

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

А.Д. ПАВЛОВ

ДИНАМИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Происходящие в мировой экономике процессы свидетельствуют о глобализации экономической деятельности и об увеличивающейся потребности предприятий Беларуси адекватно реагировать на внешние обстоятельства.

Макромир имеет постоянное динамическое равновесие. Одно относительно устойчивое состояние окружающей нас действительности является лишь переходом к следующему. Меняется мир и вместе с ним меняется все его наполнение. Организации возникают потому, что в макромире сложились все необходимые и достаточные для этого условия, меняются же по мере изменения своего окружения, а исчезают с исчезновением этих условий. Немногим удается уловить направления внешних изменений и выжить благодаря или вопреки действию внешних обстоятельств. И уж совсем немногие оказываются долгожителями.

Согласно официальной американской статистике, около 40 % компаний, входящих 19 лет назад в список Fortune 500, в наши дни не существуют. Из списка Fortune 500, опубликованного в 1970 г., в настоящее время исчезло 60 % компаний по причине их поглощения или просто распада и выхода из бизнеса. Из 12 самых процветающих в 1900 г. компаний-гигантов, по которым тогда рассчитывался индекс Доу-Джонса, сегодня существует только "General Electric".

В среде производственно-коммерческих организаций, безусловно, можно встретить и долгожителей, чей возраст исчисляется сотнями лет. Однако такие организации скорее исключение, чем правило. За свой век они меняются настолько радикально, что в их современном состоянии практически невозможно найти что-то напоминающее об истоках, т.е. о той оригинальной производственно-коммерческой деятельности, которая дала жизнь организации. Современный и трехсотлетний "DuPont" кардинально отличаются друг от друга. Общее между этими двумя историческими состояниями организации с одним названием — это капитал. Он менял со временем под давлением общественных потребностей, научно-технического прогресса, социальной динамики свою организационную форму, но всегда оставался капиталом "DuPont".

Об организациях, которые перестают существовать, принято говорить: "Не приспособились!" Современная теория управления утверждает: "Хотите выжить — придерживайтесь парадигмы стратегического менеджмента! Сформулируйте миссию, определите сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы, уточните цели, распределите ресурсы и действуйте. Почувствуете, что принятая стратегия не ведет к желаемым результатам, пересмотрите ее". Большинство солидных организаций сегодня так и поступает, однако вряд ли можно сказать, что это серьезно меняет суть дела. Например, таких корпораций, как "Wang" и "Amstrad" — пионеров компьютерного бизнеса, британских автогиган-

тов — “Rolls Royce” и “Jaguar” больше нет и, к сожалению, аналогичных примеров бесчисленное множество.

Вопрос о том, насколько парадигма стратегического управления способна обеспечить организациям в современном мире повышенные шансы на выживание, коммерческий успех и устойчивое развитие, сегодня представляется весьма своевременным и актуальным. Не упрощает ли современная теория менеджмента реальное положение вещей, призывая организации уповать на “стратегическое мышление” и “стратегический подход к управлению”?

Организации, которые длительное время функционируют достаточно успешно без стратегического плана, придерживаются *принципа поддержания динамического равновесия со своим окружением*. Изменения в таких организациях дискретны, но всегда согласуются с общим их направлением. В отсутствии представлений о своем будущем положении такие организации ориентируются на изменения во внешнем окружении. Здесь менеджеры стараются удерживать свою организацию в стабильном состоянии путем пошаговых, логически связанных между собой изменений, достаточно хорошо согласующихся с изменениями в окружении (рис. 1). Большинство крупных белорусских предприятий сегодня придерживается именно такой логики развития, хотя во внешнем окружении произошли большие изменения, вызванные потерей устоявшихся связей, плановой централизованной поставки выпускаемой продукции и поставки материалов и комплектующих по фиксированным ценам. Такой стиль управления организационными изменениями называют рациональным инкрементализмом (Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml>).

