иерархия власти;
  - высокая формализация правил и процедур;
  - централизованное принятие решений;
  - узкая ответственность в деятельности;
  - используются в условиях стабильной, несложной среды;
- 2) адаптивных:
  - размытость иерархии управления;
  - небольшое количество уровней управления;
  - гибкость структуры власти;
  - слабое использование формальных правил и процедур;
  - децентрализация принятия решений;

- широкая ответственность в деятельности;
- используются в условиях неопределенной, сложной, динамичной среды.

Современные крупные корпорации не используют тот или иной вид организационной структуры в чистом виде, а сочетают несколько видов.

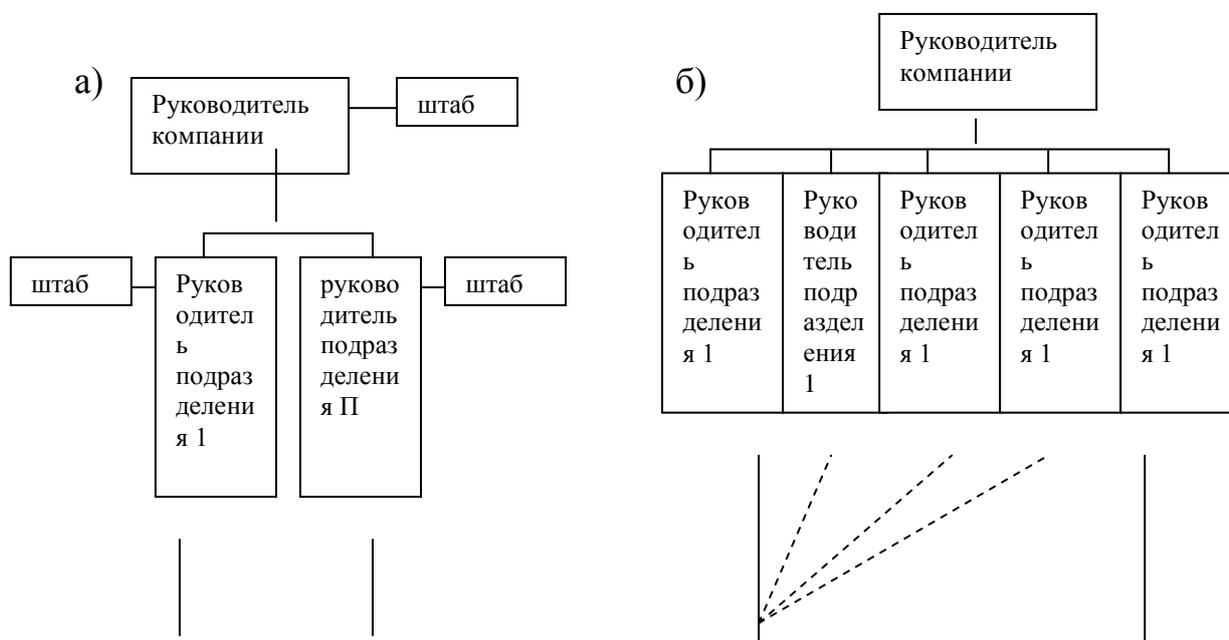
### Иерархические структуры

Проблема современных иерархических структур являются элементарные структуры (линейная и функциональная), которые как самостоятельные не используются ни одним крупным предприятием.

Основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия (соподчиненность звеньев снизу доверху). Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Серьезным недостатком такой структуры является отсутствие в ней функционального разделения управленческого труда, что приводит к перегрузке линейных руководителей и снижению в целом профессионализма в управлении.

Основу функциональной структуры составляют подразделения, каждое из которых имеет свою четко определенную конкретную задачу и обязанности, т.е. создается аппарат специалистов, что ведет к повышению качества управления. Следует иметь в виду, что выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для подразделений. Главным недостатком функциональной структуры является нарушение принципа единоначалия, что ведет к несогласованности указаний "сверху", снижению ответственности исполнителей (у каждого из них по несколько руководителей).

В комбинированной структуре решения функциональных подразделений либо проводятся через линейных руководителей (линейно-штабная структура), либо в пределах специальных полномочий доводятся до исполнителей (линейно-функциональная структура) (рис. б).



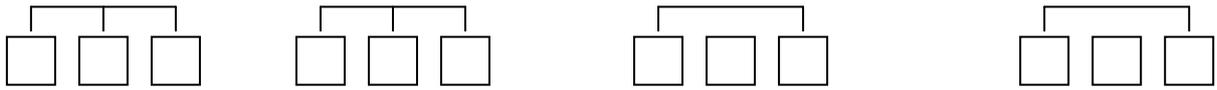


Рис. 6. Комбинированные иерархические структуры:  
 а) линейно-штабная;  
 б) линейно-функциональная

В линейно-штабной структуре штабные службы не могут принимать решения, а лишь помогают линейным руководителям.

