

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА И НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГРЕССА

Глобальные рынки, порождающие глобальную конкуренцию, вынуждают всех участников принимать новые, международные принципы ведения бизнеса и управления, независимо от места нахождения фирмы. Стираются грани между национальными системами и стилями внутрифирменного управления. Базовые положения менеджмента различных стран имеют все большую тенденцию к единообразию. Общее в менеджменте уже сегодня значительно превышает то, что пока еще различно. В условиях международной гиперконкуренции, фирме, расположенной в любом уголке света, для выживания необходимо, чтобы ее товары и услуги обладали высокой конкурентоспособностью по всем параметрам. Для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности товаров и услуг любой современной фирме требуется обладать менеджментом, уровень компетенции которого соответствует международным требованиям.

Проблема, связанная с достижением требуемого уровня компетенции менеджмента, заключается еще и в том, что темпы технического прогресса вызывают постоянные изменения систем управления, их глубокую трансформацию. Без понимания и осмысления природы этих изменений и основных тенденций в них, отечественному менеджменту бессмысленно пытаться сделать прорыв в теории и практике управления. Например, бессмысленно осваивать и совершенствовать систему управления корпорацией с высокой вертикальной иерархией, когда конкуренты перешли на более эффективные горизонтальные схемы построения корпораций.

Руководители отечественных предприятий по существу стоят перед выбором: идти по пути последовательного совершенствования

* Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова.

систем управления в соответствии с историческими этапами развития управленческих систем в условиях рыночной экономики или же подвергнуть процесс и формы менеджмента радикальным изменениям, создавая коммерческие компании, состоящие из независимых агентов, работающих в рамках межфирменных сетей, в среде внутрифирменных рынков.

Первый путь — это попытка догнать уходящий поезд, следуя за ним в точности по его маршруту. Результаты столетней эволюции теории и практики менеджмента в развитых странах, конечно, несопоставимы с результатами, которых мы добились в области управления за десять лет существования в нашей стране рынка, поэтому отставание велико. Так специалисты говорят об отставании уровня менеджмента отечественных предприятий от уровня менеджмента деловых предприятий развитых стран на 30–40 лет. Безусловно, вооружившись обобщенными теоретическими знаниями и систематизированным практическим опытом управления, накопленными в развитых странах, можно преодолеть это отставание значительно быстрее. Но ведь теория и практика менеджмента продолжают развиваться. Ведущие корпорации мира сами являются и источниками, и активными пользователями изменений в сфере управления. Есть ли у наших корпораций время для постепенного устранения имеющегося разрыва в уровне компетенции менеджмента? Реальность, в виде глобальной конкуренции подсказывает — нет. Очевидно, что выбор данного пути приведет к ненужной трате времени на усвоение устаревших и уже неэффективных стратегий и технологий управления, и, вероятнее всего, обречет отечественные компании, выбравшие этот путь, на потерю самостоятельности, или, в лучшем случае, на роль вечных аутсайдеров.

Второй путь предполагает использование накопленных в развитых странах теоретических знаний и практического опыта для осмысления и понимания процессов и тенденций в изменении систем менеджмента, с целью осуществления не совершенствования (т.е. сохранения и закрепления) действующих структур и систем управления, а их полного пересмотра, переоценки и проведения революционных изменений в них.

Трудно представить, что какое-либо деловое предприятие способно одновременно коренным образом перестроить всю систему управления. Вместе с тем, возможно, и необходимо прийти к корен-

ному изменению системы внутрифирменного управления поэтапно, путем осуществления радикальных изменений в отдельных подсистемах и элементах системы управления.

Итак, глобализация рынка, вызвавшая глобальную конкуренцию, вынуждает любую фирму, независимо от ее места нахождения, желаящую быть игроком этого рынка, соответствовать мировому уровню по всем параметрам. А так как именно менеджмент фирмы является главной движущей силой и ключевым фактором, от которого зависит, в конечном счете, способность и возможность фирмы успешно конкурировать на глобальном рынке, то необходимо уяснить и взять на вооружение основные принципы, методы и доминанты обновленного менеджмента, адекватного реалиям новой экономики.

