

УДК 658.1

## Корпоративная конфигурация: структура и смысл для предпринимательских организаций

*Д-р экон. наук* **Коваленко Б.Б.** kovalenkob@mail.ru;

**Долгова А.А.** ania91@mail.ru

*Университет ИТМО*

*191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9*

*В статье представлены результаты анализа содержания понятия «корпоративная конфигурация», включающего: важнейшие компоненты организационной структуры (командную цепочку, систему распределения властных полномочий, ответственности и отчетности); процессы, направляющие деятельность людей внутри и вне организации; отношения, связывающие людей как внутри, так и за пределами организации (отношения между подразделениями организации и корпоративным центром; отношения с заинтересованными лицами за пределами организации, включая альянсы и кооперацию). Автором подчеркивается, что содержание структуры, процессов и отношений индивидуально и свойственно конкретной организации в определенный период времени. Принцип индивидуального подхода реализован как по отношению к выбору структур, так и контролю процессов и корпоративных отношений. Выбор структуры осуществляется исходя из конкретных целей и задач, что позволяет менеджменту контролировать процессы деятельности организации в пределах своей компетенции и проводить своевременные организационные изменения. Контролируя процессы деятельности организации (формальные и неформальные, содействующие и препятствующие), менеджмент контролирует деятельности организации в целом. Ключевой аспект корпоративной конфигурации состоит в способности организации объединить не только знания и деятельность подотчетных подразделений, но и организаций, являющихся партнерами в единой цепочке создания стоимости. В связи с этим подчеркивается, что необходимо поддерживать гибкость внутренних и внешних корпоративных отношений для своевременной реакции на перемены в неопределенном внешнем окружении.*

*Ключевые слова:* корпоративная конфигурация, структура организации, процессы деятельности организации, корпоративные отношения, прямой и косвенный контроль, корпоративная стратегия

---

## Enterprise configuration: the structure and meaning for business organizations

*D.Sc.* **Kovalenko B.B.** kovalenkob@mail.ru,

**Dolgova A.A.** ania91@mail.ru

*ITMO University*

*191002, Russia, St. Petersburg, Lomonosov str., 9*

*The article presents the results of an analysis of the notion of "corporate configuration", including: the most important components of the organizational structure (chain of command, the system of distribution of authority, responsibility and accountability); processes that guide the activities of people inside and outside the organization; relationships connecting people both inside and outside the organization (the relationship between parts of the organization and the corporate center; c ratio stakeholders outside the organization, including alliances and cooperatives). The authors emphasize that the content of the structure, processes and relationships individually and tend to a particular organization in a*

*given period of time. The principle of individual approach implemented both in relation to the choice of structures and control processes and corporate relations. Selection of the structure is carried out on the basis of specific goals and objectives that allows the management control processes of the organization, within its competence and conduct timely organizational changes. By controlling the processes of the organization (formal and informal, promoting and impeding), management control of the organization as a whole. A key aspect of the corporate configuration is the organization's ability to integrate not only the knowledge and activities of the reporting units and organizations that are partners in a single value chain. In this regard, it stressed the need to maintain the flexibility of internal and external corporate relations for a timely response to changes in an uncertain external environment.*

**Keywords:** corporate configuration, organizational structure, processes of the organization, corporate relations, direct and indirect control, corporate strategy

Важнейшим ресурсом организаций являются сотрудники, функциональное взаимодействие которых в процессе предпринимательской деятельности, имеет решающее значение для эффективного осуществления бизнес-процессов в условиях меняющейся внешней среды в соответствии с выбранной стратегией. Взаимодействие сотрудников происходит преимущественно в пределах организационной структуры. Поэтому возникает очевидная проблема соответствия организационных структур стратегии поведения организации в стремительно меняющемся мире.

