

## Глава 1

# МЕНЕДЖМЕНТ: ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ

«Менеджмент» означает «управление». Но не любое управление, а управление организациями. Таким образом, понятие «управление» значительно шире понятия «менеджмент»: так, родители управляют поведением ребенка, политики — настроениями электората или активом поддерживающих партий, летчик — полетом самолета, а компьютер, например, поддержанием заданной температуры химической реакции. Более того, можно утверждать, что не существует такой сферы человеческой деятельности, которая не требовала бы контроля, управления. Для каждого из таких случаев людьми изобретаются различные методы, механизмы управления, часто не требующие какой-либо теории, но базирующиеся на здравом смысле, жизненном опыте или на законах природы. Таким образом, и менеджмент означает управление в особой области — области управления организациями, то есть специфическими группами людей, отличающимися от других групп по ряду признаков или ключевых характеристик.

### 1.1. КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Люди — существа социальные. Нормально существовать они способны только в среде себе подобных, то есть в группах разного размера, состава, предназначения. Каждый человек, особенно городской житель, является членом многих групп или общностей. Это может быть и академическая группа в университете, и спортивная секция, и группа соседей, с которыми мы дружим или, наоборот, весьма поверхностно знакомы. Участие в группах может предполагать длительные контакты между людьми или быть кратковременным, как, например, при обучении на курсах автовождения. Членство в группах может требовать жесткого, неукоснительного выполнения правил или предоставлять широкие свободы в выборе стиля поведения и формы взаимоотношений с другими членами группы. Но из всего этого многообразия можно выделить особые группы — организации.

Для того чтобы группа людей считалась организацией, необходимо выполнение следующих трех условий:

- наличие по крайней мере двух человек, которые считают себя частью этой группы (то есть организации);

- наличие по крайней мере одной цели (то есть желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Люди могут в организации спонтанно распределять усилия для достижения целей, однако это получается лучше, когда усилия координируются, согласуются, то есть управляются отдельным человеком, группой людей или на основе взаимного согласия. Таким образом, организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. А управление организацией называется менеджментом, функции которого выполняют менеджеры.

Организация — это инструмент, который используется людьми для координации своих действий для приобретения того, что они желают и ценят, — того, что помогает им достичь своих целей. Люди, которые ценят прежде всего безопасность, поддерживают такие организации, как полиция, армия, службы МЧС. Люди, которые любят развлечения, участвуют в деятельности таких организаций, как ночные клубы или концертные залы. Люди, которые высоко ставят духовную жизнь и эмоциональную поддержку со стороны других людей, участвуют в деятельности церквей, создают социальные или благотворительные организации.

Организации многообразны: это и корпорации, и предприятия малого бизнеса, это театры, политические партии, церкви, спортивные команды и многие другие, вплоть до организаций преступных сообществ. Именно классификация вносит порядок во все известные формы организаций, поэтому начнем с выяснения того, какие существуют типы и виды организаций.

## 1.2. КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Существуют разные основания для классификации организаций. Чаще всего выделяются следующие их типы:

- по происхождению — естественные и искусственные;
- по правовому статусу — формальные и неформальные;
- по формам собственности — частные, государственные, муниципальные;
- по отношению к прибыли — коммерческие и некоммерческие;
- по организационно-правовым формам — хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, общественные и религиозные организации, фонды, учреждения, объединения юридических лиц — ассоциации и союзы.

Рассмотрим характеристики этих типов организаций.

### 1.2.1. Естественные и искусственные организации

*Естественные организации* возникли в результате антропосоциогенеза (становления и развития человека и общества) из-за совмещения усилий для выживания, удовлетворения естественных потребностей, что стало возможным благодаря совместным усилиям нескольких или множества людей. Еще в первобытном обществе, когда деятельность человека сводилась главным образом к охоте и собирательству, защите территории от притязаний соседей и набегам на соседние территории, стала четко осознаваться потребность в совмещении усилий ради выживания группы. Для реализации этой потребности начали формироваться социальные ассоциации — объединения людей для осуществления различных работ, для участия в войне, торговле, для оказания помощи и т. д. Социальные ассоциации — это прежде всего социальные связи между людьми, в которых находят выражение их интересы, служащие основой для принятия решений. Очевидно, что социальные связи реализуются в процессе объединения людей при осуществлении ими совместной деятельности.