Новые теории организации и управления основываются не столько на власти, принуждении и подчинении, сколько на знаниях, лидерстве, мотивации, новых технологиях управления и новом использовании старых технологий. Очевидно смещение акцентов с механизмов внешней координации на самокоординацию, самоуправляемость. На смену иерархии управления приходят самоподдерживающиеся системы.

Иерархическая пирамида организации становится более плоской, возникают корпорации с сетевой структурой. Процесс, но не продукт и операция является новой доминантой всей организации. Наблюдается переход от узкой специализации и разделения труда к реинтеграции задач, рабочей силы и знаний. Объединение операций, расширение знаний, во многом обусловленные прогрессом информационных технологий и систем, являются объективной основой уплощения организационных структур.

Границы корпорации стираются и становятся полупрозрачными. Экономия достигается не за счет масштаба, а за счет глубокой интеграции с поставщиками и потребителями.

Рынки функционируют и внутри компаний. Автономные команды, владеющие отдельными процессами производства и характеризующиеся высокой ответственностью, творческим подходом и самоуправлением, организуются и координируются при помощи внутрифирменных механизмов, работающих по законам рыночной экономики.

Значение информации как важного инструмента управления рас-

тет. Доступность информации для каждого работника создает предпосылки для творчества, ответственности и предпринимательской инициативы работников.

Продукция массового производства постепенно уступает место индивидуально разработанным товарам и услугам, поставляемым клиентам по ценам массового производства, без ущерба качеству, времени и удобству. "Тотальная ориентация на потребителя" — вот девиз успешных современных компаний.

Традиционное прогнозирование теряет свое значение так же как и рынки массового потребления. Гибкость, способность реагировать на любые изменения в режиме "онлайн", выпуск продукции на заказ — основные факторы снижения потребности в прогнозировании.

К традиционным ресурсам деловой организации, без наличия которых невозможна производственно-хозяйственная деятельность — финансам, материальным, человеческим ресурсам прибавились такие необходимые для успешного функционирования в современных условиях ресурсы как информация и знание. При этом знание рассматривается как главная форма капитала, как наиболее ценный актив, служащий основой для достижения конкурентных преимуществ. Все большая зависимость организаций от знания и информации — новая реальность. Без знания бесполезно строить капитал. Произошло смещение фокуса с физической деятельности на умственную. Лозунг "Умственный труд для людей, физический — для машин!", написанный на щите, расположенном у ворот фабрики великого менеджера — Томаша Бати, еще в начале тридцатых годов прошлого столетия сегодня актуален как никогда. Наличие знания рассматривается как необходимое условие создания богатства. Важность приобретения и распространения знания в организации, следовательно, делает обучение и переобучение главным пунктом стратегического управления.

Таковы основные характеристики изменений в системах менеджмента, происходящие в наши дни. Эти характеристики позволяют судить о характере новой управленческой парадигмы. Конкретизация этих характеристик, разработка новых технологий и инструментов поддержки новой управленческой парадигмы, обретение новых знаний и способностей в области управления — вот на чем необходимо сконцентрировать внимание отечественной теории

и практики управления, чтобы достичь уровня компетенции менеджмента, обеспечивающего конкурентоспособность отечественных коммерческих организаций в условиях новой экономической реальности. Сможем ли мы стать активными участниками процесса формирования и практического применения новой управленческой парадигмы или будем довольствоваться ролью не очень успешных имитаторов в менеджменте? От ответа на этот вопрос зависит положение отечественных деловых организаций на глобальном рынке, роль и место национальной экономики в мировой экономике и, в конечном итоге, благосостояние каждого гражданина страны.

