

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РАЗРАБОТКИ

УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩЕГО: ПРЕДПОСЫЛКИ И ТЕНДЕНЦИИ

Б. Мильнер,

*зам. директора ИЭ РАН, д-р экон. наук,
профессор*

На рубеже двух веков, в- преддверии нового, XXI столетия перспективные проблемы развития управления имеют особое значение для России, где происходят крупномасштабные и глубинные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов, перехода к системе рыночных отношений.

И наука, и развивающаяся на ее основе практика управления (рассматриваемого в широком смысле как целенаправленная организация совместной деятельности людей) имеют уже более чем столетнюю историю развития в промышленности, сельском хозяйстве, сфере услуг и других секторах экономики. Многообразный опыт, накопленных в разных странах мира — высокоразвитых и менее развитых, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и других) важнейшее значение имеет именно управление, т. е. способность и умение вырабатывать цели, определять ценности, координировать выполнение задач и функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности. Именно это характеризует назначение управления, его качество и эффективность, его воздействие на производительный труд все большего и большего числа людей с разным образованием, опытом, квалификацией и интересами. Поэтому большое теоретическое и практическое значение имеют проводимые в настоящее время обсуждения и исследования, мнения ученых и бизнесменов об основных тенденциях изменения менеджмента в XXI в.

Определяя роль и предстоящие перемены в управлении, важно исходить из реально складывающихся факторов его развития в России при становлении рыночной экономики. Главная черта переходного периода — создание принципиально новых институциональных условий рыночных отношений и на этой основе — новых моделей поведения предприятий. Опыт последних лет показывает, что осуществить либерализацию цен и приватизацию легче, чем добиться реальных, ощутимых и долгосрочных изменений в поведении предприятий. В этот период, который может занять десятилетия, ни объем производства, ни прибыль, никакой иной показатель или сфера деятельности сами по себе не могут служить конечным показателем результативности управления.

В условиях, когда одна система экономических отношений повсеместно заменяется на другую, когда быстро разрушается централизованно-командный тип управления и вместо этого формируются рыночные структуры, на первый план выдвигается задача выживания предприятий. А для этого в равной степени важным является и положение на рынке, и инвестиционная активность, и производительность, и развитие человеческих ресурсов, качество труда и финансовые результаты. Приходится затрачивать немалые средства на создание новых производственных связей. Контроль за всеми этими параметрами непосредственно зависит от управления.

Существует старая истина: собственность рождает власть. Ее можно уточнить с учетом утверждающегося плюрализма форм собственности: характер собственности определяет характер власти. В условиях широкомасштабных процессов смены форм собственности интересы выживания предприятий порождают тип управления, который является промежуточным, — уже не административно-командным, но еще не рыночным. Это — переходное управление, которое имеет две стороны. Одна из них — изменения в самом управлении (демократизация, децентрализация, переход от вертикальных к горизонтальным связям и др.), а другая — управление самим переходом от одной экономической системы к другой.

В переходный период предприятия оказываются в постоянно меняющейся экономической обстановке, в крайне нестабильных институциональных условиях, при этом законодательная база нередко недостаточно разработана и противоречива. Возможности выживания своего или других предприятий очень часто не ясны и не очевидны.

Те структуры и методы менеджмента, которые в западных фирмах отработывались в течение многих десятилетий, в переходный период не могут переноситься на российские предприятия механически, без учета конкретных внутренних и внешних условий. Нужно время для накопления собственного опыта. Это касается и децентрализации внутрифирменных структур, и становления контрактной системы, функций маркетинга, использования ценных бумаг, финансовой и банковской деятельности. То же самое можно сказать и о других важнейших аспектах управления — участии акционеров в управлении компаниями, формах и методах работы советов директоров и правлений, договорных отношениях, формировании жизненно необходимой рыночной инфраструктуры. При этом основное значение имеет предоставление в распоряжение руководителей совершенных информационных систем, что открывает огромные возможности для получения ими точных данных о состоянии производства, позволяет разрабатывать обоснованные стратегии хозяйственного развития и успешно вести конкурентную борьбу на мировых рынках. Не менее важным фактором эффективного управления является отношение к людям как к ведущему ресурсу, к капиталу, а не как к издержкам производства.