В подобных организациях отсутствуют глубокие изменения до тех пор, пока не происходит серьезных и внезапных перемен в их окружении.

Менеджеры идут на инкрементальное управление развитием своих организаций, как правило, тогда, когда:

- четко осознают невозможность прогнозировать состояние организационного окружения в будущем;
- понимают неразрывную связь организации с политической системой ее окружения и невозможностью проведения самостоятельной линии развития без того, чтобы не вступить в конфликт с этим окружением.

Инкрементальное организационное развитие является производной направления и силы действия внешних условий организации.

Альтернативой рациональному инкрементализму может быть только противопоставление организации своим условиям. Но чтобы на него решиться, следует обладать огромной силой (политической, социальной, а главное, финансовой). Наши исследования показывают, что чем крупнее организация, чем больший капитал концентрируется в ее деятельности, тем меньше у нее остается шансов на рациональный инкрементализм. Крупные организации в наши дни не в состоянии менять свои структуры, функции и процессы с такой же скоростью, с какой меняются политические, социальные, финансовые и технологические условия. Они скорее попытаются изменить эти условия, чем себя. Именно поэтому сегодня повсеместно наблюдается *сверхконцентрация капитала путем слияния, поглощения или трансформации крупных и очень крупных компаний*. Например, можно только догадываться о политической значимости компании, чья совокупная стоимость активов достигает 100 млрд дол. Так, совокупная стоимость активов новой компании после объединения в 1998 г. “Traveler’s Group” (США) и “City Corporation” (США) равняется 83 млрд дол., что равно 1/6 ВВП России или 1/70 ВВП США в 1977 г.

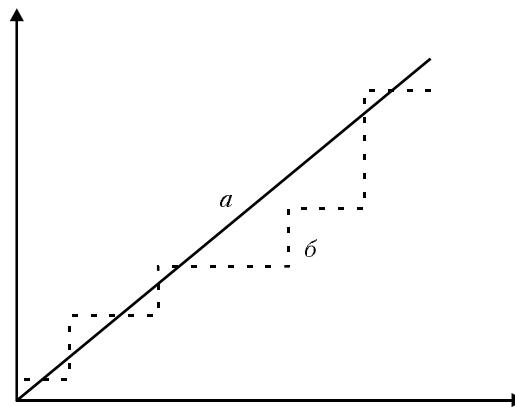


Рис. 1. Эволюционное развитие организации: *a* — вектор изменений организационного окружения; *b* — траектория развития организации

По данным журнала “Acquisitions Monthly”, слияния среди 20 компаний за последние 15 лет можно встретить в сфере финансовых услуг, торговли, телекоммуникаций, автомобилестроения, химической промышленности, продовольствия, развлечений, консалтинговых услуг, производства медицинских препаратов (Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml>). При этом 14 из этих 20 слияний приходится на США. Стоимость активов образовавшихся после слияний компаний достигает 700 млрд дол., т.е. примерно 1/7 ВВП США в 1997 г.

Рациональный инкрементализм при всей его практической привлекательности является тупиковой ветвью философии организационного развития. Следуя его принципам, организация рано или поздно (чаще всего поздно, когда уже нет иного выбора) оказывается перед необходимостью борьбы за существование в уже политической сфере. Так было с корпорацией “Chrysler” в 70-е гг., когда только прямое вмешательство и поддержка правительства США спасли ее от неминуемого банкротства. Однако в 1998 г. она была фактически присоединена к немецкой корпорации “Daimler-Benz”.

Приспособление под изменения внешнего окружения и органический рост в результате заканчивается конфликтом между организацией и ее окружением, когда очередное приспособление под изменения в окружении станет для организации более дорогостоящим делом, чем изменение самого окружения. Стремление изменить окружающую среду — это уже политика. Очень показателен тот факт, что локальные военные действия и обострение международной обстановки на Ближнем Востоке происходят практически всегда в тот момент, когда конъюнктура мирового рынка нефти перестает устраивать нефтяные корпорации США и Западной Европы. Динамика цен на нефть на мировых товарных рынках наглядно показывает, что политика и экономика неразрывно связаны между собой. Данный процесс присущ России в области нефти и газа. В этой связи характерно появление нефтегазового консорциума при участии России, Украины и Германии. Актуально создание такого предприятия Россией и Беларусью.

