

# ТЕОРИЯ

---

# Глава 1

## Организация и ее развитие

---

### Понятие организации, ее деятельности и развития

Изложение материала данной главы начнем с тех определений и понятий, которые обычно связывают со словами «организация, предприятие, фирма», «деятельность или функционирование», а также «развитие» и, наконец, «развитие организации, предприятия и фирмы».

«Организация» определяется в [140] как объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил, что отличает организацию от группы и коллектива [86].

«Фирма», или «компания» — экономически и юридически самостоятельный субъект хозяйствования, имущественно, социально и организационно обособленный участник хозяйственной деятельности, имеющий свое «фирменное» наименование [21].

«Предприятие» определяется как отдельный самостоятельный хозяйствующий уставный субъект, обладающий правами юридического лица и осуществляющий производственную, научно-исследовательскую и коммерческую деятельность с целью получения прибыли [61].

Предприятие, компания или фирма производят товары или оказывают услуги, объединяют сотрудников для достижения общих целей, несут социальную ответственность в экономической системе общества и действуют рационально, что определяется системой единых целей предприятия. Именно ориентация на эти цели и объединяет определенное количество людей, оборудования, финансовых средств и иных активов в единое предприятие. Решение задачи управления предприятием учитывает и взаимосвязывает стратегию и общие цели, рациональность управления, используемый пул ресурсов и технологию, подходы менеджмента и др.

Теперь перейдем к понятиям «деятельность или функционирование». Организация как каждая социально-экономическая система имеет две движущие силы — желание выжить (сохранить себя, иметь определенную стабильность, характеризуемую определенным консерватизмом) и стремление развиваться (самосовершенствоваться, что обычно связано с инновационным подходом) [71]. Характерно появление тенденции смены старой парадигмы «сначала сохранение, а затем развитие» на новую — «сохранение через развитие» [28].

Любая организация создана для функционирования или осуществления какой-либо хозяйственной или иной деятельности. Механизм функционирования — система или устройство, определяющие порядок тех или иных видов деятельности [140]. Функционирование организации должно управляться, что подразумевает воздействие на управляемую систему (организацию) с целью обеспечения ее требуемого поведения. Механизм управления включает совокупность процедур принятия управленческих решений [24, 85].

Для этого используют термин «организационное управление» [86] в одном из трех значений:

- как метод управления (основанный на процессе организации и свойстве организации);
- как управление процессом организации (например, развитие процесса);
- как управление организационной системой (например, компанией).

Таким образом, организационное управление — управлением процессом организации в организационной системе.

Уже в данных выше определениях возникают некоторые примеры видов деятельности компании или фирмы — производственная, научно-исследовательская, коммерческая, административно-хозяйственная, которые могут развиваться и будут являться объектами развития.

Структурируя виды деятельности по таким критериям, как ориентация на рынок или внутренние процессы, текущая коммерческая деятельность или развитие, можно выделить следующие основные типы (рис. 1.1).

1. Внешняя деятельность:

- ◆ основная, производственная или торговая бизнес-деятельность;
- ◆ вспомогательная деятельность, обслуживающая основную;
- ◆ деятельность, направленная на развитие рынков и продуктового портфеля.

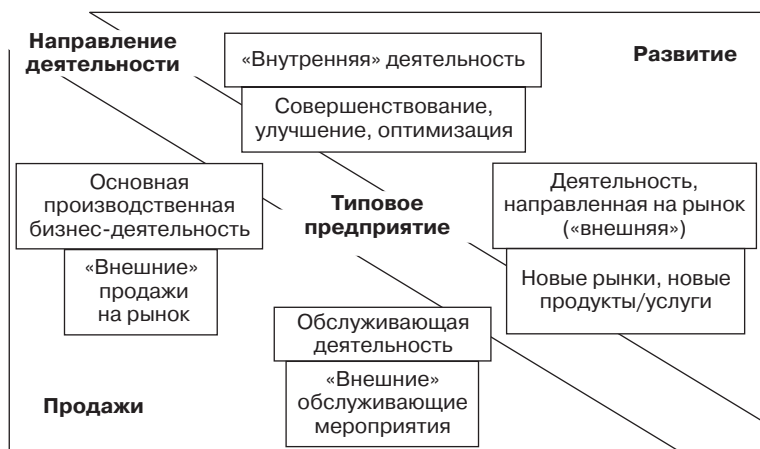
2. Внутренняя деятельность:

- ◆ внутреннее развитие, совершенствование, оптимизация основных процессов, ресурсов, организации, менеджмента;
- ◆ стратегические преобразования компании и бизнеса.

