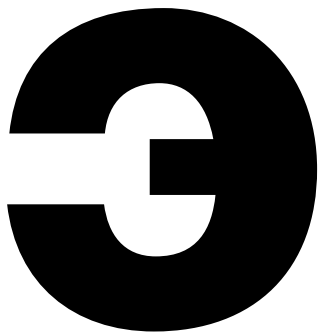


Организационные изменения как адаптация к кризисному развитию экономики

Говорится о влиянии факторов и взаимосвязей глобальной среды менеджмента на организационные изменения, о том, как используются на практике парадигмы менеджмента в крупных промышленных комплексах, что препятствует их адаптации к условиям изменяющегося глобального и национального рынков



С.Н. Чудновская

аспирант кафедры метрологии, стандартизации и сертификации Сибирской государственной геодезической академии, профессор кафедры «Управление организацией» Московского государственного областного университета, Москва, svetlana 45-11@yandex.ru, д-р экон. наук, профессор

кономические кризисы сопутствуют всему периоду развития индустриального общества. Кризисы всегда сопровождаются нарастающим спадом производства, увеличением запасов нерезализованных товаров и неоказанных услуг, падением цен, крушением банковских систем и системы взаимных расчетов, ростом безработицы, разорением и банкротством промышленных и торговых организаций как разного масштаба деятельности, так и структуры собственности. Несмотря на регулярное появление кризисов, далеко не каждая организация оказывается подготовленной к деятельности в таких сложных условиях. Во многом это происходит в связи со следующими обстоятельствами.

Система менеджмента организаций всегда настроена на определенную парадигму функционирования: через систему принципов управления и производства, позволяющую в течение определенного периода времени использовать принципиальную модель деятельности; через стандартизацию и формализацию организационного поведения сотрудников и менеджеров, направленных на повышение эффективности управления. Кардинальные изменения парадигм осуществлялись через революцию в науке, технике, в сознании менеджеров (табл. 1).

После кризиса 1973 года в управлении транснациональными корпорациями (Европа, США, Япония) стали формироваться подходы, основанные на интеграционных парадигмах управления. Были использованы новые подходы и инструменты управления, созданы корпоративная культура и корпоративная структура системы управления организациями, появилось понимание важности таких понятий, как «социальная эффективность» и «со-

циальная ответственность». Во многом этим изменениям сопутствовали изменения в жизни общества: динамизм и индивидуализация поведения потребителей и работников организаций, развитие теле- и информационных технологий и коммуникаций, глобализация предложения и спроса.

Парадигма синергии, основанная на использовании синергетических эффектов корпоративного менеджмента, стала широко распространяться, однако ее использование далеко не всегда приводило к планируемым результатам. На рост сложности в управлении во многом повлияли масштаб деятельности и размеры организаций. До настоящего времени ведется поиск новых сфер эффективности и новых моделей управления организациями. Этот поиск в первую очередь обусловлен:

- ▶ необходимостью в адекватных методиках оценки эффекта синергизма как фундаментального компонента стратегии при развитии крупных компаний и транснациональных корпораций с децентрализованными подразделениями;
- ▶ уточнением сложившихся подходов к специфическим особенностям управления (особенно связанного с диверсификацией) для получения выгод от синергизма, поскольку в большинстве компаний на практике стратегическая эффективность была получена за счет установления вертикальных взаимосвязей между корпоративным центром и подразделениями;
- ▶ возможными неудачами управления стратегией синергии, с которыми компании, созданные объединением различных горизонтальных подразделений, сталкиваются чаще, чем компании, использующие вертикальную интеграцию [1, 2].

В российских компаниях (начиная с 1993 года) синергетические эф-

ключевые слова

парадигма управления организацией, принципы менеджмента, организационные изменения, синергетический эффект

Таблица 1
Эволюция парадигм управления организациями

Основополагающая научная идея менеджмента (парадигма управления)	Временной интервал использования	Сфера эффективности	Проблемы снижения эффективности
Парадигма производства	1880–1930	► Рационализация и организация производства	► Технологические и организационные границы производства
Парадигма человека	1930–1960	► Человеческий фактор в производстве и управлении, мотивация труда	► Возрастающие затраты и возрастающая себестоимость продукции, ограничения мотивационных рычагов управления
Парадигма информации	1960–1980	► Использование вычислительной техники и математических методов в управлении производством и автоматизированных систем управления	► Растущие затраты на управление, трудности работы с большими массивами информации, информационный шум
Парадигма синергии	С 1980–го по настоящее время	► Диверсификация производства и управления ► Взаимосвязи и интеграция между направлениями бизнеса ► Дополнительные стратегические возможности объединений организаций (корпораций) как совокупности ресурсов ► Технологические компетенции, навыки и ноу-хау	► Усложнение управления и системы принятия решений ► Кросскультурные коммуникации ► Усложнение процессов управления транснациональными и национальными корпорациями, включающими децентрализованные подразделения

