

*Б. МИЛЬНЕР,
доктор экономических наук, профессор,
первый заместитель директора ИЭ РАН*

УРОКИ БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В дискуссии начала 90-х годов о сущности и судьбах административно-командной системы изрядной критике была подвергнута бюрократическая организация управления. Однако это не создало основ для решения задач эффективного управления хозяйствующими субъектами в постприватизационный период, реформирования организаций, их реструктуризации и перехода к рыночным формам ведения хозяйства. За годы экономического реформирования не произошло сколько-нибудь существенных изменений в организации и построении сложившихся бюрократических систем, доставшихся в наследство от централизованного планирования и управления. Остаются неупорядоченными и нерешенными проблемы децентрализации управления (применительно к конкретным условиям), распределения прав и ответственности, налаживания эффективных и действенных организационных связей. Отсутствие координации и согласованности механизмов обоснования, принятия и реализации решений, слабая адаптация структур к рынку, задержка с разработкой мер по использованию каждым из субъектов хозяйствования прогрессивных и адекватных форм организации ведут к резкому снижению эффективности деятельности, к углублению экономического кризиса.

В течение многих десятилетий в крупных компаниях и корпорациях различного типа были широко распространены бюрократические системы управления. Вначале их применение воспринималось как огромное организационное новшество, поскольку давало возможность внедрять рациональную организацию труда, превращало управление и процесс принятия решений в профессию, создавало порядок, использовало набор правил, на основе которых специалисты разного уровня могли координировать свою работу сверху донизу.

М. Вебер, положивший начало систематическому изучению бюрократии, установил, что она одновременно является и наиболее эффективной системой, и угрозой для основных элементов свободы. Вместе с тем, принимая во внимание упорядоченность и потенциальную эффективность бюрократических систем, он писал, что бюрократическая форма организации с точки зрения точности, постоянства, строгости и надежности превосходит все другие формы административной организации. В течение XX в. крупные бюрократические организации демонстрировали способность эффективно управлять разделением труда и крупномасштабным индустриальным производством. Их организационный потенциал обеспечил развитие промышленности, связи и коммуникаций всех видов, ориентацию на потребителя.

Однако с увеличением масштабов инвестиций в условиях революционных изменений в технике и технологии возможности эффективного использования бюрократических систем управления су-

щественно снижаются. Не случайно поэтому довольно часто с бюрократией связывались негативные последствия деятельности крупных организаций (чрезмерная “канцелярщина”, бесполезная деятельность, процедурные задержки, волокита, неэффективные организационные связи, “разбухание” штатов и т.п.). Особенно много нареканий вызывали доводившаяся до абсурда централизация в принятии решений по мелким вопросам, подавление инициативы и свободы творчества работников, многоступенчатая и бездумная соподчиненность, неоправданное командование некомпетентных руководителей, присвоение ими абсолютного “права на правоту”.

О такой бюрократии с неподражаемым сарказмом писал известный английский ученый в области управления Сирил Н. Паркинсон, автор знаменитых “Законов Паркинсона”. Многим известно его уничтожающее заявление: “Поскольку всякая работа, и в особенности бумажная, растяжима во времени, становится очевидным, что от ее объема никак (или почти никак) не зависит количество людей, привлекаемых к ее выполнению”. Помнится и утверждение о том, что “стабильность экономики едва ли основана на взаимной переписке чиновников”. Или такой постулат о двух основных силах бюрократии: 1) чиновник заинтересован в умножении подчиненных, но не соперников; 2) чиновники обеспечивают работой друг друга. А вот рекомендуемая им формула для определения штатов любого административного учреждения:

$$X = \frac{2K^m + l}{n},$$

где: K – число чиновников, которые ради повышения по службе набирают себе подчиненных; l – интервал между поступлением на службу и уходом на пенсию; m – количество человеко-часов, потраченных на улаживание дел в учреждении; n – количество дееспособных подразделений; X – число новых сотрудников, набираемых каждый год.