Переходный период — это преодоление крайностей, поиск промежуточных форм на основе реалистичных временных компромиссов. Например, и в экономической литературе, и в практической деятельности выявились две крайние тенденции, два противоположных взгляда на способы и границы государственного регулирования. Одни выступают за полную и неограниченную рыночную самоорганизацию и отвергают какое-либо государственное воздействие на предприятия. Другие по-прежнему ориентируются на жесткое командное администрирование. Однако чем ближе к крайностям — тем дальше от истины. Совместить интересы акционеров с интересами экономики и общества в целом — вот коренная проблема управления в переходный период. От ее решения будет зависеть способность экономики конкурировать на мировых рынках.

Взять, например, такую нестандартную и беспрецедентную по масштабам задачу, как конверсия военного производства, совмещаемая и по времени, и по существу с приватизацией собственности. Эта задача не может решаться без тесного сочетания и взаимодополнения государственного управления и рыночных методов. Нельзя при этом забывать, что предприятия военно-промышленного комплекса, относящиеся к нему полностью или частично, играли ранее ведущую роль в промышленности России. Объем производства на них доходил до 70% общего объема промышленного производства. Никто раньше не мог предполагать,

что в 1994 г. общий объем производства вооружения и военной техники в России составит примерно 6% уровня 1991 г. Реконструкция и структурная перестройка этих предприятий, перевод их на гражданскую продукцию, оптимальное использование их научно-технического потенциала — ключевой вопрос корпоративного управления в России, определяющий его судьбу в целом. Именно этим обуславливается значение указанных предприятий для развития управления на многие десятилетия вперед.

Или другой пример — транснациональные корпорации, которые должны иметь основное значение при построении «экономики без границ» со странами, входившими ранее в Советский Союз. Переход от административных принципов и форм к рыночным в деловых связях между этими странами и Россией станет также важнейшим феноменом корпоративного управления в долгосрочной перспективе. Из этого и вытекает задача использования и развития мирового опыта управления многонациональными корпорациями, матричной организации, охватывающей одновременно много срезов бизнеса — продуктовый, функциональный, территориальный, масштабный (крупный и малый), инфраструктурный.

По этим и ряду других причин при построении системы государственного регулирования и управления необходимо учитывать множество разных обстоятельств и факторов, влияние которых на современное социально-экономическое положение России очень велико. Особенность сегодняшней ситуации в России состоит в том, что многие (даже приватизированные) предприятия неподконтрольны ни рынку, которого еще нет, ни плану, которого уже нет, ни государству, органы и функции которого оказались размытыми. Вот почему в переходный период объективно требуются не только принципиально новые для российских условий формы организации, не только в корне отличные методы управления, но и переходные режимы деятельности, поэтапная трансформация одних структур в другие, применительно к которым мера и характер государственного и рыночного влияния меняются. Для того чтобы всесторонне учесть как внутренние особенности хозяйствующих структур, так и динамично меняющиеся внешние обстоятельства, а также складывающиеся прогрессивные тенденции, необходимо использовать системный подход к формированию и реорганизации в необходимых случаях предприятий.

Переходный период долгий, но не бесконечный. В течение этого времени должны возникнуть условия для использования новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в организациях, соединение вместе внутренних рынков компаний, их объединение с помощью глобальных информационных систем в промышленные и другие союзы самых разных типов. Для России с ее многообразным историческим опытом и огромными масштабами ресурсного потенциала и производства такая долгосрочная перспектива управления в рыночной экономике представляется вполне возможной и осуществимой.

Если попытаться обобщить основные характеристики изменяющихся организаций управления, прогнозируемые на основе анализа уже наметившихся тенденций и только лишь возникающих факторов его развития, то можно выделить следующие их разновидности.

Организация, ориентированная на предвидение. Она может обеспечивать быстрые, независимые и ответственные действия своих работников только тогда, когда все более четкое, дальновидное и практичное предвидение будет служить общей базой для принятия решений, представлять для работников ту цель, вокруг которой они могут сосредоточить свои усилия. Это особенно важно в условиях, когда организации должны управлять разнородными в культурном отношении группами

как внутри страны, так и за рубежом. Достижение общего понимания и реализация такого подхода внутри и вне фирмы являются одной из ключевых функций высшего управленческого персонала.