фекты в основном получали за счет слияния, объединения, выделения и реструктуризации предприятий, создания вертикально-интегрированных и горизонтально-интегрированных корпораций. Этот процесс охватил добывающие отрасли и металлургическую промышленность. Но управление вновь образованными компаниями незначительно отличалось от подходов к управлению отраслью, объединением, предприятием в советской экономике. Сохранение старых подходов на начальном этапе жизни российских компаний было обусловлено следующим.

1. Модель российского менеджмента формировалась в условиях трансформации экономики, слабой правовой поддержки прав собственности, постепенного осознания и переоценки прежних фактов и факторов управления, усвоения и внедрения достижений науки и практики зарубежного (прежде всего американского) менеджмента. Для управления крупными объединениями (созданными в первую очередь в топливной промышленности и энергетике) постепенно создавалось законодательство по корпоративному управлению.

2. Как правило, использовались устаревшие структуры системы управления, которые привели к обособлению и закрытости экономической деятель-

ности организаций и отрыву от нужд экономики и общества.

3. Объединение организаций, ранее принадлежащих разным отраслям, объективно приводило к использованию разных подходов, и их сохранение без новых обоснованных разработок было нерациональным решением [3].

Сохраняя старые подходы к управлению, российские организации далеко не всегда адекватно реагировали на изменяющуюся среду рынка. Ее влияние формировало латентные тенденции и процессы, которые при содействии государства еще не приводили к масштабному банкротству. Некоторые аспекты такого влияния отражены в табл. 2.

Таблица 2
Влияние изменений среды на формирование адаптационных ограничений российского менеджмента

Внешняя среда	Внутренняя среда
<ul style="list-style-type: none"> ► Рост цен на энергоресурсы ► Протекционизм ► Изменение отношения к труду ► Низкий уровень образования ► Рост доли сферы услуг ► Бюрократизация ► Рост индивидуализма ► Изменение моральных ценностей ► Лоббизм ► Старение персонала 	<ul style="list-style-type: none"> ► Ориентация на краткосрочные цели ► Низкий уровень подготовки персонала ► Увлечение количественными методами ► Сопротивление изменениям ► Чрезмерное число управляющих ► Пренебрежение к технологии и организации ► Слишком высокие оклады руководителей ► Отсутствие рабочей гордости ► Чрезмерно дробный перечень профессий ► Нежелание рисковать, тенденции к увеличению и сохранению привилегий

Использование интеграционных парадигм управления децентрализованными подразделениями направлено на увеличение корпоративной синергии, на возможность одновременного увеличения и конкурентоспособности компании, и прибыльности ее подразделений в условиях возрастающих внешних изменений и внутренней организационной сложности

В процессах объединения предприятий как самостоятельных хозяйствующих субъектов нередко возникали ситуации, когда в их деятельности использовались разные информационно-технологические уровни бухгалтерского учета, планирования и контроля, управления персоналом и других сфер деятельности. Следует отметить, что мировой опыт имеет примеры использования на одном предприятии нескольких парадигм управления. Но их реализация происходит в соответствии с адекватным и системным сосуществованием процессов обучения и переобучения, принципов построения архитектуры организации и процессов управления ею.

Парадигмы становятся объектами преобразований не только в процессе разрывания научных революций, но и в процессе стратегических изменений в системообразующих отраслях экономики (в России — добывающих и перерабатывающих отраслей). Так, в США в 30-х годах прошлого столетия научный и практический менеджмент был сконцентрирован на научной организации производства, поэтому нововведения быстро проникли во все сферы и отрасли экономики. Это создавало определенный инновационный потенциал каждого предприятия, позволяющий проводить кардинальные изменения, формировать проверенные практикой подходы к объединению организаций и управлению корпорацией.