3. Иная деятельность:

- ◆ благотворительность, выполнение обязательств и т. п.

Переходя к понятию «развитие», определим его как необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов [22]. Особое внимание уделено необратимости указанных изменений, поскольку обратимость имеет место в процессах функционирования (или циклического воспроизведения постоянного набора функций). В этом случае при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и процесс теряет целостность. Как вывод, в управлении фирмами крайне существенно «науче-



**Рис. 1.1.** Возможные типы деятельности компании

ние» (learning) (т. е. необратимость изменения), так как подчиненность цели (порождающей критерий эффективности деятельности) дает возможность накапливать опыт и закреплять положительные изменения [85].

Еще одно самое общее определение развития подразумевает положительное (в смысле позитивное) качественное изменение организации [160]. Здесь отмечают [100] несколько важных вопросов: как понимается позитивность; к какой части компании это применимо; кто выступает субъектом оценки позитивности организационного изменения.

К развитию относится и саморазвитие или самодвижение организации, связанное с ее переходом на более высокую ступень в своем жизненном цикле, т. е. изменение объекта под влиянием внутренне присущих ему противоречий, факторов, условий. При этом внешние воздействия играют модифицирующую или опосредующую роль [140].

К понятию «организационное развитие», методы которого активно разрабатываются на Западе и у нас [106], относится развитие компании как социальной системы. При этом в зарубежной науке менеджмента неоспоримым принципом подхода к существованию и развитию компании признается плюрализм подходов. При разработке инструментария учитывается множественность описаний объекта управления, что определяет ситуационный подход при выборе инструмента воздействия. Напротив, в отечественной науке при разработке методов организационного развития понятия «организационное развитие», «эффективность», «выживание» используются без объяснения их содержания, как если бы это была давно решенная проблема. Грешат этим и учебники по теории организации [106].

Одним из подходов к определению значения термина «организационное развитие» является рассмотрение этого понятия как «естественного процесса качественных изменений в организации, производных от ее возраста... или то, что в литературе называют “жизненным циклом организации”» [13], о чем речь пойдет далее в этой главе.

Исходя из того, что процессы создания, совершенствования и развития организаций имеют в большой степени эмпирический характер [84], сама теория организаций как объектная теория, ориентированная на данную область, оказалась слабо развитой. Успехи компаний (так же как и их неудачи) гораздо больше обязаны практике их деятельности, чем какой-либо конкретной теории. Хотя при этом необходимо отметить огромную роль крайне фрагментарных, описательных, часто вообще не сформулированных положений, которыми пользуются практики-руководители при создании и использовании организаций.

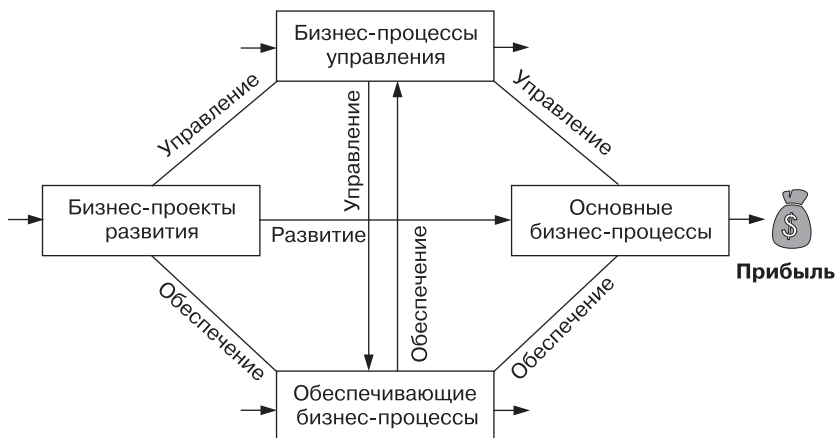
Адекватная теория, будучи предложенной, могла бы существенно уменьшить огромный разрыв между практикой создания и теорией организаций, повысить их эффективность. К сожалению, существующие теории, описывающие компании как средства управления технологическими или производственными процессами, могут быть полезными лишь для совершенствования только очень узкого класса функций организаций. Это же относится к описаниям организаций в терминах экономических показателей.