“Повсюду можно встретить учреждения (административные, коммерческие и научные), – писал Паркинсон, – где высшее руководство изнемогает от безделья, начальники помельче проявляют активность лишь во взаимных интригах, а рядовые сотрудники тоскуют или сплетничают. Притязания – самые скромные. Достижения – вообще никаких”. Эту болезнь он назвал “административным параличом или неказавизмом”. И утверждал, что такой своего рода синдром осложненной неполноценности встречается гораздо чаще, чем может показаться, и распознать его намного легче, чем вылечить¹.

Среди ученых существует согласие по поводу шести характеристик бюрократии, описанных первоначально М. Вебером². К ним относятся:

- иерархическая командная цепочка;
- специализация по должностным обязанностям;
- единая политика в области прав и обязанностей;
- стандартизированные операции на каждом участке работы;

¹ Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. М.: Гранд, 1998, с. 7, 8, 17, 89.

² Shafritz J.M., Ott J.S. Classics of Organization Theory. Fourth Edition. N.Y.: Harcourt Brace College Publishers, 1996, ch. Max Weber. Bureaucracy, p. 80–85.

- карьера, основанная на профессиональной компетенции;
- безличностные отношения.

К перечисленным характеристикам можно добавить и координацию деятельности, осуществляемую сверху вниз. Все эти черты и свойства образуют схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения работников. Рассмотрим подробнее каждую из указанных характеристик.

Иерархическая командная цепочка. Достаточно проследить путь движения управленческих указаний, команд и решений, чтобы в бюрократической организации обнаружить структуру “пирамиды”. Высший руководитель, находящийся в верхней точке, распределяет весь объем работы организации и поручает ответственность за каждую ее часть своим заместителям. Ответственность последних делится далее по непрерывной цепочке подчиненных, которая доходит до каждого работника. Целый ряд крупных организаций имеет десять и более уровней управления между управляющим высшего ранга и рабочим.

Мощным фактором наведения порядка в больших подразделениях предприятий явилось внедрение понятной и ясной цепочки команд, способствовавшей предотвращению потенциальных конфликтов, четкому распределению обязанностей, полномочий и отчетности за возможные решения. Каждому руководителю и его заместителям в цепочке команд была предоставлена абсолютная монополия на власть относительно задач или отдельной функции, а также вменялась отчетность за исполнение. Это существенно упрощало задачу руководителя и давало уверенность в том, что его решения будут выполнены.

Недостатки добюрократической автократии. Автократические организации с численностью около 100 человек без ясной цепочки команд практически перестали быть действенными. Предприниматель, взяв на себя роль единоличного руководителя, осуществляет контроль над растущей организацией как ремесленник с многочисленными помощниками. Он пытается принимать решения сразу по всей организации, опасаясь передать ряд функций группе помощников. В результате получается классическая кривая роста предприятия ремесленника, похожая на прямую, отскакивающую от верха: неравномерный старт – ровный подъем – неравномерное выравнивание.

Нередко подобные предприниматели рост и спад своей деятельности объясняют изменениями на рынке. Однако на самом деле причины этих явлений кроются в добюрократической форме автократии. Предприниматель может быть руководителем с неограниченными правами до того момента, пока он в состоянии понимать и управлять тем объемом работ, который под силу одному вездесущему руководителю. Некоторые из предпринимателей, ограничившиеся ролью ремесленника, назначают заместителей, но, постоянно отменяя их приказы, подрывают основы доверия к командной цепочке, ими образованной. На деле заместители лишаются предоставленных им полномочий.

Делегирование и предоставление полномочий. Предприниматели, внедряющие структуру по принципу командной цепочки, обычно успешно осуществляют деятельность. Власть делегируется подчиненным и тем самым усиливается творческий потенциал организации. Деятель-

ность может расширяться, если среднему звену руководителей дается ограниченная, но достаточная власть для принятия необходимых решений и регулирования производственного процесса. Постбюрократические предприниматели успешно развивают свою деятельность при горизонтальной схеме управления, работая с децентрализованной командой, сменившей командную цепочку. Тем не менее новшества бюрократии, включая передачу некоторых прав собственника по иерархии управления вниз, способствовали росту производства и соответственно расширению организаций в ранний период создания бюрократических систем.