Взгляды на пути решения названной проблемы меняются по мере эволюции представлений научного менеджмента об организационных структурах и их стратегической роли в достижении бизнес-успеха. Традиционно исследователи менеджмента подчеркивали значение формальных структур и процессов, соответствующих иерархическому, командному взгляду на стратегию, когда высшие менеджеры принимают решения, а большая часть сотрудников организации технически воплощают их в жизнь [8 сс.83-92; 13 сс.236-253]. Однако в современной экономике, в которой ключевыми знаниями владеют служащие на всех уровнях организации и где непрерывно происходят перемены, полагаться исключительно на иерархические структуры, на наш взгляд, уже недостаточно. Новый взгляд на структуры означает признание многообразия форм и возможностей выбора альтернативных вариантов организационных построений в процессе осуществления стратегии развития [4 сс.113-138; 7 сс.170-179; 14 сс.161-180; 20 сс.398-431]. Активно применяются модели организационных конфигураций, позволяющие выявить факторы, которые в наибольшей степени влияют на содержание принимаемых решений, выполняемых видов деятельности и ожидания результатов деятельности предпринимательских организаций [15 сс.482-504; 16 сс.38-46].

Как показывают результаты исследования, есть основания говорить о двух тенденциях

Во-первых, статичные формальные структуры все меньше отвечают современным условиям развития. Организациям постоянно приходится адаптировать свою структуру к меняющимся факторам внешней среды. По этой причине все чаще применяется термин «организационная работа», при помощи которого на первый план выходит процесс приспособлений к меняющимся внешним условиям.

Во-вторых, чтобы использовать ценные знания, рассеянные по всей организации, недостаточно одной только формальной иерархической структуры. Для накопления глубоких знаний, которые в настоящее время часто лежат в основе конкурентного преимущества, и обмена ими жизненно необходимы неформальные отношения и процессы.

Сформулированные положения позволяют иначе взглянуть на *организацию*: акцентировать внимание на изменениях и уравнивать в правах формальные и неформальные структуры, процессы и отношения между сотрудниками, исполняющими различные должностные обязанности. Важнейшая идея заключается в том, что формальные и неформальные структуры и процессы могут быть представлены *организационной конфигурацией*, которая включает структуры и процессы, посредством которых осуществляется деятельность в организации. Для успеха организации решающее значение

имеет такая ее конфигурация, в которой эти элементы согласованы между собой и соответствуют ключевым стратегическим задачам.

Следовательно, в состав организационной конфигурации могут быть включены:

- *Структура* организации: командная цепочка, система распределения властных полномочий, ответственности и отчетности. От структуры зависят источники конкурентного преимущества организации. Неспособность скорректировать структуру не позволит реализовать стратегию. Но одной только правильной структуры для успеха недостаточно.

- *Процессы*, которые направляют деятельность людей внутри и вне организации. От этих процессов также в большой мере зависят успех или неудача стратегии, поскольку они определяют пути ее разработки и контроля, а также взаимодействие менеджеров и других служащих в ходе ее реализации.

- *Отношения*, связывающие людей как внутри, так и за пределами организации: отношения между подразделениями организации и корпоративным центром; отношения за пределами организации.

Структуры, процессы и отношения в различных организациях индивидуальны и неповторимы по своему содержанию. В основе индивидуальности, на наш взгляд, несколько предпосылок:

- во-первых, *высокая динамика перемен и неопределенности* в деловой среде. В результате – организациям нужны гибкие структуры и способность к быстрой реорганизации.

- во-вторых, *актуальность специальных знаний*, которые вправе считаться фундаментальным условием успеха организации. Структура организации должна способствовать концентрации знаний и обмену между сотрудниками.

- в-третьих, *глобальная среда* организационной работы, что необходимо учитывать для решения многих проблем: коммуникации в широких географических масштабах, координации разнообразия и построения отношений между представителями разных культур и т.д.

Для того, чтобы дать относительно полную характеристику корпоративной конфигурации, последовательно проанализируем ее элементы: организационные структуры, процессы и отношения.