Выдающийся немецкий социолог Г. Зиммель таким образом оценивал социальные ассоциации: они «...принимают самые разнообразные формы, что определяется разными интересами у индивидов, толкающих их на образование социальных объединений, в которых они могут эти интересы реализовать разными способами, чувственно или идеально, быстро или медленно, сознательно или бессознательно» (Зиммель, 2017).

Развитие, совершенствование и усложнение социальных ассоциаций приводило к появлению у них следующих черт:

- распределения обязанностей таким образом, чтобы каждый член ассоциации выполнял свою работу с наибольшей пользой для достижения целей ассоциации, используя наилучшим образом свои способности, личные склонности, знания и навыки;
- наличия общей цели у членов ассоциации и представления о желаемом будущем результате, поиск оптимальных путей достижения этого результата в конкретной ситуации;
- функционирования координирующего органа, который на основе властного воздействия может совместить действия отдельных членов ассоциации для достижения общей цели; с помощью такого управляющего органа обеспечиваются целенаправленность действий, функциональное единство в действующей социальной ассоциации.

Для того чтобы успешно выполнять свою роль, каждый из участников такой организованной социальной общности должен быть уверен в том, что остальные члены ассоциации способны успешно справиться со своими ролевыми обязанностями. В противном случае общая цель, которую преследуют все члены ассоциации, не может быть достигнута. Это обстоятельство требовало развития координации

между различными ролями и, следовательно, повышало значение управления поведением членов ассоциаций. Навыки и знания в таких социальных общностях передавались через ролевое обучение на основе преемственности, которая обеспечивала сохранение накопленного полезного опыта, без которого невозможно дальнейшее развитие организации. При этом каждая ассоциация разрабатывает систему норм, позволяющую усвоить основные ролевые требования (например, мальчики в племени готовятся стать охотниками и непрерывно усваивают ролевые навыки вплоть до малейших нюансов).

В усвоении навыков и норм огромную роль играет язык. Именно необходимость наиболее точной и полной передачи другим людям и последующим поколениям традиционных норм, ценностей и навыков стала причиной развития языка и письменности, которая закрепляет передаваемую информацию в четкой последовательности и мельчайших деталях, а также дает возможность передавать обобщающие образы объектов окружающей среды. Таким образом, естественную организацию можно определить как такой вид ассоциации, который возникает как незапланированная, спонтанная социальная общность, которая не имеет жесткого закрепления индивидов за определенными ролями и основана на принципе добровольного членства.

Естественные организации обладают такими характерными чертами, как:

- желание людей принимать участие в общем процессе и добровольно выполнять свои роли, что заставляет их мобилизовать свои силы и консолидировать стремления, совершая совместные акции;
- возможность для каждого члена покинуть организацию или поменять свою роль на другую в ходе самого процесса деятельности;
- наличие довольно строгих групповых норм поведения и взаимоотношений, следование которым контролируется группой;
- наличие личностной структуры власти и управления, то есть существование некоторого статуса или должности зависит от наличия конкретной значимой личности (вождя, царя и т. п.) с определенными личностными качествами.

Будучи самыми древними организациями, такие социальные ассоциации по своему устройству и функционированию далеки от идеала: во-первых, в них трудно поддерживать постоянную заинтересованность членов организации в приложении усилий для достижения общей цели, особенно в период трудностей, препятствий. В этом случае не помогает и властное воздействие, так как в естественных организациях люди подчиняются только признанному авторитету. По этой причине в ассоциациях происходит частая смена лидеров и необходимо постоянно поддерживать авторитет власти.

Во-вторых, в них осуществляется весьма несовершенный неформальный контроль за поведением членов организации и присутствуют ограничения в применении

санкций. Такой контроль, осуществляемый посредством группового давления, возможен только в малых группах (на основе межличностных отношений) при относительно неизменном их составе. В противном случае любой член организации может легко уйти от неформального контроля, например перейдя в другую социальную группу.