Специализация по должностным обязанностям. Организационная структура бюрократии, ставшая в свое время эффективной благодаря главным образом специализации труда, создана на основе деления всех задач на серии четко определенных должностных обязанностей или функций. Каждой функции придается ответственность за выполнение определенной задачи и предоставляется необходимый набор инструментариев. Руководитель разрабатывает и распределяет задания так, чтобы все составляющие последнего были частями непрерывного целого. Специализированный инженерный персонал изучает причины снижения эффективности производства на всех его этапах, конструирует оборудование и моделирует процессы, которые обеспечивают рост производительности труда. Формулируются обязанности тех, кто занят реализацией продукции, финансами, трудовыми отношениями и др. Специализация труда обеспечивает более эффективное выполнение каждой части общей задачи компании.

До внедрения специализации в бюрократию каждый ремесленник учился всему, что так или иначе касалось его деятельности. Привязанный всей жизнью к определенному ремеслу он выполнял весь объем работы от начала и до конца. И при этом ремесленное производство было плодотворным, нередко отличаясь высокими художественными достоинствами. Однако в период промышленной революции оно стало тормозом на пути к механизации и развитию масштабной экономики. По мере того как организации переходили к разделению труда, жесткая иерархия бюрократии предусматривала и внедряла все необходимое для преодоления традиций и интересов ремесленников. Каждое новшество, по существу, становилось частью процессов организации и подкреплялось действующими нормативами. Формирование большого количества специалистов – профессионалов в своей специфической области – оказало огромное интеллектуальное воздействие на каждое звено организации.

Единые нормы и правила. Бюрократические системы управляют на основе единых зафиксированных норм и правил, предусматривающих права и обязанности работников и руководителей, устанавливаемых руководством организации независимо от того, является она коммерческой или некоммерческой. Основные нормативы относятся к определению прав, полномочий и ответственности. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенность при выполнении задания, связанную с индивидуальными различиями. В бюрократической системе руководитель отвечает за деятельность всех подчиненных и главная обязанность работника заключается в точном сле-

довании указаниям непосредственного руководителя, а не в выполнении того, что рационально или необходимо сделать. Зафиксированные права и обязанности дисциплинируют процессы управления и в определенной мере ограничивают возможное своеволие руководителя.

Стандартизованность процедур, определяющих каждый вид работы. Единые нормы и процессы служат основой стандартизации действий, их последовательности и этапов. Они предварительно изучаются исполнителями, являются обязательными и предопределяют строгий порядок и подотчетность в организации.

Профессиональная карьера. Бюрократическая организация создает условия для карьеры, продвижения на более высокие уровни командной цепочки. Повышение в должности дает одновременно и власть, и полномочия, и статусные позиции. Профессиональная карьера основывается на своеобразном контракте между работником и организацией: работник посвящает себя организации в обмен на гарантированную работу (нередко пожизненную), стабильную или повышенную оплату труда, пенсию и возможность продвижения по служебной лестнице.

Бюрократия придерживается политики повышения сотрудников в должности на основе их квалификационной компетентности. Соблюдение данного принципа позволяет организации принимать на работу, обучать и удерживать высококвалифицированных специалистов. Стремление к повышению по иерархической лестнице и гарантированность профессиональной карьеры были важными элементами успеха бюрократической системы при условии сильной мотивации к долгосрочной лояльности организации. Однако в бюрократической системе потенциальные возможности большей части работников не могут быть реализованы, поскольку основной показатель успеха – это движение вверх, а с течением времени “пирамида” карьеры сужается.