Интегрированная организация с перекрещивающимися функциями.

Традиционная функциональная организация, охватывающая такие отдельные сферы, как маркетинг, производство, научные исследования и опытно-конструкторские разработки и др. Организация производства в XXI столетии, судя по всему, будет иметь форму матрицы, поскольку ни одно важное решение не сможет приниматься, если оно не будет предусматривать интеграцию и координацию целого ряда функций.

Упрощенная и уполномоченная организация. По мере того, как организация становится более упрощенной и менее иерархической, она уполномочивает работников (как индивидуумов, так и группы) принимать на себя большую ответственность и работать более независимо. Главное преимущество упрощенной и уполномоченной организации — это возросший интерес, вовлеченность и ответственность со стороны работников, что ведет к более быстрому и полному удовлетворению потребностей клиентов и акционеров.

Глобальная организация. Рост производственных и технологических возможностей во всем мире, всеобщность потребительских и ресурсных рынков требуют глобальной организации действий. Фирма не может только производить или экспортировать товары в другие страны. Она должна иметь глобальную стратегию, которая позволяет действовать в ряде стран на любой стадии цепочки по созданию добавленной стоимости. Например, людские ресурсы, финансы, сырье могут быть найдены в любой части мира. И аналогично научные исследования и опытно-конструкторские разработки, производство могут осуществляться в одной стране, а рынки могут находиться в ряде других стран. Компании должны принимать во внимание условия конкуренции и окружающей среды в каждой стране в процессе достижения единства действий по всем странам.

Сетевая организация. Предприятие не обязательно должно иметь полный набор предпринимательской деятельности — от научных исследований и опытно-конструкторских разработок до маркетинга и распределения. Фирмы будут заключать договоры с другими фирмами для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических союзов. Покупатели и поставщики также будут являться частью этой сети.

Организация, основанная на информационной технологии. Фирма будет в значительной мере зависеть от использования информационных технологий в интересах повышения эффективности операций и принимаемых решений, достижения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке. Компьютеры, информационные системы, системы связи будут оказывать существенное влияние на деятельность организаций и результаты работы, на интеграцию производственных и обслуживающих процессов партнеров и улучшение конкурентоспособности.

Организация, ориентированная на акционера. Компания не сможет функционировать как «закрытая» организация, заинтересованная лишь в достижении своих внутренних целей. Менеджмент по-прежнему будет уделять преимущественное внимание своим акционерам, но интересы других держателей капитала также обретут значительный вес в корпоративном управлении. Фирмы будут играть более активную роль в поддержке культурных и других традиционных «бесприбыльных» организаций. Возрастет значимость вопросов этики и ведения бизнеса в других странах. Потребуется выработка определенных мировых стандартов для глобальной корпорации.

Гибкие, адаптивные и обучающиеся организации. Организация

предстоящего столетия будет быстро адаптироваться к изменениям на своих рынках и в среде своего действия. Адаптивность как важнейшее свойство организации будет обеспечиваться целенаправленным обучением и тренировкой работников, включением самоанализа в процесс деятельности. Частью обучающейся системы организации станут последовательное экспериментирование, применение соответствующих средств оценки деятельности.

Организация, движимая клиентом. Рыночная ориентация и удовлетворение потребностей клиентов будут продолжать оставаться ключевыми факторами. Компании должны будут воспринять этот, подход как постоянное условие принятия решений в области бизнеса. Наиболее полное отражение требований клиента к новому продукту или процессу развития услуг станет самой насущной потребностью. Все более растущее число фирм будет основывать значительную часть своей системы поощрений и компенсаций на уровне удовлетворения потребностей клиента.

Организация» ориентированная на добавленную стоимость и на общее качество. Чтобы быть конкурентоспособным, компании должны быть уверены в том, что их деятельность обеспечивает создание добавленной стоимости. Это требует концентрации усилий и средств в тех сферах, в которых фирма имеет преимущества и возможность производства высококачественной продукции, создающей добавленную стоимость. Это потребует повышения внимания к качеству не только дизайна и распределения продукции и услуг, но и деятельности всей организации.