Целостное совершенствование организаций все еще остается уделом руководителей-практиков, опирающихся на коллективный опыт. Ни одна теоретическая модель не предполагает полного и точного описания реальности (что не означает отрицания объяснительной и прогностической функции теории), но и в практической деятельности едва ли можно непосредственно использовать теоретические модели. Налицо разрыв между лоскутной теорией и практикой, что еще раз доказывает актуальность обсуждаемых разработок.

Заклучая вопросы терминологии, можно заявить, что развитие — это нетиповая деятельность компании, которая проводится вне рамок основной «производительной» деятельности, изменяя или влияя на последнюю.

Можно выделить «бизнес-процессы» и «планы развития», т. е. процессы и планы, целью которых является обеспечение выживаемости предприятия и отрасли и прироста прибыли в долгосрочной перспективе [57]. В большинстве случаев эти бизнес-процессы развития носят однократный характер и представляют проекты, состоящие из разовых уникальных и неповторимых мероприятий по проведению реструктуризации, автоматизации, вывода новых продуктов на рынок и прочих проектов, являющихся неотъемлемой частью стратегического развития компании (рис. 1.2).

Разумируя деятельность по развитию как полноценную корпоративную деятельность, использующую специально отведенное время и специально выделенные ресурсы, можно отметить, что она может и должна быть реализована с помощью проектных принципов, о чем и пойдет речь далее в монографии. Проекты и проектное управление как раз и являются эффективным средством организации нетиповой деятельности.



**Рис. 1.2.** Одна из классификаций бизнес-процессов в компании [19]

В качестве примера [157] приведем адаптированную модель строительной организации, перешедшей на систему управления проектами (рис. 1.3). У компании есть общее управление через систему всех проектов, управление конкретным текущим проектом и механизм — матричная структура.

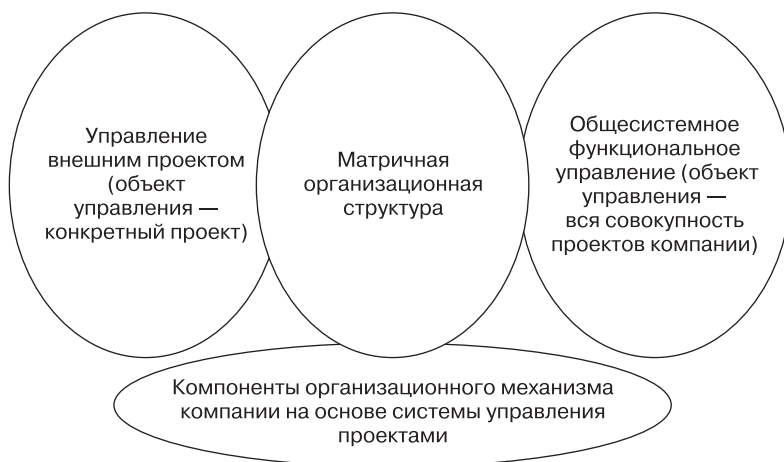
Первый компонент модели — корпоративное общесистемное управление, включающее управление стратегическим, организационным, информационным и социальным развитием организации как целостной системы, а также управление функциональными областями: производством, маркетингом, финансами, персоналом и инновациями.

Второй компонент — управление проектами, реализующее систему функций, обеспечивающих достижение целей конкретного проекта или проектов (например, время, затраты, качество).