Безличностные отношения. В бюрократической системе складываются отношения не человека с человеком, а роли с ролью. Руководитель поддерживает социальную дистанцию между собой и своими подчиненными и клиентами. Организационная структура и должностные инструкции предписывают то, что ожидается от каждого индивидуума. Тот, кто исполняет какие-то специфические обязанности, должен осуществлять их только рационально. Это, в сущности говоря, породило определенный автоматизм и безличностные отношения, противостоящие личным симпатиям, фаворитизму, проявлению эмоций.

В бюрократической системе, как уже отмечалось, вся связь подчиненных с вышестоящим руководителем осуществляется снизу вверх. Работники должны оставаться в рамках, определенных должностной инструкцией и стандартными методами. Сотрудники на том или ином уровне подчиняются либо тому же руководителю, либо другому в той же организации. Если это правило нарушается, руководитель теряет свой авторитет. Координация, идущая сверху вниз, успешно работала в ранний период промышленной революции, когда была необходимость включить в производство огромное количество работников, не имевших специальной технической подготовки. С позиций обеспечения согласованности и взаимоувязанности действий строго бюрократические системы в настоящее время оказались малоэффективными или вовсе недееспособными.

Коренные изменения в организационных системах

Сущность бюрократической организации	Причины успешного применения бюрократии в прошлом	Почему бюрократия оказалась несостоятельной	Что приходит на смену бюрократии
Иерархическая цепочка команд	Привнесла простой и масштабный порядок. Руководители ввели порядок своего доминирования над подчиненными.	Не может управлять в сложных ситуациях. Доминирование одной формы – не лучший способ совершенствования организации.	Использование творческого потенциала каждого работника. Рабочие группы (самоуправляемые). Горизонтальная координация. Неформальные системы. Наличие выбора. Независимый внутренний потребитель.
Специализация. Организация на основе должностных обязанностей	Бюрократия добилась эффективности, введя систему разделения труда. Сосредоточила интеллект в центре организации.	Не поддерживает интенсивных меж-должностных связей и постоянной координации на одном уровне.	Многопрофильность специалистов и интра-предпринимательство. Организация в рыночно-посреднической системе.
Единые правила для всех	Создала ощущение справедливости. Установила четкую власть руководителей.	Сохраняется необходимость в правилах, но они должны быть обновлены.	Гарантированные права. Институты свободы и коллективности.
Стандартные процедуры	Обеспечила жесткую организационную связь. Проявила способность использовать неквалифицированный труд. Преодолела устаревшие методы работы.	Медленно реагирует на перемены. Не согласуется с возникающими сложностями. Не поощряет взаимосвязи.	Самоуправление. Влияние рынка и норм нравственности.
Карьера в результате продвижения по служебной лестнице	Культивировала лояльность. Создала преемственность управленцев и профессионалов.	Уменьшение числа руководящих должностей и повышение спроса на них в среде образованных рабочих. Снижаются возможности повышения в должности.	Карьера в результате роста профессиональной компетентности. Расширение условий большей результативности. Увеличение оплаты труда с повышением квалификации.
Безличностные отношения	Уменьшила преобладание семейственности. Помогла лидерам ввести твердую дисциплину и принятие жестких решений.	Информационная работа требует углубления взаимоотношений.	Углубленные неограниченные взаимоотношения. Наличие выбора. Большая ориентация на результаты.
Координация сверху	Ввела регулирование неквалифицированной рабочей силы. Организовала жесткое управление в отраслях с однообразной работой и текучестью кадров.	Образованные работники готовы к самоуправлению.	Самоуправляемые команды. Горизонтальные связи и сотрудничество.

В таблице 1 в систематизированном виде показаны коренные изменения в организационных системах, характеризующие как причины неэффективности бюрократических организаций сегодня, так и основные черты организаций, приходящих им на смену.