В-третьих, в естественных организациях отсутствует возможность создавать устойчивые стабильные, рационально обоснованные структуры. Это ограничение обусловлено добровольной основой естественной организации и отсутствием жесткого контроля за поведением ее членов, «привязкой» каждого члена организации к требованиям одной роли. В конечном счете из-за отсутствия устойчивых структур организация не может ориентироваться на долгосрочные цели, эффективно интегрировать членов социальной группы.

*Искусственные организации* возникают при переходе от традиционных родоплеменных обществ к сложным государственным структурам, что обуславливается необходимостью создания жестких организационных связей, устойчивых организованных групп, ориентированных на достижение долгосрочных целей. Искусственная организация может быть определена как система связей и социальных ролей, создаваемая в соответствии с определенным планом для достижения определенной цели и характеризующаяся жесткостью внутренних связей, устойчивостью по отношению к внешним воздействиям, строгим закреплением ролевых функций за каждым статусом, занимаемым членом организации.

Она характеризуется следующими признаками:

- наличием разветвленной иерархической структуры управления и контроля;
- принципиальной безличностью статусов, существующих в таких структурах, которая заключается в том, что существование каждого статуса и соответствующие ему ролевые требования не зависят от занимающей его личности (отдельный руководитель организации может оставить свой пост, но должность руководителя остается при любых обстоятельствах вплоть до распада организации или изменения ее структуры);
- жесткими властными связями, основанными на формальных нормах, наличием формального нормативного кодекса со строго расписанными правами и обязанностями в отношении каждого статуса, что позволяет функционировать безличной организационной структуре, обеспечивает преемственность организационного поведения путем непрерывного процесса обучения ролевым требованиям для каждого статуса в структуре организации.

Появление устойчивых искусственных организаций впервые отмечено в цивилизациях древности. Организации такого рода возникали только в строго ограниченных областях деятельности, связанных с реализацией долгосрочных целей и с постоянной координацией усилий многих участников. К таким областям деятельности относились в первую очередь военное дело и крупное строи-

тельство. Создание армии как искусственной организации с жесткой властной структурой обусловлено прежде всего переходом от народного ополчения к армии, основанной на найме или рекрутском наборе. Без искусственных организаций было бы невозможно появление таких гигантских строительных сооружений, как пирамиды и оросительная система в Древнем Египте, храмы и цирки в Древнем Риме, что требовало не только специальных строительных знаний и навыков, но и координации действий многих тысяч людей. И именно искусственно созданные организации в сфере бизнеса, политики, государственного управления, науки, искусства и в других сферах являются в настоящее время предметом изучения теории управления организациями, или менеджмента. В то время как многочисленные существующие и ныне естественные организации — семья, этнические общности и группы, ассоциации граждан по интересам и многие другие — изучаются социологией.

В дальнейшем, употребляя термин «организация», мы будем иметь в виду и рассматривать свойства искусственных организаций.

### 1.2.2. Формальные и неформальные организации

Критерий различения здесь — степень формализации, «оформленности» организации. *Формальная организация* должна иметь учредителей, определенную структуру, устав или другой подобный документ, определяющий цели ее деятельности и правила членства. Такая организация должна быть зарегистрирована в государственных органах и получить разрешение на осуществление деятельности в соответствии с заявленными целями.

*Неформальные организации* существуют в самых разных сферах деятельности — от политики до криминала. Чаще всего они имеют размытую, лабильную структуру, неясно очерченные условия членства, для них характерна неопределенность относительно иерархии целей и задач. В них редко используют формальные методы планирования и контроля. Неформальные организации изучаются преимущественно методами организационной социологии, однако могут представлять интерес и для теории менеджмента, когда они входят в состав формальных организаций и часто являют собой внутренние объединения людей, связанных профессиональными интересами или тяготеющих к какому-либо неформальному центру власти в организации.

### 1.2.3. Простые и сложные организации

В вышеприведенном определении организации было отмечено, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но управление редко имеет дело с простыми организациями, имеющими только одну цель. Подавляющее большинство организаций имеет множество целей. Такие организации называются сложными. Сложные организации имеют набор взаимосвязанных целей.

### 1.2.4. Различение организаций по формам собственности и отношению к прибыли

По формам собственности различают *частные, государственные и муниципальные* организации, а по отношению к прибыли организации подразделяются на *коммерческие и некоммерческие*.