Для понимания природы и сущности кардинальных изменений в менеджменте важно установить причины появления в девяностых годах прошлого столетия новой управленческой парадигмы. Важнейшими факторами, обусловившими отход от традиционных взглядов на управление явились: во-первых, всеобщая конкуренция; во-вторых, прогресс техники и технологии, прежде всего компьютерной техники, информационных технологий и систем; в третьих, значительное повышение образовательного уровня населения планеты.

Следование принципам парадигмы менеджмента индустриальной эпохи, таким как централизованная командная система, высокая степень разделения труда и специализация знаний, экономия от масштабов, многоступенчатый контроль, в настоящее время именуемое — пост индустриальной эпохой, приводит к всевозрастающим отрицательным эффектам. Дальнейшая эволюция менеджмента, основанного на принципах, сформулированных в другой исторической эпохе и адекватных ей — тупиковый путь. Невозможно эволюционным путем превратить конную повозку в автомобиль. Необходимо принципиально новый подход, и он, в общем, определен. В основе новой управленческой парадигмы лежит децентрализация, реинтеграция процессов, глубокая интеграция с поставщиками и потребителями, смещение фокуса с физической деятельности и материальных активов на умственную деятельность и интеллектуальные активы.

Реинтеграция процессов подразумевает смещение акцента с результатов труда и отдельных операций на связи между операциями и процесс в целом. Именно процесс, а не продукт должен быть средством повышения конкурентоспособности, так как характер произ-

водственного процесса определяет свойства и качество продукта, а не наоборот. Минимизация числа операций, минимизация издержек и работы, не вносящей вклад в добавление ценности продукту и как следствие — максимизация эффективности деятельности — вот цель, которую можно достичь, если производственный процесс перестанет быть сферой деятельности только инженеров, технологов и техников и перестанет восприниматься менеджерами как заданный, фиксированный и неизменный.

В традиционном менеджменте, вследствие максимального разделения труда и специализации, производственно-хозяйственные процессы разбиваются на огромное число операций. Это приводит к большим непроизводительным затратам, связанным с координацией деятельности исполнителей, выполняющих отдельные операции. Реинтеграция процесса призвана устранить данную проблему. Она включает в себя три аспекта: реинтеграция задач, реинтеграция труда, реинтеграция знаний.

Требование к реинтеграции задач — сокращение количества частей в продуктах и операций в процессах путем объединения подзадач более мелких процессов и деятельности, связанной с ними, в более крупные интегрированные блоки и комплексы.

Реинтеграция труда позволяет рабочим выполнять и самостоятельно координировать процесс или большую часть процесса вместо индивидуального выполнения отдельных операций. Это дает возможность рабочим работать в автономных командах и координировать интегрированные процессы. Реинтеграцией труда поощряется многофункциональность, ротация рабочих, деспециализация и право собственности на процесс.

Реинтеграция знаний подразумевает приобретение и использование рабочими знаний о все большей и большей части процесса. Отдается предпочтение интегрированному образованию по отношению к специализированному.

Прогресс в области компьютерной техники, информационных технологий и систем, возросший образовательный уровень работников корпораций значительно расширили границы возможного в управлении и в частности создали необходимые условия для осуществления реинтеграции процессов на практике.

Реинтеграция процесса — это адекватная реакция на всевозрастающий отрицательный эффект, связанный с доведением до крайно-

сти принципа традиционного менеджмента — разделения труда и специализации знаний.

Именно реинтеграция процесса объективно подготавливает почву для перехода от организационных структур с высокой степенью централизации не к менее централизованным (сейчас их называют децентрализованными) структурам, а к плоским. Не политическая воля руководства компании, вызванная желанием следовать моде на децентрализованные структуры, а созданные благодаря реинтеграции производственно-хозяйственных процессов объективные условия для осуществления подлинной децентрализации, являются залогом успешного перехода корпораций от командной иерархии управления к сетевой структуре.