Самой распространенной структурой иерархического типа является линейно-функциональная структура. Здесь осуществляется полное разделение управленческого труда, когда линейные звенья призваны распоряжаться и командовать, а функциональные – информировать, координировать, контролировать. Основными недостатками таких структур являются:

- приоритет интересов функциональных подразделений перед интересами компании в целом;
- отсутствие взаимодействия между подразделениями на горизонтальном уровне;
- перегруженность руководства вопросами согласования деятельности функциональных подразделений и, как следствие, невозможность решать стратегические задачи;
- неадекватное реагирование на требования внешней среды.

Структура не гибкая.

С учетом названных недостатков, линейно-функциональные структуры могут довольно успешно использоваться в компаниях с массовым или крупносерийным производством, действующих в стабильных внешних условиях.

Наиболее совершенной разновидностью иерархических структур являются дивизиональные структуры, которые впервые появились в конце 20-х годов на предприятиях "Дженерал Моторс", а наибольшее распространение получили 60-70 годы XX века. Эти структуры основаны на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) с предоставлением им оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на уровень подразделений ответственности за получение прибыли. У высшего руководства остается обычно не более 4-6 централизованных функциональных подразделения, занимающихся решением стратегических задач.

В зависимости от принципа, положенного в выделение дивизионов, существуют три классических типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктовая (рис. 7), которая чаще используется крупными диверсифицированными корпорациями, выпускающими широкую номенклатуру продукции;
- организационная структура, ориентированная на потребителя (например, в структуре крупного коммерческого банка могут выделяться следующие группы потребителей: индивидуальные клиенты; компании; другие банки; международные финансовые организации, и для их обслуживания создаются специализированные отделения);
- дивизионально-региональная структура обычно используется, если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различной стратегии.