*Организационные структуры.* Формальная структура важна для менеджмента, как минимум, по двум причинам: во-первых, структурные направления подотчетности формируют структуру обмена знаниями между сотрудниками. Во-вторых, должностные позиции в верхнем эшелоне власти показывают, какие квалификацию и навыки следует приобрести, чтобы сделать карьеру в данной организации. Результаты анализа различных позиций и мнений в отношении содержания и типологии структур, позволяют выделить важнейшие виды структур, которые наиболее часто привлекают внимание исследователей: функциональная, многофилиальная, холдинговая, матричная, транснациональная, командная и проектная. В первых трех одно структурное измерение – функциональные службы или бизнес-единицы – преобладает над другими. В следующих четырех структурные измерения скомбинированы равномерно. Однако ни одна из этих структур не является универсальной. Для конкретных задач, стоящих перед организацией, нужно подбирать свою структуру. В общих чертах охарактеризуем суть названных структур, выделим особенности и назовем наиболее типичные проблемы, свойственные функционированию конкретному типу (таблица 1).

Таблица 1

**Типология организационных структур**

<b>Преимущества</b>	<b>Проблемы</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<i>Функциональная</i>	
Менеджмент обладает высокой возможностью лично контролировать работу подчиненных. В функциональной структуре четко определены роли и задачи, что повышает ответственность. В функциональных подразделениях создаются и накапливаются специальные знания.	Проблемы проявляются по мере роста и развития организации: потеря гибкости, сосредоточение подразделений на внутренних проблемах. Поскольку подразделения выполняют различные функции, структура не приспособлена для экспериментов.
1	2
<i>Филиальная</i>	
Потенциально этот тип структур имеет несколько преимуществ: гибкость, обеспечиваемая за счет самостоятельности, дистанционного контроля возможности осуществления собственной стратегии, специализации и концентрации усилий на отдельной товарной группе, технологии или группе потребителей.	Вероятность достижения самодостаточности и независимости подразделений от результатов деятельности корпоративного центра при сохранении низкой функциональной компетенции в области финансов, маркетинга, НИОКР, или управления трудовыми ресурсами; деление на филиалы мешает кооперации и обмену знаниями между бизнес-единицами; целевые показатели филиала редко стимулируют сотрудничество с другими филиалами.
<i>Холдинговая</i>	
Холдинговые компании отличаются чрезвычайной гибкостью. Они способны привлекать сторонних акционеров и формировать условия обращения акций.	Сложно контролировать дочерние общества из-за правомочий сторонних акционеров. Дочерние компании автономны и часто работают в несвязанных сферах, для синергии мало возможностей.
<i>Матричная</i>	
Потенциально высокий уровень эффективности управления специальными знаниями в сочетании с высокой степенью гибкости, что позволяет комбинировать разные измерения организации; привлекательна для глобальных организаций.	Согласование действий между менеджерами разных измерений предполагает значительный по продолжительности лаг времени для принятия решений; сложная система подотчетности и контроля.
<i>Транснациональная</i>	
Успех транснациональной компании зависит от способности менеджмента одновременно достигать глобальной компетенции, местной ответственности и инноваций с обучением в пределах всей организации.	Полномочия и ответственность расплывлены в сложной управленческой иерархии, что порождает сложности и проблемы контроля, аналогичные существующим в матричной организации.
<i>Командная</i>	
Позволяет широко использовать инициативу и компетенции каждого участника; повысить эффективность разработки нетривиальных решений и получить наивысший результат.	Длительный срок формирования и поиска баланса характеристик участников, создания системы внутренних и внешних коммуникаций; высокая степень вероятности кадровых ошибок.
<i>Проектная</i>	
Потенциальная гибкость организация позволяет создавать и распускать проектные команды, когда требуется. Поскольку они имеют четкое задание, которое надлежит выполнить через определенное время, отчетность и контроль находятся на высоком уровне. Членов проектной команды обычно привлекают из разных подразделений фирмы, поэтому обмен знаниями в такой структуре эффективен.	Без программного управления, обеспечивающего контроль, менеджмент организации проявляет склонность открывать слишком много слабо скоординированных проектов. Постоянный процесс роспуска команд препятствует накоплению знаний с течением времени или в зонах специализации.

*Функциональная структура* предполагает распределение прав и обязанностей по базовым функциям (обеспечение ресурсами, производство, продажи). Такой вид структуры способствует созданию в организации простой и понятной для всех участников, системы управления.