Проблемы управления ТЭК России

В современном российском менеджменте, широко использующем мировой опыт управления крупными компаниями, до настоящего времени нарушаются многие правила и предписания, которые лежат в основе научного управления организацией с децентрализованными подразделениями. Это характерно и для управления топливно-энергетическим комплексом (ТЭК). В процессе реструктуризации, при образовании подразделений компании как самостоятельных хозяйствующих субъектов остались сферы вертикальных взаимодействий (регламенты, предписания, волевые решения и др.), влияющие на результаты деятельности подразделений и комплекса в целом. Не разработанной (с позиций рынка и самостоятельности функционирования) осталась сфера горизонтальных взаимодействий между подразделениями по выполнению работ и услуг (рассматривающихся как затраты подразделения или взаимные затраты подразделений). Это мешает внедрению целостной концепции развития комплекса. Создаваемые в комплексе концепции развития опираются на сложившуюся систему управления, которую в подразделениях реализовать невозможно. Так, стратегия развития, разработанная руководством ТЭК для подразделений промышленного комплекса, остается чаще всего лишь символом, не связанным с результатами деятельности подразделений.

Можно согласиться, что одной из причин, приводящей к потере эффективности стратегических решений, принимаемых на высшем уровне, является отсутствие методики и действенного инструментария управления децентрализованными подразделениями. Но потеря эффективности в системе разработки и принятия решений вследствие большого числа заинтересованных лиц, недопонимания границ самоменеджмента и правил корпорации, отсутствия прозрачности управления и бюджетирования приводит сегодня большинство российских нефтедобы-

вающих и газодобывающих компаний к снижению эффективности управления и конкурентоспособности на внешних целевых рынках (табл. 3).

Следует отметить, что в рамках традиционных управленческих технологий с приоритетами вертикальных связей реализация стратегии промышленного комплекса и получение прибыли в его подразделениях (относительно самостоятельных) становятся во многих случаях противоречивыми. Противоречивость усугубляется следующим:

- ▶ меняющиеся условия рынка заставляют непрерывно корректировать цели промышленного комплекса. Корректировка целей уводит от выбранного стратегического направления. В подразделениях обеспечивающего производства в силу его высокой инерционности и требований повышения прибыли скорректированные стратегические решения не могут быть реализованы;

- ▶ используемые для управления подразделениями промышленного комплекса инструменты и технологии менеджмента ориентированы на реализацию оперативных решений, традиционно направленных на снижение затрат без учета особенностей их функционирования и стратегии комплекса в целом.

При этом внутренняя российская среда функционирования промышленного комплекса изменяется в направлении развития неблагоприятных процессов (табл. 4).

Исследования систем управления организациями холдингового типа и ряда малых предприятий показывают, что у них использование вертикали власти (какие бы парадигмы управления ни использовались) и авторитарные методы также составляют базовую методологическую основу современной модели управления. Это позволяет сделать вывод об определенных закономерностях развития моделей российского менеджмента и о существовании общих организационных проблем адаптации к изменениям внешней среды.

Таблица 3

Влияние изменений внешних международных факторов и особенности их проявления в управлении предприятиями газовой отрасли

Факторы внешней среды	Особенности проявления внешних факторов на предприятиях газовой отрасли
Политические факторы	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Изменения условий торговли в связи с политикой диверсификации поставщиков ▶ Пересмотр контрактных соглашений и сбои в поставках газа из-за конфликтов в третьих странах ▶ Ухудшение репутации газовой компании как надежного поставщика газа (в Европу по технологическим причинам зимой 2011–2012) ▶ Изменение квот, пошлин на поставку газа, торговое эмбарго
Технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Рост эффективности альтернативных технологий в энергетике (возобновляемые источники энергии) ▶ Использование инновационных технологий добычи газа (сланцевый газ в США; Европа, КНР) ▶ Аварии и сбои в работе в подразделениях газовой отрасли
Рыночные факторы	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Падение мировых цен на газ ▶ Перераспределение мировых потоков газа ▶ Выход на мировой рынок новых поставщиков, усиливающих конкуренцию на целевом рынке, потеря целевых потребителей и доли рынка

Таблица 4

Влияние изменений внутрироссийских факторов и особенности их проявления в управлении предприятиями газовой отрасли