Третий компонент — матричная структура организации, увязывающая первые два компонента, оптимизирующая использование ограниченных ресурсов в проектах.

## Способности и мотивы организации к развитию

Для развития и трансформации бизнеса, т. е. для перестройки всей системы производства или продаж с целью приобретения конкурентных преимуществ над другими компаниями, необходимы способности организации, или, как их еще называют, организационные способности [170]. В данном контексте способности рассматриваются как свойство компании, заключающееся в эффективном использовании своих ресурсов и активов.



**Рис. 1.3.** Управление строительной организацией на основе проектов

Способности частично заложены в организации при ее создании, но могут быть приобретены и извне [20]. Приобретение способностей — очень сложный процесс, включающий приобретение знаний, получение опыта, формирование основных компетенций, расширение перечня деятельности, развитие стратегического видения и стратегическую трансформацию. Огромную роль при этом играет управление знаниями (knowledge management) и обогащение компаний результатами лучших практик и проектов.

Американцы Прахалад и Хамел еще в 1990 г. обосновали новую для того времени концепцию «центральной (ключевой) компетенции организации» [219], которая рассматривалась как опыт умелого соединения ресурсов и способностей компании для достижения реального результата. Центральная компетенция — это управленческий стратегический потенциал в виде опыта реализации какого-либо проекта или деятельности, приведший организацию к получению хорошего рыночного результата. Когда предприятие выпускает хорошую продукцию и она дает рыночный успех, то этот опыт умелого применения всех ресурсов в динамике является по сути компетенцией верхнего менеджмента, которая включает разработку стратегического плана, привлечение необходимых ресурсов, умелое объединение их и организацию всей деятельности с высокой эффективностью. Таким образом, обладание «центральной компетенцией» уже само по себе дает компании способности к ее (компетенции) непосредственному развитию и к применению для развития всей компании. Слабая центральная компетенция не дает возможности развивать способности организации.

Можно привести ряд других примеров, показывающих давление определенных факторов для проведения развития и осуществления соответствующих изменений. В работе [70] указан ряд потенциальных событий или мотивов, структурированных по четырем направлениям, наступление или наличие которых могло бы повлечь за собой некоторые корпоративные изменения.

1. Воздействие внешней среды через:
  - ◆ маркетинг организации (изменение реальной рыночной ситуации);
  - ◆ внешний экономический форс-мажор (инфляция, экономический кризис);
  - ◆ межкорпоративный конфликт.
2. Решение собственников провести те или иные изменения на основе консолидированного видения ситуации.
3. Внутренний конфликт в компании:
  - ◆ психологический (среди учредителей, руководства и коллектива и т. п.);
  - ◆ конфликт интересов (между бизнесами одного холдинга, между внутренними поставщиками комплектующих и т. п.);
  - ◆ столкновение различных систем ценностей (просчеты кадрового менеджмента, межнациональные традиции);
  - ◆ предметное отставание руководства.
4. Системная инновационная работа (консолидация всех участников бизнеса на всех уровнях).

Считается, что умение измениться (развиться) вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов выживания и успеха компании. Сюда можно добавить также умение изменяться постоянно. Появился даже особый термин — динамические способности [223].

Способности у предприятий к развитию всегда эволюционируют [20]. Они могут размываться или развиваться неадекватно рыночным условиям, что приводит к отставанию предприятия от рыночных условий. Это происходит тогда, когда менеджмент имеет недостаточную компетенцию и не может эффективно управлять стратегическим развитием компании.

Различают следующие основные виды организационных способностей.

1. *Абсорбционные способности*, которые всегда присутствуют в компании в той или иной форме. Они бывают скрытыми, когда отдельные работники сами приобретают знания и умения, но их не включают в систему развития компетенции для достижения новой способности. Для развития организационных способностей наличия абсорбционных способностей, пусть даже на высоком уровне (как система), недостаточно, необходимы еще и другие.
2. *Многофункциональные способности* (стратегическое видение и планирование). Способности анализа рынка, оценки позиции конкурентов и проведения управленческого обследования ведут к разработке корпоративной стратегии. Поэтому такие способности называются многофунк-



циональными. Однако сама способность разработки стратегии не дает гарантии получения реального конкурентного преимущества, планы могут быть не реализованы.

