

Жакеева М., Демесинов Т.Ж.

Кокшетауский государственный университет им.Ш.Уалиханова

Из передового зарубежного опыта управления на основе организационных преобразований.

История экономического развития крупнейших, стран мира свидетельствует о том, что им приходилось переживать глубокие спады производства, финансовые потрясения, массовую безработицу, острые социальные и политические конфликты.

Одни страны с большим трудом и значительными издержками преодолевали трудности, вызванные, прежде всего, кризисом экономики, другие довольно успешно справлялись с экономическими и социальными потрясениями и в довольно короткие сроки выводили свои экономические и социальные системы из острых кризисных состояний [1, 12].

Перед крупнейшими странами мира встал вопрос о применении глобальных мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического состояния компаний.

В ряде стран, таких как США, странах Западной Европы, Японии были разработаны антикризисные меры на основе, так называемых, организационных преобразований.

В конце 90-х годов в США был проведен опрос руководителей промышленных фирм о практике организационных преобразований. Опрошенные признали ее необходимость. Основными мотивами, опрошенные признали, прежде всего, стремление удовлетворить запросы потребителей (33%), намерение устоять в конкурентной борьбе (33%), стремление добиться наилучших финансовых показателей (21%). Преобразования, в том числе и структурные, вызваны необходимостью

постоянной адаптации к быстроменяющимся условиям внешней среды. В США концепция коренной реорганизации стала применяться на фирмах после опубликования в 1991 г. в журнале HarvardBusinessReview статьи М. Хэммера: «Коренная реорганизация не автоматизируйте, а создавайте заново». В других промышленно развитых странах 90-е гг. также были ознаменованы волной крупных преобразований в компаниях [2,13].

Организационная структура бывших государственных предприятий, теперь акционированных, как правило, строилась на функциональной основе, где все решения принимались централизованно. Такая система была предназначена для работы в условиях стабильной экономики. В условиях новой экономической реальности управлять предприятием из центра становится все труднее. Многие предприятия еще до приватизации были широко диверсифицированы, т.е. выпускали различные виды продукции. Другие, помимо традиционно выпускавшейся на них военной техники, осваивают теперь новые для них виды гражданской продукции. Их руководители сталкиваются с необходимостью решать вопросы в совершенно различных областях, отслеживать положение дел сразу на нескольких рынках и осваивать весь спектр навыков, необходимых для успеха на этих рынках. Для сохранения конкурентоспособности предприятия организационная структура должна быть такой, чтобы вся работа была сфокусирована на конкретном конечном потребителе. Успех невозможен без компетенции в производстве отдельных видов и групп продукции [2, 1].

Высшее руководство крупных компаний в странах Запада и в Японии уже осознало недостатки подобных структур и пытается найти новые организационные формы для того, чтобы преодолеть существующие организационные барьеры. Все больше понимается необходимость разработки «стратегической архитектуры» компании, некоего здания будущего, обеспечивающего свободу для развития перспективных технологий, как основы для создания сфер ключевой компетентности. Это здание с прозрачными перегородками для системы информации и коммуникации, для процесса

развития стратегии с иной системой поощрения управляющих и талантливых специалистов [2, 24].

Единой командой высшее руководство и руководители подразделений определяют сферы ключевой компетентности следующего поколения, определяют объем инвестиций для развития этих сфер и принимают решение о вкладе каждого отделения в виде необходимых людских и финансовых ресурсов.

В 90-е гг. одной из новых и перспективных стала концепция «ключевой компетентности» (одним из первых концепция описана Г. Хэмером, профессором Лондонской школы бизнеса, и К. Прэшалдом, профессором университета штата Мичиган). Можно сказать, что «ключевая компетенция» – это уникальная технология плюс приспособленный для ее реализации, хорошо отлаженный высококачественный производственный процесс и высококвалифицированный персонал. В основе организации деятельности компании – принцип поиска, развития, интеграции передовых технологий с целью их воплощения в «ключевые, базовые продукты», которые затем находят применение в конечных продуктах, выпускаемых компанией. Концепция «совершенного предприятия» предполагает, что не стратегия, а организация предприятия, организационная культура, качество отношений с потребителями, управление персоналом, оптимизация основных процессов должны стать главным и основным объектом внимания руководства предприятия.