Организация, основывающаяся на времени. Конкуренция, основанная на времени, является относительно новым и все более важным параметром бизнес-стратегии. Компании-лидеры придадут все большее значение скорости и простоте при создании быстрых и более подвижных организаций. Конкуренция, основывающаяся на времени, является решающей в ускорении развития и организации производства новых продуктов. Исследования показывают, что на общие результаты деятельности значительное влияние оказывает задержка выхода нового продукта на рынок. Например, задержка с выходом на рынок на шесть месяцев может привести к потере трети общего объема получаемой за «период жизни» продукта прибыли после налогообложения. Цикл жизни продукта становится короче для большинства продуктов и услуг, поэтому влияние ускорения процесса разработки нового продукта и его выхода на рынок приобретает особое значение. Аналогично важно ускорять все другие виды деятельности фирмы, включая выработку менеджером ответных мер в связи с изменением окружающей среды.

Инновационная, предпринимательская организация. У экономистов вызывает большое беспокойство тот факт, что крупные организации не являются в достаточной мере инновационными и предпринимательскими и что инновативность присуща в основном малым фирмам. В быстро изменяющихся внешних условиях инновативность в каждой фирме должна осуществляться своевременно и эффективно. С этим вопросом связана и конкуренция, основанная на времени, поскольку экономически объективной необходимостью является значительное сокращение времени на выпуск нового продукта.

Перечисленные выше характеристики предприятий будущего были предметом серьезного обсуждения на годичном собрании Международной академии управления в Филадельфии (США) в декабре 1994 г., в котором мне довелось участвовать в качестве члена академии. Многократно подчеркивалось, что указанные характеристики взаимосвязаны, имеют причинно-следственные отношения, которые при соответствующей интеграции могут умножить эффективность фирмы. Они являются средствами достижения успеха, увеличения акционерного капитала.

В свете рассмотренных характеристик интересны наблюдения по поводу распространенных в настоящее время причин неудач компаний, опубликованные в конце 1994 г. в США. На первом месте стоят недальновидность руководства компаний, их ориентация на существующие деловые сценарии, на привычные целевые установки и схемы деятельности. Необъективное представление о состоянии организации в целом, неполное и субъективное видение проблем со стороны высшего руководства являются основными причинами неэффективного управления. Затем следует так называемая клейкая палка — «прилипание» к старым методам, которые больше не работают. Далее отмечается потеря контактов с потребителями, из-за чего появляется и обостряется «слепота» компании, ее неориентированная деятельность. И завершают перечень основных причин неудач — омертвленная, неподвижная структура организации и лишенный динамизма наемный персонал.

Нельзя не видеть, что возможности для достижения успеха современных предприятий в значительной мере зависят от внешних условий, которые чрезвычайно быстро изменяются. Это интенсивная и глобальная конкуренция, быстрое технологическое развитие, демографические факторы и др. Чтобы добиться успеха, компании должны точно и быстро учитывать эти изменения в программах своего развития, с тем чтобы создать гибкую и подвижную организацию. Это оказывает большое влияние на возможность нанимать, подготавливать и удерживать квалифицированные, адаптивные и инновационные кадры, которые обладают полномочиями и ответственностью в производстве высококачественного продукта с большой долей добавленной стоимости.

Все перечисленные выше характеристики организаций важны, но их приоритетность отличается в зависимости от условий разных стран, отраслей, рынков и т. п. Вместе с тем обращает на себя внимание тот факт, что многие компании еще не уделяют им должного внимания. Опрос 390 ведущих должностных лиц, проведенный накануне годовичного (1994 г.) собрания Международной академии управления, показал, что только четыре характеристики рассматривались как важные большинством руководителей: стимулы, диктуемые потребителем (73%), ориентация на добавленную стоимость и на общее качество (69%), упрощенность и властные полномочия (60%) и видение перспектив (55%). Это свидетельствует о том, что предстоит еще пройти большой путь в освоении новых факторов развития предприятий.