3. *Трансформационные способности*, которые включают персонал с определенными компетенциями в общую деятельность. Если система новой деятельности продумана и имеет весь необходимый персонал, то последовательное включение этих работников с их новым «репертуаром» в систему бизнес-процессов преобразует компанию. И эти преобразования запускают процесс изготовления новой продукции и другие новые процессы, которые в совокупности создадут рост продаж, рост прибыли и увеличение доли рынка.

На развитие влияет еще ряд факторов, к которым можно отнести следующие. *Аутсорсинг*. Его суть заключается в следующем:

- поручение всей или части работы внештатным исполнителям (сотрудникам, работающим в других организациях или на самих себя);
- выполнение части или всего объема производственных и управленческих функций специализированными организациями на контрактной основе;
- концентрация усилий на координации распределенной деятельности с целью достижения максимального удовлетворения запросов потребителей.

Уровень аутсорсинга в западных компаниях очень высок. Там принято отдавать на аутсорсинг все, что только возможно: транспорт, ремонт, обслуживание и множество других «вспомогательных» функций. В то же время в России эта практика существенно менее распространена в силу ряда обстоятельств (общая неразвитость этого подхода, резкое удорожание услуг в случае выведения их на аутсорсинг, снижение качества предоставляемых услуг и т. д.). Тем не менее включение российских предприятий в аутсорсинг обязательно приведет к их развитию. Необходимо отметить, что, следуя тенденции включения в аутсорсинг, компания стремится развивать «центральную компетенцию», а также способности к организации взаимодействия, построению новых организационных схем.

*Оборудование и производственные технологии*. Западные предприятия часто нацелены на постоянное обновление оборудования и использование новейших производственных технологий, чего не скажешь о российских. Известны примеры того, как наши производственники в самых разных отраслях умудряются работать на оборудовании, которому, например, более ста лет. Этот фактор вынуждает наши компании обращать внимание на новые технологии, закупки нового оборудования, чтобы выживать в конкурентной борьбе или просто «не упасть лицом в грязь».

*Степень автоматизации производства*. На Западе автоматизации производства традиционно уделяется много внимания, на постановку автоматизированных систем тратятся значительные средства, и в целом уровень автома-

тизации существенно превышает российский. Вступление российских предприятий в партнерские альянсы с зарубежными коллегами вынуждает первых развиваться, перенимать новые технологии автоматизации и информационные системы управления.

## Цели развития

Наиболее часто основной целью развития компании считают получение прибыли [71], а основной идеей любых организационных изменений — обеспечение успешного долгосрочного развития компании [3].

Традиционными направлениями для извлечения большей прибыли являются *рационализация системы управления* и *рост компании*. Между тем прибыль, как правило, выступает лишь предпосылкой развития. Этим подчеркивается важность целей развития.

Деление деятельности типичного предприятия на три основных направления деятельности: финансы, маркетинг и производство, и в дополнение — ряд вспомогательных, таких как служба кадров, бухгалтерия и техническое обслуживание [127], также может подходить для формулирования целей развития.

Другое структурирование целей может быть сделано при формулировании системы целей предприятия. При этом различают *монетарные* и *немонетарные виды целей*. К первым относятся цели, которые можно измерить в денежном (финансовом) выражении, в так называемых «жестких» параметрах:

- маркетинговые: увеличение оборота, увеличение выручки, снижение издержек;
- цели по рентабельности: повышение прибыли, рентабельность по обороту, рентабельность капитала, рентабельность собственного капитала;
- финансово-экономические: повышение ликвидности, изменение структуры капитала, снижение затрат капитала.

Вторыми называют цели, которые не могут быть представлены в денежном выражении, и они гораздо ближе к понятию целей развития, которые часто выражают не в количественных «жестких» параметрах, а в «мягких» качественных.