В условиях современного производства и обеспечивающей его инфраструктуры нарастает потребность в мобильных и интеллектуальных организациях, деятельность которых соответствует направлениям изменений в характере выполняемых работ, происшедших за последние десятилетия:

неквалифицированная работа – интеллектуальная работа;
однообразные задания – инновации и поддержка;
индивидуальная работа – коллективная работа;
функциональная работа – проектная работа;
однопрофильность – многопрофильность;
власть руководителей – авторитет заказчика;
координация сверху – координация на каждом уровне.

Рассмотрим более детально каждое из указанных направлений, представляющих собой факторы и условия перехода к новому типу организаций.

От неквалифицированной к интеллектуальной работе. В современных условиях все большее количество работ, технических и нетехнических, основывается на знаниях. Поэтому требуются технически обученные работники с высоким уровнем знаний. К тому же основное количество сотрудников организации выполняют такие работы, как маркетинг, проектирование, техническое конструирование, технический и экономический анализ, бухгалтерский учет, управление. Это требует профессионального опыта и адекватного использования того объема знаний, которым обладает специалист. Схожая тенденция наблюдается и в сфере услуг, в коммерческих и других организациях. Есть основания утверждать, что одну треть всех рабочих мест занимают плодотворно работающие коллективы, которые можно называть интеллектуальными работниками.

Сам характер умственного труда, направленного на сбор информации, творческие поиски, эксперименты, открытия и интеграцию новых знаний с более крупными системами, означает, что руководители уже не могут постоянно давать указания работникам, занятым интеллектуальной деятельностью. Да последние и не приемлют дистанционный контроль со стороны руководителя, который мешает им плодотворно трудиться как команде. По мере выхода за рамки бюрократии появляется возможность организовать деятельность таким образом, чтобы она становилась интеллектуальной, использовала природный ум и способности к сотрудничеству для достижения общих целей.

Вот почему в структурах небюрократического характера важно поддерживать и способствовать развитию нового элемента – управления знаниями. С его помощью решается двуединая задача – как приобретения знаний, повышающих уровень деятельности организации, так и их хранения, распределения и преобразования в форму, удобную для внутрифирменного пользования. Этого можно достичь с помощью тщательно разработанной концепции концентрации, институционализации и практического использования накопленных знаний.

Не случайно в целом ряде организаций вводятся штатные единицы экспертов (так называемые “брокеры знания”), выступающих в роли координаторов между сферами предложения и потребления знаний. В интересах управления знаниями образуются межфункциональные проектные группы, специальные компьютерные системы. Вся деятельность по использованию уже накопленных знаний и обеспечению поступления новых дает основания для создания образа и механизма “обучающейся организации”. В наши дни формируется одноименная научная дисциплина, преподавание которой уже ведется в ряде университетов развитых стран.

От шаблонных заданий до новаторства и поддержки. В настоящее время однообразная, серийная работа, порожденная бюрократией, постепенно исчезает. Рутинную работу выполняют главным образом машины, остальная деятельность требует инициативы и гибкости знаний. В результате работа лидера сводится к тому, чтобы преимущественно выявлять способности людей и направлять их на выполнение общей задачи. Способный работник осознает, что в действительности необходимо заказчику, и заставляет систему работать в требуемом направлении. В данную работу включается группа качества, которая интуитивно идет на риск для обнаружения реального источника проблемы, проводя измерения и испытания. Для введения инноваций необходим также интрапренер компании, определяющий, каким образом использовать ресурсы для получения доходов и создать дополнительные рабочие места.

В связи с тем, что предоставление услуг находит все большее распространение как вид деятельности, внимание к другим людям и забота о них становятся важными факторами. Руководители добиваются исполнения обязанностей, если работники чувствуют, что к ним, к успеху их группы и их вкладу в общее дело проявляется внимание.

Поддержка и внимание, как и новаторство, должны идти изнутри: невозможно приказать людям быть новаторами или заботиться о ком-то. Также нельзя приказать им использовать свой интеллект. Люди проявляют свой интеллект тогда, когда видят, что они могут удовлетворить свои более глубокие интересы той работой, какой они сейчас занимаются. Творчество и совместная работа с другими требуют заинтересованного отношения, личной ответственности, гибкости мышления и действий. На самом деле так называемые нормы бюрократии блокируют нововведения и проявление заботы о людях, нередко противоречат самому смыслу современной деятельности.