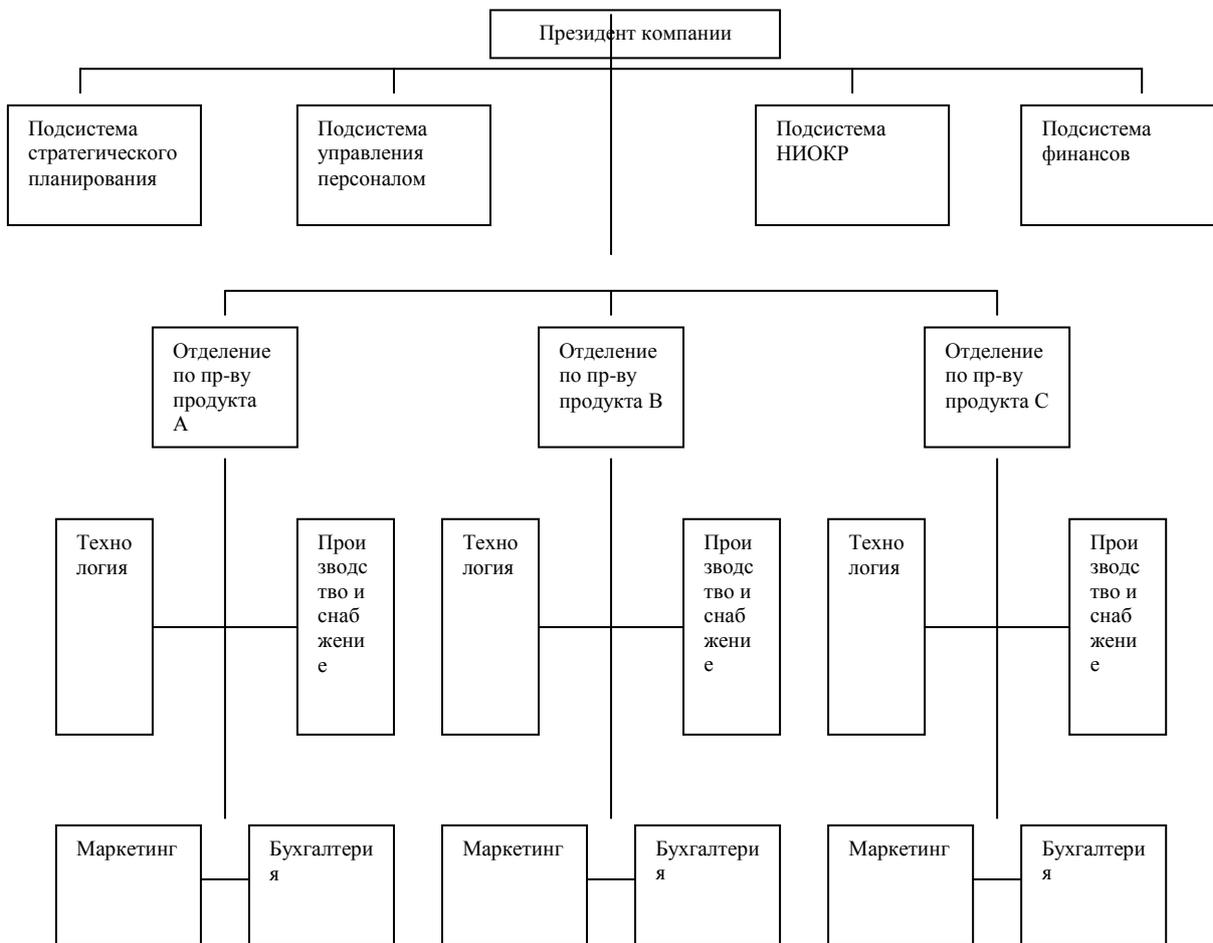


Рис. 7. Дивизионально-продуктовая структура управления

Основным преимуществом всех дивизиональных структур является то, что крупная компания может уделять конкретному продукту

(потребителю, региону) столько же внимания, сколько уделяет небольшая организация, отсюда быстрая адаптация этих структур к изменениям внешней среды.

С развитием компаний, выходом на международные рынки национальные корпорации преобразуются в транснациональные, а дивизиональные структуры преобразуются в глобальные. При этом развитие идет по иерархии управления, то есть увеличивается число иерархических уровней в структуре.

Современной разновидностью дивизиональных структур являются организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса, которые применяются в компаниях с большим числом самостоятельных отделений близкого профиля. Впервые такие структуры были использованы в "Дженерал Электрик" во второй половине 70-х годов XX века.

### **Адаптивные структуры**

Все адаптивные структуры основаны на интеграционных процессах (в отличие от узкой функциональной специализации иерархических структур), способности перестраиваться в изменяющихся условиях. Они отражают такие современные тенденции в обществе, как глобализация бизнеса, развитие информационных сетей, стирание границ между компаниями, создание различных стратегических альянсов.

Проектная структура – временная организация, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Наряду с существующей линейно-функциональной структурой формируется временная целевая группа из специалистов разного профиля. После завершения проекта группа расформировывается, специалисты возвращаются в свои функциональные подразделения. Таким образом, проектное управление дополняет линейно-функциональную структуру. Проектное управление широко используется в аэрокосмической, электронной, авиационной отраслях промышленности.

Матричная структура образуется путем наложения проектной структуры на линейно-функциональную (рис. 8). Здесь члены проектной группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они работают постоянно. Трудовые ресурсы могут гибко перераспределяться в зависимости от потребностей каждого проекта. Масштабы использования матричных структур или их отдельных элементов довольно значительны. Обычно матричные структуры охватывают лишь какую-то часть компании. Например, крупная компания в целом построена по дивизиональному принципу, в части отделений используются матричные структуры, а в другой части - линейно-функциональные.



Применительно к сетевым компаниям используется термин "виртуальный". Современные компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в удаленном режиме. Виртуальными при этом становятся целые компании.

Формирование современных гибких структур довольно сложный и длительный процесс, для которого нет универсальных рецептов: невозможно опыт одной компании механически перенести на другую.

#### 4. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА

В распоряжении руководителя производственного предприятия имеются следующие специалисты – работники аппарата управления: инженеры-конструкторы – 6 чел.; инженеры-технологи – 6 чел.; механики – 3 чел.; производственники – 6 чел.; экономисты-плановики – 5 чел.; экономисты по труду – 3 чел.; бухгалтеры – 5 чел.; финансисты – 4 чел.; специалисты по маркетингу – 6 чел.; снабженцы – 4 чел.; кадровики – 3 чел.; юрист – 1 чел.; секретарь-делопроизводитель – 1 чел.

**Задание №1.** Постройте традиционную иерархическую организационную структуру, используя данный персонал (начертите структурную схему с указанием численности специалистов в каждом подразделении). Назовите тип построенной структуры.

**Задание №2.** Предприятию необходимо осуществить комплексную программу модернизации производства. Какая организационная структура в наибольшей степени будет отвечать текущим потребностям? Постройте структурную схему, используя имеющийся управленческий персонал.

**Задание №3.** Постройте организационную структуру для работы предприятия в условиях постоянного обновления производства по нескольким целевым направлениям (параллельно реализуются 4 целевых программы). За основу возьмите имеющийся управленческий персонал, при необходимости можно принять дополнительно на работу несколько специалистов. Привлечение новых специалистов должно быть обосновано. Назовите тип построенной структуры.

