

4. *Wong, W.* The choice of relevant investment forms in China: Wholly foreign-owned versus joint venture enter prises. In *Business Opportunities in Sichuan Province, China/W. Wong [et al]; Tech Meng Tan, ed.* — New York: Prentice Hall, 1996.
5. *Хасси, Д.* Стратегия и планирование /Д. Хасси; пер. с англ./ под ред. Л.А. Трофимовой. — СПб: Питер, 2001.
6. *Harbison, J.R.* Cross-Border Alliances in the Age of Collaboration/J.R. Harbison, P. Pekar. — New York: Booz-Allen & Hamilton, 1997.
7. *Harbison, J.R.* Institutionalizing Alliance Skills: Secrets of Repeatable Success/J.R. Harbison, P. Pekar. — New York: Booz-Allen & Hamilton, 1997.
8. *Шаврук, С.В.* Стратегические альянсы как форма сотрудничества фирм: в 2 ч./ С.В. Шаврук // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2003. — № 2. — С. 33–39; № 3. — С. 31–35.
9. *Nakamota, M.* NTT shuns global alliances / M. Nakamota // *Financial Times.* — 1997. — January 7.
10. Overseas Projects Corporate Publication. — Seoul: Daewoo Group, 1997.
11. *Brzezinski, M.* Daewoo boldly invades old soviet bear/ M. Brzezinski// *The Wall Street Journal.* — 1997. — May 7.
12. *Brzezinski, M.* Politics will steer Ukraine's decision on auto partner/ M. Brzezinski// *The Wall Street Journal Europe.* — 1997. — January 24–25.
13. *Kraar, L.* Daewoo's daring drive into Europe/ L. Kraar// *Fortune.* — 1996. — May 13.
14. *Badaracco, J.* The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances. — Boston: MA, Harvard Business School Press, 1991.
15. *Davenport, T.H.* Working Knowledge/T.H. Davenport, L. Prusak. — Boston: MA, Harvard Business School Press, 1998.
16. *Roos, J.* Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape/J. Roos [at al]. — London: Macmillan, 1997.
17. *Porter, M.E.* Competitive Advantage of Nations/M.E. Porter. — New York: Free Press, 1990.
18. *Burt, T.* Test results for Unilever spread hit Raisio shares/T. Burt, J. Willman// *Financial Times.* — 1998. — March 17.
19. *Echikson, W.* From Finland, one for the heart/W. Echikson//*Business Week.* — 1997. — May 5.
20. *Ibrahim, Y.M.* Village in Finland faces a gold rush fed by margarine/Y.M. Ibrahim//*The New York Times.* — 1996. — July 23.
21. *Ipsen, E.* Finnish firm redefines health food/E. Ipsen// *International Herald Tribune.* — 1997. — January 9.
22. *Molvor, G.* US License deal boosts Raisio/G. Molvor//*Financial Times.* — 1997. — July 16.
23. *Bloomberg Business News* Raisio to build plant in Carolina// *The New York Times.* — 1997. — August 29.
24. Российская газета (Федеральный выпуск). — 2007. — 16 марта.
25. *de Keijzer, A.J.* Identifying potentially effective joint venture partners. Global Market. Conference on China, New York/A.J. de Keijzer// *The Journal of Commerce.* — 1995. — November 8.

## А. ГЮРДЖАН

---

### ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОГРАММНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

---

Процесс формирования структуры системы управления, структурных подразделений и исполнительных механизмов главного органа, отвечающего за выполнение основных функций и процедур принятия решений, которые обеспечивают процесс реализации программного менеджмента, осуществляется при определенной организационно-правовой поддержке. В основе ее формирования лежат следующие принципы:

- централизация в одном ведомстве процесса управления;
- строгое регулирование процесса принятия решений через программный менеджмент и распределение полномочий и ответственности между всеми уровнями системы управления;

---

*Ара ГЮРДЖАН, кандидат экономических наук, зам. руководителя аппарата Президента Республики Армения.*

- отражение всех управленческих функций в функциях подразделений и отделов, а также непосредственных исполнителей главного органа, обеспечивающего реализацию программы;
- взаимозависимость подсистем управления, находящихся на различных уровнях иерархии системы программного менеджмента.

Централизация программного менеджмента в рамках специально для этой цели созданного органа представляет собой одно из наиболее существенных различий программно-целевых методов от традиционных средств организации управления. Опыт в области космических и военных технологий свидетельствует о том, что централизация менеджмента позволяет предотвратить замедление процесса внедрения, значительно сокращая, а иногда и предотвращая задержки в процессе передачи и использования конечных результатов.

Центральный направляющий орган создается в период формирования программы и прекращает деятельность после ее реализации. Поэтому централизацию менеджмента в ходе реализации программы необходимо сочетать с предпринимательской независимостью различных организаций-исполнителей. Соответственно, центральный направляющий орган программы и его руководство должны дополнять, а не подменять административные органы регионального и территориального управления. Такая специфика программно-целевого управления требует строгого регулирования всех функций общего цикла процесса управления, а также распределения полномочий и ответственности при принятии решений на различных уровнях системы программного менеджмента.