Образование, инновации и внимание к людям. По мнению ряда исследователей, бюрократия не заботилась о том, чтобы подготовить среднего работника к инновациям, к работе в коллективе, воспитать в нем внимание к другим людям. Многие годы корпорации использовали эффективные методы обучения творчеству и рационализаторскому мышлению, но это обучение было направлено на исправление ошибок в образовании.

В современных условиях требуются воспитание любознательности, приобретение опыта согласованной работы в коллективе, проявление инициативы и ответственности при совместной деятельности, способности к участию в самоуправлении.

От индивидуальной работы к коллективной. Бюрократические системы, последовательно внедряя дисциплину командной цепочки, не располагают достаточным разнообразием средств и не обладают гибкостью для решения динамичных проблем. Между тем каждое действенное нововведение в управлении опирается на силу коллектива, на межфункциональные и межлинейные рабочие группы. Организации становятся интеллектуально более информированными, когда они создают условия для использования знаний каждого человека в команде для общих целей.

От выполнения отдельных функций к работе над проектом. Каждый проект требует, как правило, формирования междисциплинарных групп, проходящих обучение вместе по мере продвижения проекта. Функции контроля переходят от организованной бюрократической системы к проектным командам. Специализация может оставаться узким “местом” каждой сложной организации. Но так как проблемы взаимосвязаны, все большее количество работ требует интеграции широких знаний и деятельности специалистов. В результате каждый работник должен уметь сочетать как узкую специализацию, так и использование более широких знаний. Людей, владеющих разными профессиями, собирают вместе, чтобы шире охватить пути решения проблемы в рамках управляемой группы, которая могла бы работать на основе не командных методов, а обратных связей с потребителями.

От одной профессии до широкой специализации. Как известно, присущие бюрократической системе узкая специализация и излишнее число работников делают эту систему негибкой и дорогой. В типичной многопрофильной программе ответственность переходит к рабочим группам, работников продвигают на следующую ступень служебной лестницы по мере освоения новой квалификации. Новые задачи решаются за счет не увеличения количества работников, а их высокого профессионализма, широкой специализации и взаимозаменяемости, усиления гибкости рабочей силы путем проведения многофункционального обучения.

От власти руководителей к власти потребителей. Чтобы стать чутко реагирующей организацией, на деятельность работников должна оказывать сильное влияние информация об интересах и желаниях потребителей. Передача такой информации через руководителей нередко задерживается и они не всегда могут вовремя узнать то, чего хочет потребитель. Если внутренний потребитель не может быстро получить необходимое, то система не будет служить быстро и гибко и внешнему потребителю. Свобода выбора между альтернативными поставщиками дает пользователям внутренних услуг права, которые предоставляются и внешним потребителям.

От координации сверху до коммуникаций на каждом уровне. В постбюрократической организации большая часть межфункциональных связей и даже многие общие вопросы решаются на уровне самих рабочих групп, в которые входят работники всех функциональных подразделений, обладающие полномочиями принимать решения по всем вопросам. Команды работают сообща как интрапренеры широкого профиля. Они занимаются изучением рынка, определением стоимости каждого изделия, его характеристиками, внешним видом и методами работы.

Делить организацию на цепочки, по которым будут передаваться команды для решения каждой возникающей проблемы, нет смысла. В результате интеграция достигается на одном межфункциональном коммуникационном уровне, а не путем обеспечения иерархии. Таких коммуникаций много, поскольку каждый важный процесс выходит за организационные рамки. В современных условиях информация передается напрямую без посредников. Отношения отчужденности, формальности и неравенства заменяются отношениями открытости, честности и относительного равенства. Эти новые реалии призваны полностью изменить представления о методах и моделях функционирования организации.