Многие положения концепции ключевой компетентности перекликаются с основными направлениями концепции стратегического менеджмента, базирующегося на ресурсах предприятия. В частности, в работах французских авторов С. Дежу, П. Балди, Ж. Морэна, Ж.-Л. Аррегля рассматриваются преимущества ресурсной парадигмы стратегического менеджмента по сравнению с классической рыночно-конкурентной концепцией, возросшая роль информации и знаний как стратегических ресурсов предприятия [3,15].

Основные направления развития организационных структур предприятий в промышленно развитых странах являются:

Слияние - один из самых распространенных и успешных приемов развития. Немногие проблемы экономической теории и практики вызывают более жаркие дискуссии, чем проблемы слияний и поглощений компаний. Сталкиваются абсолютно противоположные точки зрения на целесообразность и эффективность подобной реструктуризации компаний. Некоторые рассматривают слияния как важный источник повышения результативности компаний; другие считают их только отражением властных инстинктов менеджеров, чье стремление снижает, а не повышает эффективность компаний [4,26].

Главными плюсами слияний в промышленности являются экономия на дорогостоящих разработках по созданию новых видов продукции, а также на капиталовложениях в новые технологии. Также существует определенная зависимость: чем выше уровень транзакционных издержек, тем больше выигрыш от интеграции. Дополнительная экономия получается и от сокращения административных расходов на содержание чрезмерно большого управленческого аппарата. Сравнительно меньшее значение имеет экономия на масштабах производства (снижение текущих издержек производства), хотя и она существенна. Весьма важен фактор присутствия на рынке, который заставляет компании заключать союзы по всему миру.

Экспертные оценки специалистов говорят о том, что в скором будущем крупные фирмы будут состоять из десятков, а может и сотен небольших самостоятельно действующих отделений, каждое из которых обладает большой степенью автономности и деятельность которых будет направлена на рынок продукции определенного вида или определенного потребителя. Некоторые называют такую организацию гибридом большой и малой фирмы. Такой гибрид сочетает преимущества большой фирмы (доступен к крупному капиталу, имеет возможность осуществления крупных инвестиций в фундаментальные исследования, возможность привлечения талантливых управляющих, ученых и инженеров) с основными преимуществами малого бизнеса (гибкость, скорость операций и острая направленность действий). Идея

структурных преобразований состоит в том, чтобы действовать и управляться как малая компания, оставаясь большой [5, 79].

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Исследование форм организации зарубежных предприятий говорит о применении принципа разнообразия, можно выделить основные тенденции организационных преобразований:

- стремление к организационной простоте;
- децентрализация принятия управленческих решений;
- преобладание адаптивных структур;
- использование таких организационных возможностей, как проектные и рабочие группы и др.;

2. Наиболее перспективными видами зарубежных компаний являются горизонтальные корпорации и сетевые организации;

3. Крупные зарубежные фирмы завтрашнего дня будут сочетать преимущества большой фирмы и положительные стороны малого бизнеса.

Анализируя зарубежный опыт антикризисного управления на основе организационных преобразований, можно сделать вывод о том, что для отечественных предприятий наиболее реальным выходом является применение стратегии сокращения, минимизации затрат, оптимизации производственных процессов, что является схожим с западными концепциями, таких как, концепция «минимализма», концепция «совершенного предприятия».

Список использованных источников:

1 Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. – 2017. – № 2. – С. 6.

2 Мильнер Б.З. Теория организаций. – М., 2018. – С. 46.

3 Читипаховян П. Методологические проблемы стратегического планирования развития интегрированных корпоративных структур // Рос. эконом. журн. – 2019. – № 9. – С. 70.

4 Новицкий Е. Стратегическое планирование в высокодиверсифицированных корпоративных структурах: о мировой практике

и опыте АФК «Система» // Рос. эконом. журн. – 2019. – № 8. – С. 74.

5 Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. – М., 2018. – С. 20.