Допускаются разнообразные формы организации реализации программ, которые так или иначе отражают описанные особенности программно-целевого управления.

Нами представлен комплексный подход к формированию организационной структуры системы программного менеджмента. В его рамках можно дать более или менее полное обоснование выбора той или иной формы организации управления.

Существенное отличие этого подхода от традиционного, основанного исключительно на устранении недостатков, выявленных в ходе ретроспективного анализа систем управления, позволяет целенаправленно и в плановом порядке приблизить систему управления к более совершенной, разработанной на основе программно-целевых принципов.

В рамках традиционного подхода в процессе совершенствования организации управления в первую очередь выявляются недостатки системы. Вслед за этим происходит анализ причин их возникновения, и определяются меры по их устранению. При использовании нового подхода прежде всего формулируется “идеальная” модель систем управления. После этого система представляется в стандартизованном виде, что позволяет сравнить ее с идеальной и установить сходство и различие в целях создания плана ее усовершенствования с учетом имеющихся ограничений.

Процесс формирования структуры системы программного менеджмента с учетом описанной специфики предложенного подхода можно представить в виде последовательности конкретных этапов: определение требований к структуре системы программного менеджмента; определение возможных вариантов структур системы управления и всестороннего обеспечения элементов структур системы управления; оптимизация структур системы управления в процессе реализации программы.

Среди основных видов требований, свойственных организационной структуре системы управления, можно выделить следующие:

- определяющие уровень централизации и децентрализации управления (количество иерархических уровней, распределение полномочий в процессе реализации управленческих функций между иерархическими уровнями);
- к качественным характеристикам исполнителей, осуществляющих основные функции управления в рамках предоставленных им полномочий (специализация и квалификация);

- к количественным показателям всестороннего обеспечения функций управления — информация, кадры, технические средства и т.д. (затраты, трудоемкость, экономический цикл и т.д.).

Основа формирования требований к организационной структуре управления в целях реализации программ — информационно-логическая модель процесса управления, которая определяет совокупность его функций и способы их реализации, а также информационные связи между ними.

Анализ функциональной модели системы управления в первую очередь определяет максимальное количество приемлемых/допустимых уровней руководства. Например, для реализации основных функций управления достаточно трех уровней управления, которые условно можно обозначить как *уровень руководителя программы*, *уровень руководителя субпрограммы* (группы, работающие над программой) и *уровень руководителя работы над программой* (главный исполнитель).

На основе анализа средств осуществления управления необходимо эмпирически установить пределы полномочий, определяющие участие в процессе той или иной деятельности каждого конкретного уровня руководителей, и характер этих полномочий при реализации соответствующих функций управления.

Последовательность шагов при создании организационной структуры системы программного менеджмента можно представить следующим образом: 1 — создание “идеальной системы”; 2 — представление системы в стандартизированной форме, позволяющей сравнить ее с “идеальной”; 3 — установление сопоставимости (дивергенции) существующей системы с “идеальной”; 4 — установление способов совершенствования существующей системы (приближающейся к “идеальной”) с учетом имеющихся ограничений.

Распределение полномочий в ходе реализации основных функций управления между различными уровнями руководства может служить основой установления требований к всестороннему обеспечению реализации функций управления. Решение первой задачи связано с определением совокупности конкретных механизмов, необходимых для реализации соответствующих функций или процедуры процесса управления в пределах предоставленных полномочий. Для этого следует составить список управленческих процедур, где описаны особенности специализации и квалификации исполнителей.

Решение второй задачи связано с определением маргинальных понятий количественных индикаторов, характерных для всесторонней реализации основных функций и процедур процесса управления (информационная, кадровая, материально-техническое обеспечение и т.д.). Среди них имеются такие индикаторы, как затраты, трудоемкость, достоверность быстрого воздействия (продолжительность реализации) и т.д. Определение их может быть осуществлено на основе использования статистических методов или экспертных оценок компетентных специалистов.

Определение возможных вариантов организационной структуры системы управления основано на анализе характеристик существующей системы управления с учетом научно-технического прогресса, традиционных и новых форм организации управления. Для этого анализируемая система управления должна быть представлена в стандартизированном формате и быть сопоставимой с “идеальной”, что позволяет четко выделять сопоставимые и выходящие за рамки стандарта компоненты. Существование сопоставимых элементов свидетельствует о наличии возможных направлений совершенствования существующей структуры органов регионального и территориального управления.

Для определения вариантов, направленных на совершенствование структуры существующей системы и отвечающих требованиям, сформулированным на предыдущем этапе, необходимо принимать во внимание более адекватные формы организации программного менеджмента, которые доказали эффективность в системах управления в нашей стране и за рубежом.