Как было сказано выше, одним из принципов новой управленческой парадигмы является глубокая интеграция с поставщиками и потребителями. Почти непроницаемые границы организации, выстраиваемые традиционным менеджментом, не позволяют извлекать дополнительную пользу за счет глубокого взаимопроникновения ни поставщикам, ни потребителям, ни самой организации, являющейся звеном этой цепочки. Причина такого положения — в традиционном подходе, когда внимание менеджера сосредоточено на процессе, начало которого — закупка материалов или комплектующих, конец — получение оплаты от потребителя за переданный ему товар. Ключевым моментом считается поведение до максимума разницы между закупками и реализацией. При таком подходе анализ процесса и, соответственно, влияние на него начинается слишком поздно и заканчивается слишком рано.

С точки зрения современных воззрений на управление, фирма должна рассматриваться как одна из частей в общей цепи видов деятельности, создающих ценность от исходного сырья до конечного потребителя. Взгляд на фирму не как на изолированную производственную единицу, а как на составляющую единую цепочки ценности и понимание того, что благополучие фирмы напрямую зависит от того, звеном какой цепочки она является и насколько прочна ее связь с остальными звеньями, позволяет использовать в полной мере потенциальные выгоды от углубления связей с поставщиками и потребителями. Рассмотрение фирмы в контексте общей цепочки видов экономической деятельности, создающей потребительскую ценность, позволяет точно определить, где в этой цепочке может

быть увеличена ценность для потребителя или снижена себестоимость. Такое знание значительно расширяет перспективы фирмы.

Знание становится насущной проблемой для всех организаций, потому что организация деятельности по производству конкурентоспособных товаров и услуг требует все больше и больше знаний. Человеческие, финансовые, материальные и информационные ресурсы не могут использоваться эффективно при отсутствии необходимых знаний. Носителями знаний являются как отдельные работники, так и группы работников. Причем, в корпорации нужны организационные знания. Знаний одного человека корпорации недостаточно! Чем большими знаниями владеет организация, тем выше ее возможности. Следовательно, создание организациями механизмов обретения, накопления и применения знаний должно рассматриваться как важнейший стратегический фактор достижения корпорацией конкурентных преимуществ в новых экономических условиях.

Из-за чрезмерного вертикального разделения труда возникла еще одна проблема, связанная со знанием, — отделение знания от дела, выражающееся в отделении менеджера (координатора) от исполнения и, соответственно, исполнителей. Решение этой проблемы состоит в создании автономных групп (команд) отвечающих за определенную часть процесса или процесс в целом. Знания и усилия всех членов команды направлены на действия, создающие потребительскую ценность. Такой группе нет нужды иметь в своем составе работников, единственной задачей которых является координация деятельности других членов группы, поскольку видение процесса и знание конечной цели деятельности всеми членами команды, позволяет им самостоятельно координировать свою работу.

Все большее значение приобретает не то, что фирмы производят, а то, как фирмы воспроизводят себя, т.е. свои собственные способности и возможности производства продукции, максимально удовлетворяющей требования потребителей. Традиционные корпорации, являющиеся иерархиями управления, были жизнеспособны в индустриальную эпоху. Огромные и всевозрастающие по мере роста масштабов корпорации затраты и усилия, направленные на координацию деятельности исполнителей, отвечающих за чрезвычайно узкие фрагменты производственно-хозяйственного процесса, указывают на неэффективность традиционных организационно-управ-

ленческих систем. Выход в создании самоподдерживающихся, самоуправляемых, самокоординируемых систем.

Примером новых организационных систем являются самоподдерживающиеся системы в форме сетевых корпораций. Менеджмент сетевых корпораций происходит без централизованного руководства. Сетевые корпорации более гибки и близки к своим клиентам, адаптивны, чутки к изменениям и как следствие, более конкурентоспособны.

Теоретические обоснования и практические результаты убедительно доказывают, что эффективность новой управленческой парадигмы выше традиционной. Сейчас становится понятно, что корпорациям, стремящимся быть победителями в конкурентной борьбе в условиях гиперконкуренции, не остается ничего другого как взять на вооружение новую управленческую парадигму.