Интересные выводы и прогнозы, касающиеся перспективных проблем развития управления, недавно были опубликованы Центром современных исследований по управлению при Уортоновской школе Пенсильванского университета. Задача этого нового Центра — проводить исследования и обучение, отвечающие нуждам управленческой практики и общества в XXI в. Главное в тех выводах, к которым пришли ученые Центра, состоит в том, что ключевыми направлениями изменений в управлении должны стать: предвидение и лидерство; организационное построение; движущие силы бизнеса.

В опубликованном докладе² подчеркивается, что в настоящее время происходит изменение взглядов на руководство у должностных лиц. Если раньше в ответе на вопрос, какое качество ценится руководителями больше всего, наиболее часто отмечалась решительность, то теперь наиболее ценным фактором считается предвидение. Участники опроса выделили следующие характеристики эффективного корпоративного предвидения: простота и ясность целей; возможность их оценки: цель,

¹ См.: Labich K. Why Company Fail./Fortune. 1994. November 14.

² См.: Gerry Wind. Presentation at the December 9, 1994. Conference of the International Academy of Management.

стимулирующая организацию к более высоким достижениям; вероятность и достижимость цели; легкая коммуникабельность со всеми акционерами— от высшего руководства до младших работников; возможность для всех работников вносить свой вклад и т. п.

По мере того, как расширяется круг вопросов, встающих перед высшими должностными лицами, некоторые организации выбирают группу лидеров, которая может разрабатывать перспективные проблемы. С этой же целью вносятся изменения в организацию и деятельность советов директоров, а именно: разделяются функции высших должностных лиц и председателя; обеспечивается полная поддержка совета директоров персоналом; укрепляется роль собраний по выдвижению кандидатур в совет директоров; при советах директоров создаются рекомендательные советы, состоящие из внешних экспертов.

В новейшей литературе в области управления много места уделяется рассмотрению путей перехода к так называемым горизонтальным корпорациям, с развитием которых связываются основные тенденции формирования организаций будущего. Анализ накопленного опыта показывает, что простое уменьшение размеров предприятий не привело к существенному увеличению производительности, на что надеялись многие компании. Происходит дальнейшее переосмысливание путей развития. Те или иные различия новых организационных моделей не исключают того, что имеются некоторые общие признаки горизонтальной корпорации, которая, как утверждается, займет ведущее место среди деловых организаций будущего. Прежде всего обращается внимание на то, что организационная структура формируется не по отношению к поставленной задаче, а вокруг процесса. Вместо создания структур на основе набора функций и департаментов компания строится вокруг ее трех — пяти коренных процессов со специфическими целями в каждом из них. Такая структура представляет собой плоскую иерархию. Сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости. Происходит минимизация деятельности внутри каждого процесса. Используется как можно меньшее число коллективов для наиболее полного осуществления соответствующих процессов.

Важной чертой подобной организации дела является использование групп (команд) для управления любыми работами. Группы (команды) становятся основным «строительным» блоком организации. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль менеджеров в организации. Группа имеет общую цель. Ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом ведущим звеном и показателем успеха становится удовлетворение потребителей (а не увеличение запасов товаров или рентабельности). Считается, что прибыль будет обеспечена и выпуск товаров будет расти, если потребители будут удовлетворены. Принципиальное значение имеет то, что оценки и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы (команды), а не только за индивидуальные действия и достижения. Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

Непременными условиями становятся максимизация контактов поставщиков и потребителей, обеспечение их прямых и регулярных связей. Практикуется включение представителей поставщиков или потребителей во внутренние рабочие группы компании, если это возможно по условиям деятельности. Не менее важны также информирование и тренировка всего персонала. Не рекомендуется выдавать персоналу дозированную и «очищенную» информацию. Считается целесообразной постоянная тренировка работников для наилучшего использования ими

информации, самостоятельного анализа ситуации и принятия собственных решений.

Новая корпоративная модель, расширение кооперирования среди конкурентов, поставщиков и потребителей меняют традиционные представления о границах компании. Профессиональные знания и умение каждого партнера позволяют создавать «лучшую во всем» организацию, в которой любая функция, и процессе реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании. В результате достигается и более высокая эффективность производства, возникает обстановка взаимодоверия и взаимответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании соединяются вместе для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Информационные сети помогают установить связи между компаниями.