Стратегическое управление имеется, как правило, в тех организациях, где готовы идти на революционные изменения. В них менеджеры упорно стараются противостоять тем изменениям, к которым их постоянно подталкивает динамика внешнего окружения. Несмотря на то, что организационное окружение указывает на особый путь развития организации, последняя продолжает двигаться ранее намеченным стратегическим курсом. Но постепенно несоответствие внешних условий и способа функционирования организации достигает критического предела (рис. 2). Такое противостояние рано или поздно приводит к организационному кризису. В его условиях организация внезапно

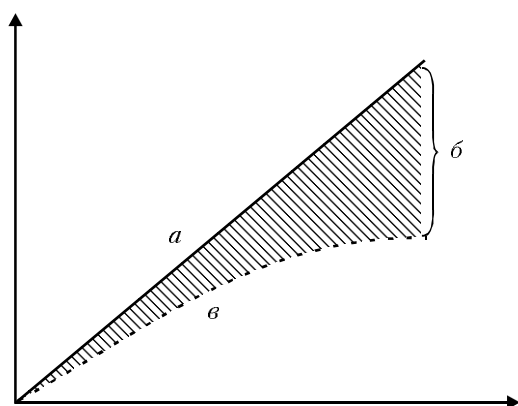


Рис. 2. Революционное развитие организации через стратегическое управление:
a — вектор изменений организационного окружения; *б* — критическое стратегическое несоответствие; *в* — траектория развития организации

осуществляет революционные внутренние изменения, выводящие ее на совершенно новый уровень развития. Это сопряжено с ломкой старых организационных структур, стереотипов мышления и порядка действий.

Пример развития корпорации “Apple” полностью подтверждает сделанный вывод. На разных этапах существования корпорация придерживалась различных стратегий, которые поначалу приносили ей большой экономический и моральный успех. Однако, как правило, через 2–3 года становилось очевидно, что избранная стратегия очень далека от действительности. Тогда наступал организационный кризис, разрешение которого всегда болезненно и связано с выбором нового стратегического направления.

Итак, стратегическое управление придает направленность развитию организации, но периодически приводит к организационным кризисам. Л. Грейнер предложил оригинальную модель развития таких организаций через последовательность кризисных точек (*Ефремов В.С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml>). Он выделяет 5 стадий организационного развития, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов. Путь организации из одной стадии развития в следующую лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

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

Стадия развития, основанного на руководстве. Когда кризис лидерства успешно преодолен, наступает период организационного роста, основой которого в первую очередь является четко спланированная работа и профессиональный менеджмент. Однако через какое-то время бюрократическая структура управления и концентрация большинства процессов принятия решений на ее верхних уровнях начинают ограничивать творчество управляющих среднего звена. Сама система управления в организации становится источником противоречия, суть которого в различном понимании необходимой и достаточной свободы разных уровней управления. Это *кризис автономии*.

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

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

Стадия развития, основанного на сотрудничестве. Для преодоления кризиса границ потребуются высокое мастерство психологов, способных разрешать межличностные конфликты. Объединение команды в организации на этом этапе может произойти благодаря общности интересов и ценностей, а не изоэнтности формальной структуры. Структурная перестройка на данном этапе бесполезна и бессмысленна. Создание в организации команды единомышленников дает ей новый импульс к развитию. Данная стадия не является последней. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного цикла развития организационной. Л. Грейнер считает, что эта стадия может завершиться кризисом *психологической усталости или доверия*, когда все устают от работы как единая команда. После разрешения этого кризиса может последовать шестая стадия организационного развития, основанная на дуальной структуре: “привычной” — для обеспечения выполнения ежедневных рутинных операций и “реф-

лексивной” — для стимулирования развития новых перспективных видов деятельности и личного духовного обогащения.