Основной целью деятельности коммерческих организаций является получение прибыли, которая распределяется в интересах собственников организации. Главная цель некоммерческих организаций не связана с получением прибыли, хотя они могут заниматься коммерческой деятельностью, направляя полученные в ее результате ресурсы на достижение своих уставных целей.

### 1.2.5. Различение хозяйственных организаций по организационно-правовым формам

В Российской Федерации законодательство допускает существование различных организационно-правовых форм, в которых организации осуществляют свою хозяйственную и иную деятельность. Они представлены в табл. 1.1.

**Таблица 1.1.** Организационно-правовые формы хозяйственных организаций Российской Федерации

Тип	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
<b>Коммерческие организации</b>	Хозяйственное товарищество в форме полного товарищества и товарищества на вере	Объединение <i>лиц</i> , не требующее наличия устава как учредительного документа и минимального размера складочного капитала; единые и единственные собственники своего имущества
	Хозяйственное общество в форме акционерного, с ограниченной или с дополнительной ответственностью	Объединение <i>капиталов</i> , требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного минимума, в котором участники несут риск утраты в сумме своих вкладов; единые и единственные собственники своего имущества
	Производственный кооператив	Добровольное объединение <i>граждан</i> для совместной производственной или хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов. Законом предусмотрена возможность участия в его деятельности юридических лиц
	Унитарное предприятие государственное, муниципальное	Организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое <i>неделимо и не распределяется по вкладам (долям, паям)</i> , в том числе между работниками предприятия. Имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления

Тип	Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства
Некоммерческие организации	Потребительский кооператив	Добровольное объединение <i>граждан</i> и <i>юридических лиц</i> с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами
	Общественные и религиозные организации	Добровольные объединения <i>граждан</i> на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Участники не сохраняют прав на переданное ими этим организациям имущество
	Фонд	Не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная <i>гражданами</i> и (или) <i>юридическими лицами</i> на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели
	Учреждение	Организация, созданная <i>собственником</i> для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично
	Объединения юридических лиц: ассоциации и союзы	Некоммерческие организации, объединяющие коммерческие организации в форме ассоциаций или союзов в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов; общественные или некоммерческие организации, в том числе учреждения. Члены ассоциации (союза) сохраняют свою самостоятельность и права юридического лица

### 1.2.6. Надорганизационные структуры

Для достижения своих целей организации могут объединяться, создавая надорганизационные структуры, которым передают часть своих полномочий и функций. Такие интегрированные структуры приобретают статус юридического лица, то есть могут действовать от своего имени и нести ответственность за свои действия, равно как и получать выгоду в результате этой деятельности. Наиболее широкое распространение в России получили такие формы интеграции, как *финансово-промышленные группы (ФПГ)* и *предпринимательские ассоциации и союзы*.

ФПГ объединяют в своем составе промышленные предприятия, исследовательские организации, торговые фирмы, банки, инвестиционные фонды, страховые компании и другие организации. Обычно в основе объединения лежат задачи

повышения конкурентоспособности и извлечения дополнительной прибыли. Целями интеграции могут быть концентрация ресурсов на приоритетных направлениях развития экономики, более эффективное использование научных открытий и достижений, повышение экспортного потенциала, усиление позиций бизнеса в региональном масштабе и др. Объединение предприятий и организаций в ФПГ усиливает их внешнеэкономические позиции на мировых рынках, где господство в настоящее время транснациональных ФПГ является главным признаком ускоряющегося процесса *глобализации* мировой экономики.

Предпринимательские ассоциации и союзы образуются на базе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Эти достаточно гибкие структуры позволяют входящим в них фирмам координировать свою деятельность, отстаивать свои интересы в государственных органах, лоббировать принятие выгодных членам ассоциаций законов и постановлений правительства и местной власти.