Учитывая процессы организационного развития, которые в разных сочетаниях уже осуществляются в настоящее время, можно предположить распространение в будущем структур, образующих горизонтальные корпорации, характеризующиеся отмеченными выше особенностями³.

Известный ученый Питер Дракер, работы которого в области управления стали хрестоматийными, в своем докладе «Бизнес и управление», сделанном на общеамериканской конференции «Создание новых организаций» (ноябрь 1994 г.), отметил, что в следующем столетии изменятся принципиальные основы деятельности предприятий — от «базирующихся на рациональной организации» к «базирующимся на знаниях и информации». В организациях следующего века по преимуществу будут работать специалисты, которые направляют и организуют свою деятельность с помощью обратной связи от своих коллег, потребителей и стратегического центра корпорации.

Проходящая в настоящее время революция в информационных технологиях — глобальный процесс, создающий повсеместно новые, невиданные ранее возможности для повышения эффективности управления. Если 20 лет назад в мире существовало только 50 тыс. компьютеров, то сегодня 50 тыс. компьютеров продается во всем мире каждые 10 час. Например, в деловом мире США используется примерно 75 млн. персональных компьютеров (не считая 35 млн. таких компьютеров, установленных в частных домах). Затраты компаний на использование персональных компьютеров и относящийся к ним сервис за последние 10 лет удвоились — от 80 млрд. долл. в 1984 г. до 160 млрд. долл. в 1994 г.

Около 40% всех персональных компьютеров в мире соединены в информационные сети. Например, одна из них — Интернет — всего лишь Ю лет назад объединяла менее чем 200 базовых компьютеров. В настоящее время Интернет стал самой популярной среди руководителей информационной системой в мире: он обслуживает до 30 млн. пользователей, объединяет 3,2 млн. базовых компьютеров, охватывает 30 тыс. взаимосвязанных информационных сетей, причем каждые 30 мин. к ним подключается еще одна новая сеть. Интернет, как утверждают ее руководители, может сделать компанию любого размера конкурентной на глобальном рынке, если, разумеется, компания знает, как использовать ресурсы эффективно.

В нынешних условиях менеджеры могут реально лидировать в бизнесе только в том случае, если они широко используют информационные технологии. Принятие обоснованных решений находится в прямой зависимости от того, какой объем информации поступает и как она используется. Руководители постоянно получают огромный объем разнообраз-

³ См. также: Wind and West. Reinventing the Corporation./Chief Executive. 1991; Wind, Holland and West. Pace-Setting 21-st Century Enterprises: A Glimpse of What Emerge. 1993.

ной информации, однако многие из них не могут достаточно эффективно ее использовать. Эта проблема в ближайшем будущем станет еще более актуальной. Информация и по характеру, и по объему в предстоящие 10 лет изменится больше, чем в целом за прошедшие 70 лет. Для того чтобы использовать ее результативно, надо научиться формировать и овладевать информацией о внешних для предприятия факторах, которой явно не хватает в настоящее время. И, разумеется, в будущем необходимо соединить или, как минимум, сделать совместными две информационные системы, которые соседствуют друг с другом, но не взаимосвязаны — старые учетные системы и новые информационные системы для управления.

Для более четкого понимания основных тенденций изменений в управлении можно выделить две основные фазы ее эволюции. Вначале функции управления отделились от собственности, оно стало профессиональным, со своим кругом задач, функций и собственных прав. Вслед за Джорджем Сименсом в Германии Морган, Карнеги и Джон Рокфеллер в США провели массивную реорганизацию предприятий и железных дорог, возвысили положение наемного управляющего с его стратегией, тактикой, методами принятия и реализации решений. Второе изменение фундаментального характера произошло двадцатью годами позже. Развитие этого направления в последнее время можно было наблюдать в современных корпорациях, основы которых заложил Пьер Дюпон в начале 20-х гг. и продолжил Альфред Слоун в результате организационной реконструкции «Дженерал моторз» несколькими годами позже. Была внедрена, в частности, командно-административная организация с ее вертикально-соподчиненным характером, прогрессирующей ориентацией на децентрализацию, централизованным обслуживающим аппаратом, профессиональным управленческим персоналом, бюджетным контролем. И, что весьма важно, — с разделением функций политики и оперативной деятельности. Эта фаза завершилась массивными реорганизациями крупных компаний, в результате чего была создана модель большого бизнеса, распространившаяся впоследствии во всем мире.