Теория организационного развития подводит к мысли, что все изменения в организации как бы запрограммированы (*Ефремов В.С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml>). Сначала организационные изменения обусловлены выбором стратегического направления. Затем следует конкретизация функций и структуры управления организацией. Следующим шагом будет их децентрализация. Далее возникает необходимость в развитии внутриорганизационной кооперации и координации деятельности. На высшей стадии развития организации начинает ощущаться острая потребность в изменении форм коллективной работы, создании команд. Однако рано или поздно наступает стадия “организационной усталости”, преодолеть которую можно только через трансформацию организации в целом. В процессе такой трансформации может возникнуть организация, очень похожая на ту, в недрах которой она зародилась, т.е. с “традиционной” структурой. Но может возникнуть организация с “рефлексивной” структурой, в которой учтен весь прошлый опыт и возможно появление механизма самообучения организации.

Необходимость изменений в организациях рано или поздно возникает независимо от того, какой идеологии развития они придерживаются, какая парадигма управления определяет доминанту их функционирования. Однако от того, как будут осуществляться эти изменения в организации, зависит не только ее “век”, но и эффективность функционирования.

Американские экономисты Д.Амел и К.К.Праалад, исследовавшие ряд глобальных американских, европейских и японских компаний, установили, что одни из них (“Honda”, “Komatsu”, “Canon”) функционируют и развиваются более успешно по сравнению с другими (например, “General Motors”, “Caterpillar”, “Херох”) в силу того, что иначе представляют себе основы и движущие силы своего организационного развития при прочих, в принципе равных, условиях (*Ефремов В.С.* Стратегическое управление в контексте организационного развития // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml>). Результаты проведенного ими анализа указывали на то, что менее успешные компании сегодня продолжают следовать традиционным установкам классической теории стратегического управления, стремясь поддерживать и развивать те качества, которые обеспечивали и обеспечивают им стратегический отрыв в конкурентной среде. Такие компании, как правило, применяют типовые (generic) стратегии, выбираемые по критерию обеспечения максимального стратегического отрыва. Их основное внимание сосредоточивается на развитии своих подразделений, специализированных по продуктовому или рыночному принципу.

Более успешные компании, напротив, всегда сосредоточиваются на манипулировании своими ресурсами. Они стремятся использовать то, чем располагают в данное время, внедряя инновации, пытаясь достичь казалось бы недостижимых целей. Главное внимание в этих компаниях уделяется нетрадиционному и более интенсивному использованию имеющихся в их распоряжении ресурсов в целях создания новых отличительных способностей у организации. Здесь менеджеры не просто приспособливают ресурсы к требованиям используемой среды. Они творчески применяют их, формулируя требования окружения, которые способны полностью удовлетворить его параметры, которым могут соответствовать наилучшим образом, заставляя выполнять напряженные планы, обновляя и трансформируя таким образом свою организацию как с позиций ее внутреннего строения, так и с позиций внешнего окружения. Иными словами, такие организации развиваются по принципу “познай себя”, что предполагает наличие у них механизма внутренней рефлексии и механизма самоопределения во внешнем окружении. Знать, на что способна организация, уметь материализовать эти способности, понять условия, при которых они становятся востребованными, создать эти условия — вот залог успеха в современном мире. Более успешные организации не просто стремятся приспособиться к изменениям в своем окружении, а активно действуют в направлении создания такой среды вокруг себя, которой они максимально соответствуют.