О важности этих вторых целей развития говорит и Портер [101], утверждая, что «...операционная эффективность — это необходимо, но недостаточно». Он считает, что неудачи многих компаний лежат в неспособности их руководства различать понятия операционной эффективности и стратегии (читай — развития).

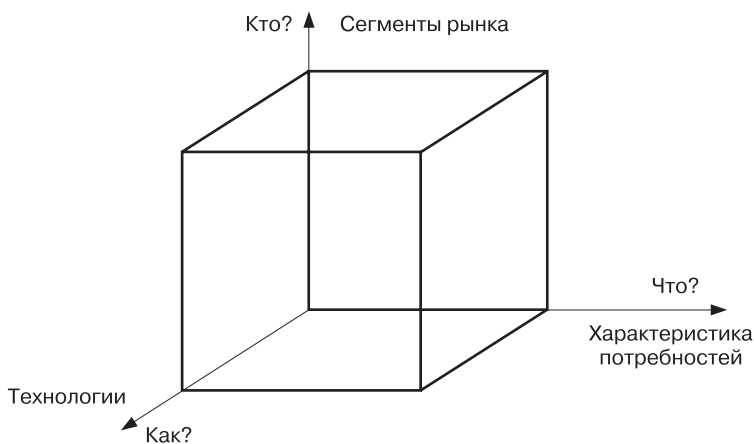
Спрос на оптимизацию своей текущей операционной деятельности, лучшие производительность, качество и скорость породил много новых средств и методов управления. Несмотря на то что результаты этих операционных улучшений часто были весьма впечатляющими, многие компании неспособны превратить эти достижения в устойчивую прибыль. По мере того как ме-

недженеры проводят лишь усовершенствования по всем своим фондам, они все дальше удаляются от конкурентных позиций.

Если операционная эффективность означает выполнение сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, то стратегическое позиционирование предполагает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями. Разработка и следование собственной стратегии создают конкурентное преимущество компании в долгосрочном периоде в отличие от тактических операционных мероприятий. Руководство организации должно видеть место и перспективы на рынке своей компании, а также разрабатывать способы по их достижению.

Хорошим инструментом формирования целей развития может быть матрица Д. Абеля [162] (рис. 1.4), которая предлагает определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей;
- потребности покупателей;
- технологии, используемые при разработке и производстве продукта.



**Рис. 1.4.** Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

Есть и другие основания для формулирования категорий целей развития, например, широко известная PEST-категоризация (политические, экономи-

ческие, социальные и технологические цели). Перечислим ряд примеров, структурированных по PEST-группам.

*Политические:* развитие политического влияния; развитие внутренних управленческих политик (СМК, документооборот и т. п.).

*Экономические:* увеличение доли рынка; повышение качества продукции; улучшение сервисного обслуживания.

*Социальные:* повышение доходов работников; создание системы мотивации; обеспечение социальной защищенности; увеличение удовлетворения от работы; социальная интеграция; развитие персонала.

*Технологические:* улучшение инноваций; внедрение новых технологий; ремонт и закупка оборудования.

Другие, например, *цели престижа:* создание независимости; усиление имиджа и престижа; экологические цели как бережное отношение к окружающей среде; борьба за общественное влияние и т. п.

Структурирование целей развития по категориям может быть сделано на основе приведенных в [61] классификации целей менеджмента (табл. 1.1).

**Таблица 1.1.** Классификация целей развития

Критерии классификации	Группы целей	
	Стратегические Тактические	Оперативные
Содержание (например, PEST)	Экономические Организационные Научные	Социальные Технические Политические
Структурные по функциям	Маркетинговые Инновационные Кадровые	Производственные Финансовые Административные
Среда (положение по отношению к компании)	Внутренние	Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные	Прочие
Измеримость	Количественные	Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся)	Разовые Реализация как проект
Иерархия (уровни)	Организации	Подразделения
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта	Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

По критерию «сроки» можно выделить краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, в целом закрывающие систему целей предприятия. В ее рамках различают взаимоотношение целей, ранги целей и их конкретизацию.