### 1.3. ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

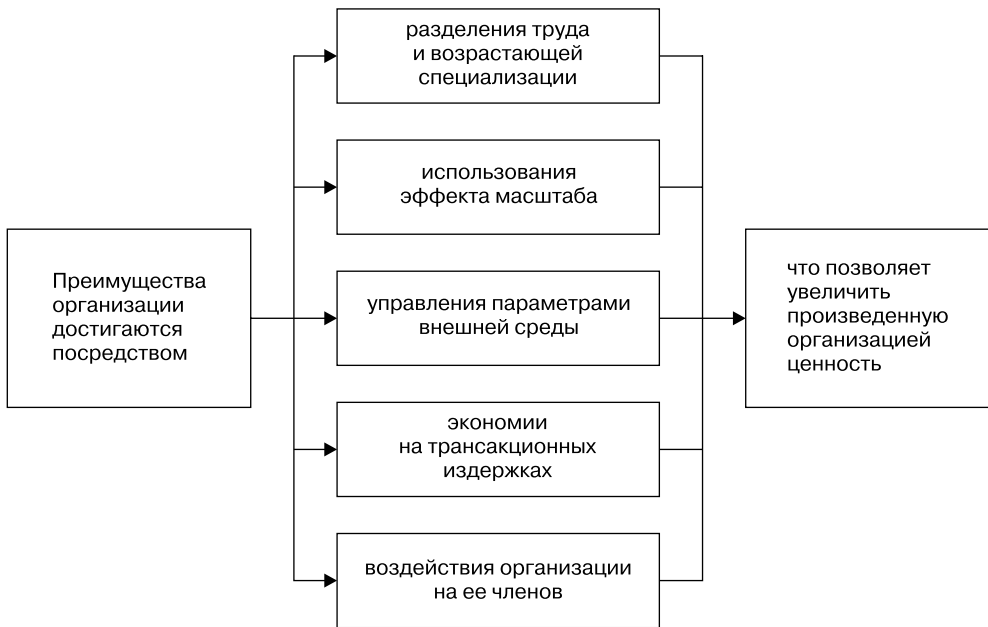
В этом разделе мы выясним, какими преимуществами обладают производственные организации по сравнению с отдельными, индивидуальными производителями, попутно отметив, что именно эти преимущества заложили основы современного общества, возникшего из недр западноевропейской промышленной революции XVII–XVIII вв.

На первый взгляд ответ на этот вопрос очевиден: люди, работающие вместе для производства товаров и услуг, обычно могут произвести больше товаров или услуг, чем люди, работающие по отдельности, поэтому различные производства в большинстве своем имеют форму организации, то есть объединения людей. Однако производить больше товаров, чем индивидуально работающие индивиды, организации могут именно потому, что они обладают свойствами, которые самопроизвольно не возникают, даже если собрать в одном месте множество индивидуальных производителей. Именно в этом проявляются системные свойства организаций.

На рис. 1.1 показаны пять факторов, свойственных современным организациям и обеспечивающих их преимущества.

#### 1.3.1. Разделение труда и специализация

Люди, работающие в организации, в своей деятельности более продуктивны и эффективны, чем люди, работающие индивидуально. Во многих сферах производства организация позволяет развивать специализацию и разделение труда, что приносит только пользу. Коллективная природа организации плюс возможность индивидов сфокусироваться на узкой области работы позволяет им быть более квалифицированными в том, что они делают. Например, инженеры, работающие в отделах инженерного проектирования больших компаний, производящих авто-



**Рис. 1.1.** Факторы, обеспечивающие высокую производительность современных производственных организаций

мобили, могут специализироваться на улучшении проектирования карбюраторов, стартеров или каких-либо других частей двигателя. Инженер же, работающий на небольшую компанию по производству автомобилей по спецзаказам, ответственен в большинстве случаев за проектирование целиком всего двигателя. Поскольку инженер в маленькой компании должен делать намного больше вещей, чем инженер в большой компании, то степень специализации в маленькой компании ниже, чем в большой, и можно ожидать, что проектирование нового двигателя займет значительно больше времени, чем в крупной компании.

### 1.3.2. Использование эффекта масштаба, создание бережливого производства

Организации способны развивать такие ценные для конкурентной борьбы свойства, как эффект масштаба и связанные с ним новые экономические возможности современных автоматических и компьютерных технологий. Эффект масштаба — это способность снижения издержек, возникающая в том случае, если товары и услуги производятся в большом и очень большом объеме на автоматизированных производственных линиях. Так как себестоимость продукции складывается из постоянных и переменных издержек, то в случае возрастания объемов производства удельные постоянные издержки (то есть издержки на единицу продукции) будут снижаться. И такое снижение может быть очень значительным.