Бессмысленно сегодня пытаться прогнозировать направления и тенденции изменений макроэкономических, политических и социальных систем, когда они характеризуются только одним словом — неопределенность. Но, не зная тенденций развития организационного окружения, нельзя представить себе возможности и опасности, которые оно таит. Без этого стратегическое управление сосредоточивается только вокруг развития сильных сторон и исключительных способностей организации, что, в конце концов, порождает ситуацию, названную “парадоксом Икара”. Парадокс, естественно, заключается в том, что самое большое достижение героя древнегреческой мифологии Икара, его гордость — искусственные крылья — явилась причиной его падения и гибели.

Миллер считает, что многие выдающиеся организации современности допускают ту же самую ошибку в развитии, что и Икар, становясь заложниками своих сильных сторон (Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml>). Именно сильные стороны затем оказываются причиной их гибели. По его мнению, достижение успеха организациями через использование собственных сильных качеств порождает процессы специализации и роста, является причиной самоуверенности и самодовольства, появления догматических правил и ритуалов. Различные по характеру, они по-разному входят в подобную парадоксальную ситуацию. Миллер обнаружил четыре траектории организационного развития (см. табл.).

Таблица. Траектории развития “парадокса Икара”

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

Синтез подходов “Конструкторов” и “Коммивояжеров” принес некоторый успех Брестскому предприятию по производству газовых плит. К “Пионерам” можно также отнести Научно-производственное объединение “Интеграл”, который в настоящее время подходит к коренной реорганизации, возможно, привлекая опыт “Коммивояжеров”.

Следует признать, что организации могут обходиться и без стратегии и стратегического управления. Последнее является скорее витамином, чем обязательным компонентом. Однако в современных условиях стратегическое управление можно сравнить с сильно действующим витамином, который следует употреблять очень осторожно, чтобы дать организации больше сил для нормального функционирования и развития, а не навредить ей. Поскольку ритм современной жизни сильно отличается от того, что было 30, 20 и даже 10 лет тому назад, постольку и применение витамина “стратегическое управление” должно отличаться от того, что было раньше. *Современные стратегии организаций должны базироваться не на познании внешних возможностей и опасностей, развитии сильных сторон как основы конкурентных преимуществ, а на познании и развитии внутреннего потенциала организации и стремлении так изменить внешнее окружение, чтобы внутренний потенциал получил максимальное выражение и востребование.* Те организации, которые пойдут иным путем (реализации пассивных стратегий или эволюционного развития), рискуют вскоре оказаться в организационном вакууме. Иными словами, во внешнем окружении не будет соответствующей им ниши.

Таким образом, изучение зарубежного и отечественного опыта свободного организационного развития показывает, что:

- в современном *хаотично* меняющемся организационном окружении парадигма стратегического управления *не является панацеей* и не гарантирует успешного организационного развития, хотя и привносит в управление организацией определенную целесообразность;
- в организациях без четко сформулированной стратегии функционирования развитие имеет *эволюционный* характер, тогда как в организациях, управляемых в соответствии со стратегическим планом, такое развитие происходит революционно;
- успех сопутствует тем организациям, чьи стратегии нацелены на активное использование их *внутреннего потенциала для изменения внешнего окружения*, а не простого приспособления к нему;
- ни разработка и осуществление эффективной стратегии, ни успешные организационные изменения невозможны, если у организации нет *функционирующего механизма обучения и управления организационными знаниями.*

Литература

Велесько Е.И., Быков А.А., Дражек З. Стратегическое управление: Практика принятия системных решений: Учеб. пособие. Мн., 1997.

Макроэкономическая ситуация в Республике Беларусь и перспективы экономического сотрудничества с Российской Федерацией и Украиной / П. Никитенко, В. Медведев, А. Лученок и др. Мн., 2000.

Е.Н. БАРДЮКОВА

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

В мировой практике инвестиционных расчетов основные показатели оценки эффективности инвестиционных проектов следующие: чистый дисконтированный доход (ЧДД), внутренняя норма доходности (ВНД), индекс рентабельности

Елена Николаевна БАРДЮКОВА, аспирантка кафедры “Финансы, кредит, бухгалтерский учет производственной деятельности” УО “Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации”.