По взаимоотношению целей выделяют [61]:

- *комплиментарные цели*, при которых мероприятия по достижению одной цели одновременно ведут к достижению другой цели;
- *конкурирующие цели*, когда мероприятия по достижению одной цели приводят к снижению степени достижения другой цели;
- *индифферентные цели*, когда достижение одной цели никак не влияет на достижение другой цели.

По иерархической подчиненности:

- *цели высшего порядка* — задаются на уровне руководства предприятия и важны для стратегического планирования;
- *цели среднего уровня* — определяются на уровне менеджеров среднего звена и имеют преимущественно тактическое значение;
- *цели нижнего уровня* — устанавливаются на нижнем уровне управления и носят оперативный характер.

Отделение целей среднего и нижнего уровня от высших целей не должно приводить к искажению или изменению целей высшего уровня.

К целям развития можно отнести расширение (экспансию) операций при развитии предприятия, увеличении позиции на рынке, увеличении производства, перемещении предприятия с одного места в другое.

Интересным примером цели может быть создание стартап-бизнеса (start up business), т. е. цель процесса, инициирующего начало нового бизнеса, стартовый проект развития бизнеса.

Несмотря на «мягкость», качественность формулирования целей развития, цели должны быть сформулированы и таким образом, чтобы степень их достижения можно было измерить. Традиционным проверенным способом является SMART-подход, включающий следующие компоненты.

S — Specific — четкость, точность. Хорошая цель четко говорит о том, чего надо достичь.

M — Measurable — измеримость. Если эта цель четкая, то она может быть измерена.

A — Action-Oriented — ориентированность на действия (или Achievable — достигаемость). При постановке целей используются фразы, которые содержат глаголы, ориентированные на действия.

R — Realistic — реалистичность (или Related — близость компании и важность для ее развития). Хорошие цели должны быть достижимыми, и в то же время напряженными.

T — Time-Limited — ограниченность по времени. Устанавливается время, в течение которого цель должна быть достигнута.

Ряд примеров по формулированию целей будет приведен позже.

Конкретно поставленные цели дисциплинируют производственные отношения между сотрудниками, так как их достижение легко измерить. При этом, с одной стороны, работники имеют представление, каковы их достижения, с другой стороны, нереальные завышенные цели могут вызвать слишком

сильное давление на работника. Поэтому цели предприятия должны быть связаны, насколько это возможно, с индивидуальными целями сотрудников.

Можно отметить еще один фактор поведения персонала, связанный с измеримо поставленными целями. Очень часто это демотивирует сотрудника, так как предполагает измерение его текущей эффективности, производительности, что не у всех вызывает удовольствие. Кроме того, заявленное и не достигнутое конечное измеримое значение также может служить источником вопросов, недоумений, оценкой низкой квалификации или компетенции сотрудника.

Конкретизация целей развития может происходить на всех уровнях предприятия и типах его деятельности, например: по экономическим показателям — повышение прибыли на 5%, по рынку — увеличение показателя доли рынка на 3%, по сроку — выполнение инициативы развития к 2010 г. и т. п.

Примеры ключевых целей типового промышленного предприятия приведены в табл. 1.2 [61].

**Таблица 1.2.** Примеры ключевых целей промышленного предприятия

<b>Функциональная подсистема</b>	<b>Ключевая модель</b>
<b>Маркетинг</b>	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
<b>Производство</b>	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
<b>НИР (инновации)</b>	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж)
<b>Финансы</b>	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
<b>Персонал</b>	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
<b>Менеджмент</b>	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов

## Основные теории по установлению целей развития

Для правильного понимания многообразия возможностей развития разных компаний, ниже структурированы и кратко описаны основные теории по установлению целей развития [71].

### **Популяционно-экологическая теория (теория естественного отбора)**

Окружающая среда выбирает и стимулирует те признаки организаций, которые наилучшим образом подходят для нее, т. е. компания развивается так, чтобы лучше соответствовать первой своими характеристиками.