Что же мешает отечественным коммерческим компаниям сосредоточить внимание на ключевом факторе успеха в бизнесе — менеджменте? Очевидно, непонимание и, вследствие этого, недооценка роли менеджмента в повышении конкурентоспособности корпорации. Среди украинских руководителей предприятий распространена чрезмерно упрощенный взгляд на организационное проектирование и управление. Факты вопиющей некомпетентности менеджмента многих, если не сказать подавляющего большинства, отечественных деловых компаний «кричат» о себе, но часто остаются неузнаваемыми нашими руководителями предприятий, вследствие недостаточности предварительных знаний для их понимания. Таким образом, устранение пробелов в знании сущности, роли, технологий современного менеджмента у отечественных менеджеров — первоочередная задача, без решения которой шансов у наших предприятий противостоять конкурентам, в условиях гиперконкуренции, просто нет. И весомый вклад в решение этой задачи может внести высшая школа, деятели науки, консультанты в области управления.

Современный руководитель должен быть поставлен перед выбором — либо он встает на путь постижения и применения на практике современных знаний в области менеджмента, либо уступает место менеджерам, стоящим на этом пути. Предпосылками для формирования таких условий являются: неуклонный рост конкуренции; обретение значительной части материальных активов собственниками, рассчитывающими на отдачу от этих активов за счет производ-

ственно-хозяйственной деятельности, а не спекуляции ими; появление специалистов новой формации в области менеджмента.

Глобальная конкуренция и быстроменяющиеся условия функционирования корпораций выдвигают новые требования к корпоративному управлению. Сейчас становится практически невозможно успешно участвовать в конкурентной борьбе, сохраняя, усиливая или даже совершенствуя систему управления, в основе которой лежит традиционная управленческая парадигма. Так сложилось исторически, что необходимость революционных перемен в менеджменте назрела именно сейчас. Созданная в течение последнего века система иерархического менеджмента, больше не может служить эффективно.

Каждая современная корпорация стоит перед необходимостью создания на основе принципов новой управленческой парадигмы принципиально новой системы менеджмента, адекватной новым экономическим, техническим, социальным и политическим реалиям. Это, в определенной степени, снимает проблему, связанную со значительной диспропорцией между уровнями компетенции менеджмента отечественных и зарубежных корпораций, построенного на традиционных принципах. Отечественные корпорации, с точки зрения задачи построения систем управления, соответствующих новой управленческой парадигме, находятся в той же фазе и имеют приблизительно одинаковые условия, что и корпорации развитых стран. Более богатый опыт организации и управления зарубежных корпораций, основанный на принципах традиционного менеджмента, не должен рассматриваться как их фундаментальное преимущество над отечественными компаниями, нарушающее относительную равнозначность исходных условий для разработки и внедрения новых систем управления. Строить новое сооружение на свободной площадке иногда даже проще, чем капитально перестраивать, начиная с фундамента, старое сооружение.

Предпосылками возможности успешного решения отечественными компаниями задачи создания систем управления, отвечающих современным реалиям, являются: высокий образовательный и интеллектуальный уровень населения Украины, в том числе наличие достаточного количества специалистов в области информационных технологий и систем (по данным компании Grainbench — мирового лидера по онлайн-тестам, Украина занимает четвертое место в

мире по количеству высококвалифицированных сертифицированных специалистов по информационным технологиям [4]); удачное геополитическое положение страны (географический центр Европы); благоприятный исторический момент (радикальная перестройка систем управления корпорациями во всем мире только начинается). Сможем ли мы воспользоваться таким благоприятным стечением обстоятельств? Цена вопроса — приближение страны к центру или отнесение ее на самые дальние задворки мировой цивилизации.

Литература:

1. Информационные технологии в бизнесе/ Под ред. М. Желены. — СПб: Питер, 2002
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. — СПб.: издательство С. — Петербургского университета, 1997
3. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами. — СПб.: ЗАО "Бизнес Микро", 1999
4. Корреспондент. — 2002. — № 3. — с.8