**Задание №4.** Руководство предприятия планирует развернуть свою производственно-сбытовую деятельность в четырех территориально удаленных регионах. Для этого, естественно, потребуется значительное увеличение штатов. Какой тип структуры управления в наибольшей степени будет отвечать новым потребностям? Постройте примерную структурную схему, с учетом дополнительного набора управленческого персонала.

#### 5. Т Е С Т

1. В каких структурах не соблюдается принцип единоначалия?

- а) линейно-функциональной;
- б) дивизиональной;
- в) матричной;
- г) проектной.

2. Что можно отнести к современным тенденциям в построении организационных структур управления?

- а) углубление дифференциации функций;
- б) развитие иерархии;
- в) усиление формализации;
- г) создание автономных рабочих групп.

3. Особенностью дивизиональных структур является:

- а) создание обособленных производственно-хозяйственных подразделений;
- б) создание временных подразделений для решения особо важных комплексных задач;
- в) перенесение рыночных отношений внутрь компании;
- г) двойное подчинение исполнителей.

4. Высокая централизация управления целесообразна в условиях:

- а) сложной, динамичной и неопределенной окружающей среды;
- б) внедрения в организации сложных нетрадиционных технологий;
- в) массового и крупносерийного производства;
- г) развития горизонтальных форм управления.

5. Наиболее распространенной адаптивной структурой является:

- а) сетевая;
- б) дивизиональная;
- в) линейно-функциональная;
- г) матричная.

6. Для каких организационных форм характерно выделение приоритетных областей специализации?

- а) дивизиональных;
- б) проектных;
- в) матричных;
- г) сетевых.

7. Недостатком линейно-функциональной структуры является:

- а) нарушение принципа единоначалия;
- б) перегруженность высшего руководства текущими проблемами;
- в) отсутствие функционального разделения управленческого труда;

г) отсутствие четкого закрепления функций за исполнителями.

8. Какие структуры можно назвать "внутренними рынками"?

- а) матричные;
- б) дивизиональные;
- в) многомерные организации;
- г) сетевые.

9. Производственная департаментализация основана на:

- а) создании временных подразделений;
- б) разделении по видам деятельности;
- в) разделении по продукту;
- г) привязке к конкретному рынку.

10. Какие структуры можно назвать гибкими?

- а) продуктовые;
- б) структуры на базе стратегических единиц бизнеса;
- в) структуры, ориентированные на потребителя;
- г) проектные.

## **6. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: МГУ, 1995. – 416 с.

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – М.: "Дело", 1992. – 702 с.

3. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.

4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.

### 3. Организационные теории

К классическим организационным теориям относятся научный технократизм Ф. Тейлора и бюрократическая модель М. Вебера. Остановимся подробнее на второй модели.

. Какой из законов считается основным?

- 1) закон синергии;
- 2) закон гармонии
- 3) закон развития

2. Что является причиной возрастания роли организационной науки в современных условиях России?

- 1) изменение размеров предприятий, их узкая специализация
- 2) расширение информационного пространства и необходимость работы в условиях острой конкуренции
- 3) увеличение размеров разнопрофильных предприятий, стремящихся к достижению общей цели

3. Что является коллективом организации?

- 1) учредители организации
  - 2) группа, с которыми контактирует администрация организации
  - 3) объединение сотрудников организации
4. Какую деятельность высшему руководству организации наиболее целесообразно делегировать менеджерам среднего звена?
- 1) стратегическое планирование
  - 2) управление производством и сбытом продукции
  - 3) разработку финансовой системы предприятия
5. К каким организационным формам применимо название «центры прибыли»?
- 1) сетевые организации
  - 2) проектным группам
  - 3) региональным отделениям

#### Дополнение к списку литературы

- Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом, 2000. - № 1.
- Вагнер Г. Исследование операций. Пер. с англ. Б.Л. Вавилова. – М. 1972. – 410 с.
- Доблаев В.П. Теория организаций. – М.: Институт молодежи, 1995. – 174 с.
- Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учебник. – М, 2000. – 360 с.
- Кулешов В.И. Новые технологии: взгляд экономиста // ЭКО, 2000. - № 1.
- Леонов О. Виртуальное сырье // Эксперт, 2000. - № 16.
- Мильнер Б.З. Теория организации. Учебник, 2-е изд. – М, 1999
- Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппорт В.С. Системный подход к организации управления. – М, 1983. – 310 с.
- Смирнов Э.А. Теория организации. Учебное пособие. – М, 2000. – 246 с.
- Теория организации. Учебник / под ред. В.Г. Алиева. – М, 1999. – 310 с.
- Чемов А.И. Системный подход и общая теория систем. – М, 1978. – 280 с.
- Хаммер М., Чампи Дж. Реорганизация корпораций. – М.: 1998. – 120 с.
- Чернышев В.М. Производство организации. – М-П: Мера, 1999. – 210 с.