Жизненный цикл компании включает стадии создания (рождения), роста, зрелости и упадка (отмирания). Выживают те фирмы, которые формируют у себя характеристики, оптимально отвечающие требованиям внешней среды, ее критериям отбора. Отсюда делаются следующие выводы.

1. Компания должна иметь такие характеристики, которые являются результатом приспособления к изменяющимся условиям внешней среды и их формирование следует начинать не на стадии спада и отмирания, а прямо при зарождении.
2. Организационные характеристики, соответствующие внешней среде, достигаются за счет непрерывного совершенствования управления.
3. Характеристики, позволяющие обеспечить гибкость компании (ее адаптивность к внешней среде), вырабатываются сознательно, используя имеющийся позитивный опыт. К ним можно отнести наличие процессно-ориентированных подразделений; централизацию стратегических функций и функций общего управления; децентрализацию основных и обслуживающих функций управления; создание матричных ячеек и проектных групп под цели инновационного развития; организацию межфункциональных команд специалистов, ориентированных на производство ключевых продуктов, ту или иную группу потребителей, конкретный рынок.
4. Целью любой компании в этой ситуации должно стать развитие собственных характеристик в соответствии с изменяющимися параметрами внешней среды.

### **Теория операционных издержек**

После введения Р. Коузом в 1937 г. в качестве единицы экономической деятельности понятия транзакции — деловая операция, хозяйственная операция, сделка [113], появилась теория, названная как «экономика операционных (или транзакционных) издержек», которая объявляла, что целью развития любой компании является снижение операционных издержек. Теория утверждала, что при создании компании необходимо учитывать неопределенность окружающей среды, куда, в частности, могут входить потенциальные участники с неизвестной кредитоспособностью и противоречивым поведением. Отсюда возникает стремление построить организацию более высокого уровня (трест, холдинг и т. п.), что позволило бы контролировать поведение этих задействованных партнеров с помощью непосредственного наблюдения, контроля и других механизмов.

Возможно и противоположное направление — возврат «к свободному рынку», например заключение аутсорсингового договора, что в настоящее время

считается наиболее действенным методом снижения операционных издержек [151]. Отсюда следуют следующие выводы теории.

1. Компании создаются в тех случаях, когда собственные операционные издержки меньше соответствующих издержек на открытых рынках.
2. Компания работает эффективно и может выжить, если затраты на деловые операции внутри нее меньше, чем при их осуществлении через рынок.

### **Марксистская теория**

В «марксистском» анализе определенность и влияние окружающей внешней среды сочетается с рациональным стратегическим выбором со стороны акционеров и их компаний. Между руководством и сотрудниками существует принципиальное различие в интересах, что порождает их взаимовлияние. Одним из его проявлений может выступить социальная забота, оптимизация числа сотрудников, оценка труда. Выводы теории следующие.

1. При целеполагании на первый план выдвигаются социальные задачи, такие как рост жизненного уровня работников, удовлетворение потребностей в жилье, полноценном досуге, повышение уровня квалификации, улучшение условий работы и безопасности труда, забота о здоровье, предоставление гарантий пенсионного обеспечения и восстановления трудоспособности.
2. Необходимы гуманизация целей развития компании, сотрудничество и партнерство. В их основу следует положить представление о ценности личности, уважение к человеку, признание приоритетной роли работника как актива организации.
3. Критерием эффективности развития компании является удовлетворенность работника трудом.
4. Цель развития компании состоит в устранении антагонистических противоречий.

### **Теория рациональной случайности**

В этой теории организация имеет многочисленные и противоречащие друг другу цели, поскольку состоит из множества целеустремленных индивидуумов. Существует сложность определения приоритета между целями, чаще всего он устанавливается прямыми или косвенными господствующими в ней коалициями. Такое положение (целенаправленность) можно преодолеть давлением извне, в этом случае компания может погибнуть или будет вынуждена коренным образом измениться.

Термин «случайность» в названии теории связан с вероятностью попадания организации в определенную «природу» окружающей среды, которая может благоприятствовать реализации целей или наоборот. Понятие рациональности свидетельствует о наличии индивидуумов или коалиций, прини-