В настоящее время организация управления вступает в третью фазу: переход от командно-контрольной организации, разделенной на департаменты и отделения, к «информационно-базирующейся» организации, к организации специалистов, глубоко владеющих знаниями. Сегодня мы можем только предполагать, как будет выглядеть эта организация, какими будут ее основные характеристики, черты и требования, что из себя будут представлять ее ценности, структуры и поведение. Ориентировочно можно утверждать, что такая организация будет иметь примерно в 2 раза меньше уровней, чем в настоящее время. Численность менеджеров составит лишь одну треть сегодняшнего состава. Конструирование и создание подобной организации становится задачей ближайшего будущего.

Основные направления изменений отдельных элементов моделей управления — современной и будущей — представлены в таблице⁴.

Западные исследователи все чаще отмечают, что одним из основных противоречий рыночной экономики, основанной на либеральных принципах свободного предпринимательства, является то, что большинство корпораций представляют собой централизованно контролируемые, иерархические системы. Именно поэтому такие компании, как «Дженерал моторз» и ИБМ, оказываются неспособными адекватно реагировать на принципиальные экономические изменения, связанные с сегодняшней информационной революцией.

Развитие управления должно обеспечить использование возможностей и потенциала свободного предпринимательства внутри предприя-

⁴ См.: Business Week. Special Issue on Reinventing America. 1992.

Объект изменения	Современная модель	Будущая модель (XXI в.)
Организация	Иерархия	Сеть
Структура	Самодостаточность	Взаимозависимость
Ожидания работающих	Удовлетворение насушных нужд	Качественный рост персонала
Руководство	Авторитарность	Использование общей идеи
Рабочая сила	Однородная	Принадлежность к разным культурам
Работа	Индивидуальная	Групповая
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация	Прибыли	Потребители
Ресурсы	Капитал	Информация
Управление	Совет директоров	Разные комбинации органов
Качество	Достижение заданного	Бескомпромиссное достижение возможного

тия. Такие революционные преобразования должны охватить линейные, функциональные, маркетинговые структуры и даже аппарат высших руководителей. Они станут автономными «внутренними предприятиями», которые будут покупать и продавать товары и услуги внутри и вовне и объединяться едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой. Лидеры автономных подразделений должны сотрудничать с целью придания таким образом «организованной экономике» формы «управляемых рынков», что вызывает необходимость создания стратегических альянсов, совместного использования технологий и решения общих проблем.

Как и любому рынку, внутреннему рынку свойственны динамичные преимущества свободного предпринимательства: ответственность перед внутренними и внешними клиентами; высшее качество и услуги по низким ценам; продолжающееся расширение прав в масштабе всей организации; сокращение и ликвидация бюрократизма; достоверная информация для принятия обоснованных решений; свобода для предпринимательских новшеств; гибкость и быстрое реагирование на возникающие проблемы; стимулирование улучшений в работе.

Организационные рынки (как называют теперь феномен «внутренних рынков») сокращают учет и отчетность, накладные расходы и другие производственные затраты благодаря выпрямлению операций. Они способствуют предотвращению конфликтов и налаживанию кооперирования, поскольку создают прочную основу для деловых взаимоотношений. Подразделения, имеющие экономическую свободу внутри предприятий, быстрее могут обеспечить изменения в производстве товаров, предоставлении услуг, во всей системе отношений с потребителями.

Структуры, техника, методы управления будущего, являющиеся предметом аналитических исследований и прогностических разработок, судя по всему, полностью реализуются и широко распространятся в следующем столетии. Однако уже и сегодня они становятся все более заметной реальностью. Новые, нередко революционные изменения в управлении, связанные с использованием информационных технологий, научных знаний, горизонтальных структур, «внутренних рынков» и др., в разных масштабах и модификациях входят в практическую жизнь. Обобщение этого опыта, его всесторонний анализ, выявление возможностей использования новых организационных моделей и методов с учетом конкретных ситуаций и особенностей субъектов хозяйствования становятся ключевой задачей науки и практики управления сегодня и в ближайшем будущем.