Факторы внешней среды	Особенности проявления внешних факторов на предприятиях газовой отрасли
Политические (законодательные) факторы	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Повышение налогов ▶ Реструктуризация отрасли ▶ Регулирование цен на газ
Технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Инновационные технологии и рост их эффективности в энергетике и поддержке государством развития теплоэнергетики на угольном топливе ▶ Снижение удельного расхода топлива предприятиями — потребителями газа ▶ Аварии и срывы поставок газа
Рыночные факторы	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Снижение платежеспособности предприятий — потребителей газа, использующих льготные цены на газ ▶ Изменения ценовой структуры на газ ▶ Зависимость от ограниченности месторождений и поставщиков, переход на добычу в труднодоступных районах Крайнего Севера
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Потеря гибкости, бюрократизация всех процессов управления децентрализованными подразделениями ▶ Потеря контроля над издержками и себестоимостью продукции
Финансовые факторы	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Неплатежи и неплатежеспособность крупных потребителей газа ▶ Падение рентабельности непрофильных активов ▶ Убытки в диверсифицированных сферах деятельности компании ▶ Падение стоимости акций ▶ Рост стоимости инвестиционных ресурсов

Известно, что приоритет принципа иерархии и вертикаль власти объективно теряют свою эффективность при увеличении масштабов организации. Усложнение организационной структуры системы управления создает потери

времени принятия решений, потребности в перекрестно-функциональных решениях, растущее число исключений, переполнение каналов информации, их внутреннюю сложность. Увеличение цепочки (протяженности) заинтересованных лиц снижает эффективность использования при оценке результатов работы как традиционных показателей доходов и расходов, так и вновь вводимых — организационной и управленческой эффективности и эффективности проводимых изменений в целом.

Именно такие препятствия наблюдались в управлении зарубежными транснациональными и национальными интегрированными компаниями и холдингами до кризиса 1973 года. Впоследствии они были устранены с помощью организационных изменений. В компаниях с децентрализованными подразделениями был осуществлен переход к интегрированным парадигмам управления, направленным на:

- ▶ поддержание повышающихся жизненных стандартов общества и лидирующих позиций в мировой экономике;
- ▶ ориентацию менеджмента на производство продуктов для рынков с разной культурой и образом жизни;
- ▶ управление международными коллективами;
- ▶ разработку и реализацию глобальных стратегических планов;
- ▶ контроль экономического развития подразделений и компании в целом на мировом и локальном уровнях.

Реализация этих направлений получила положительную оценку экспертов как дополнительных возможностей адаптации организаций к рыночным изменениям [4].

Важными условиями реализации интеграционных подходов в рос-

сийских промышленных комплексах и объединениях являются: повышение гибкости систем управления, изменение управленческих ролей руководства, переориентация целей, учет социальных ориентиров и установок, взаимодействие с подразделениями для обеспечения непрерывности изменений при сохранении единства и целостности организации.

Выводы

Глобализация экономики снимает границы между национальными моделями менеджмента. Российский менеджмент начинает постепенно опираться на интернациональные подходы, использовать интеграционные парадигмы в управлении крупными хозяйственными организациями с децентрализованными подразделениями (холдинги, промышленные комплексы, интегрированные компании). В практике управления промышленными комплексами ТЭК используются фрагменты нескольких парадигм управления, что во многом оправдывается переносом знаний и опыта управления социалистическим производством в среду рынка и желанием высшего руководства сохранить вертикаль принятия и корректировки решений.

Кризисный стиль развития экономики приводит к пониманию перспективы нарастания сложности во всех сферах и видах управленческой деятельности. Чтобы преодолеть рост организационной сложности систем управления, современные корпорации, крупные промышленные комплексы и предприятия создают в своей структуре формально независимые подразделения с децентрализацией предпринимательства внутри компании.

Использование интеграционных парадигм управления децентрализованными подразделениями направлено на увеличение корпоративной синергии, на возможность одновременного увеличения и конкурентоспособности компании, и прибыльности ее подразделений в условиях возрастающих внешних изменений и внутренней организационной сложности. ■

Список литературы

1. Кемпбел Эндрю, Лансч Кэтлин Саммерс. Стратегический синергизм. 2-е издание. — М.: ПИТЕР, 2004.
2. Sirower M. L. The Synergy Trap., Free Press, New York, 1997.
3. Чудновская С.Н. История менеджмента. — М.: ПИТЕР, 2004.
4. Pfeffer J. Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as dependent variable. *Academy of Management Review* 18 (4), 1993.