Одной из нарождающихся форм, аккумулирующей названные выше черты, является виртуальная (сетевая) корпорация, переход к которой становится возможным благодаря современным информационным технологиям и новому типу управленческого мышления. Отличительными чертами виртуальной организации являются:

- непостоянный характер функционирования элементов;
- осуществление связей и управленческих действий на базе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;
- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями на основе серий соглашений, договоров и взаимного владения собственностью;
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;
- частичная интеграция в материнскую компанию и сохранение отношений собственности до тех пор, пока это считается выгодным;
- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Важно отметить, что виртуальные организации в различных комбинациях используют преимущества тех или иных элементов бюрократической системы: специализацию функциональной формы; автономность дивизиональной структуры; возможность переброски ресурсов матричной организации³. Такие организации используют консолидированные активы нескольких фирм, расположенных в разных точках производственной и технологической цепи. При этом различные компоненты сети осознают свою независимость, делятся информацией, кооперируются друг с другом, предоставляют продукцию для того, чтобы поддерживать собственное место во всей производственной цепи.

В таблице 2 показаны основные организационные различия между бюрократической и виртуальной (сетевой) структурами.

Сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников. Как показывает опыт, такое добровольное активное поведение не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению контрактных обязательств⁴. Во многих отраслях, включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и другие, сети представляют собой объединения организаций, основанные на коопера-

³Davidow W. , Malone M. The Virtual Corporation. Harper Business, 1992, p. 87, 162.

⁴Ackoff R. The Democratic Corporation. Oxford University Press, 1994, p. 168.

Две модели организации

Ключевые факторы	Модели	
	Бюрократическая	Виртуальная (сетевая)
Нормативная база	Служебные взаимоотношения	Обеспечивающая гибкость и стабильность
Средства связи	Стандартные	Глобальные
Модель решения конфликтов	Административные приказы, контроль	Нормы взаимности
Степень гибкости	Низкая	Высокая
Обязательства сторон	Средний уровень	Высокий уровень
Атмосфера или климат	Формальная, бюрократическая	Открытость, взаимовыгодность
Преференции или выбор участников	Подчиненность	Взаимозависимость, сотрудничество

ции и взаимном владении акциями участниками группы – производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями. В отдельных отраслях быстрые технологические и рыночные изменения побуждают дивизиональные организационные структуры перейти к форме динамичной многоструктурной сети проектантов, поставщиков, производителей и продавцов, которые владеют активами.

Среди виртуальных (сетевых) организаций можно выделить несколько типов построения сетей. *Внутренние сети* образуются посредством создания системы свободного предпринимательства в рамках больших организаций. Основной заложенный в них принцип – взаимодействие между подразделениями на основе рыночных цен. Например, подразделения – производители комплектующих изделий должны предлагать сборочным подразделениям такие изделия по конкурентоспособным рыночным ценам. Эти же подразделения могут торговать и с внешними организациями. В *стабильных сетях* значительная часть работ передается подрядчикам, которые могут не принадлежать к основной компании. Такая форма дает конкурентные преимущества за счет узкой специализации подрядчиков. Все большее распространение получает *динамическая сеть*. При этом головная организация управляет капиталами и другими организациями в рамках достижения своих целей, фактически являясь ядром или “системным интегратором”. Конкурентные преимущества обеспечиваются за счет специализации и гибкости.

Виртуальные организации являются ответом на быстроменяющиеся экономические условия и неэффективность жестких и консервативных иерархических структур бюрократического типа. Они все чаще и чаще заключают субконтракты с внешними структурами, чтобы использовать преимущества организаций малых размеров, их гибкость и адаптивность. Внешних контрактов заключается много и они становятся “каркасом” виртуальной организации, что и определяет ее основное качество – широкое распределение в пространстве и во времени.

Освоение новых подходов к построению и функционированию организаций в условиях активизации творческого потенциала и применения передовых технологий должно заложить основы для обеспечения высокопродуктивной деятельности субъектов хозяйствования.