*Филиальная структура* состоит из филиалов, организованных на основе разветвленной системы производства различных товаров, или географических регионов. Эта структура используется для решения проблемы разнообразия, с которыми не справляется функциональная структура. Каждый филиал реализует собственную товарную и/или рыночную стратегию, используя собственный набор функциональных подразделений. Крупные многофилиальные компании часто имеют второй ряд подразделений внутри филиалов. Рассматривая бизнес-единицы как подразделения филиала, организация уменьшает количество структурных единиц, которые приходится контролировать корпоративному центру. Кроме того, подразделения помогают организациям реагировать на противоречивые внешние сигналы.

*Холдинговая компания* - предполагает акционерное участие материнской компании в дочерних и зависимых обществах. Дочерние компании работают независимо, имеют акционеров и собственные бренды, торговые марки и иные атрибуты. Такая структура соответствует портфельной роли головной (материнской) компании и ограничена решениями о покупке/продаже акций дочерних компаний.

*Матричная структура* объединяет структурные подразделения (товарные, региональные, сервисные, плановые, учетные, финансовые), имеющие различное линейное и функциональное назначение и управляемые на основе сочетания централизованного и децентрализованного подходов.

*Транснациональная структура* - средство международного управления бизнесом. Эффективна для использования знаний в разных странах. В транснациональной структуре совмещены высокая ответственность на местах и высокая глобальная координация. Эта структура подобна матричной, но имеет две особенности. Во-первых, она позволяет непосредственно решать задачи глобального развития и производить адаптацию к изменениям среды. Во-вторых, в подразделениях организации с транснациональной структурой концентрируются значительные полномочия и высокая ответственность.

*Командная структура* - способ гибко интегрировать знания, объединить горизонтальную и вертикальную системы координации в командах, сформированных из представителей разных служб для реализации бизнес-процессов.

*Проектная структура* организации позволяет сформировать команды сотрудников для реализации отдельных проектов, существующих ограниченное время. Такая структура может быть использована организациями, которые создают крупные, дорогие, с длительным сроком службы товары и услуги (гражданское строительство, информационные системы) или проводят ограниченные во времени мероприятия (программы технологического перевооружения и модернизации). Эта структура представляет непрерывно меняющееся объединение проектных команд, сформированных для реализации отдельного проекта. Их создает и объединяет корпоративный центр. Многие организации используют проектные команды как дополнение к основной организационной структуре (специальные группы для достижения прогрессивных изменений или развития направлений, где базовая структура организации неэффективна).

*Выбор структуры* проводится исходя из конкретных задач, стоящих перед их организацией. Каждая структура позволяет менеджменту решать проблему достижения целей, решения задач, обеспечения организационных изменений и контроля. Ни одна из структур не является универсальным средством решения перечисленных проблем. Поэтому в каждом конкретном случае надо создавать комбинированную структуру, пригодную для решения стоящих перед организацией задач.

Для проверки организационной структуры на соответствие целям и задачам, необходимо систематически проводить тестирование:

- *На рыночное преимущество.* Структура рыночной стратегии является основной, поскольку

отвечает классическому принципу «структура следует за стратегией».

- *На преимущество головной компании.* Структура должна соответствовать роли корпоративного центра.

- *На соответствие персоналу.* Структура должна соответствовать профессиональному составу сотрудников организации. Переход от функциональной структуры к филиальной несет значительные риски, если в организации нет менеджеров, компетентных в управлении децентрализованными подразделениями.

- *На иерархичность системы управления.* Следует проверить, не слишком ли много уровней управления содержит рассматриваемый вариант структуры, поскольку чрезмерно сложная иерархия приводит к чрезмерным издержкам на управление организацией.

- *Тест на гибкость.* В быстро меняющемся мире важно проверить, насколько структура позволит в будущем реагировать на внешние перемены. Например, у филиала должны быть достаточно широкие полномочия, чтобы его менеджеры использовали открывающиеся новые рыночные шансы, что позволит быстро адаптировать организацию к рыночным переменам.

Тестирование по названным параметрам поможет сформировать эффективную организационную структуру. Но, даже если структура выдержит все проверки, она должна быть согласована с другими элементами организационной конфигурации: процессами и отношениями.

*Процессы.* Деятельность организации обеспечивают формальные и неформальные процессы, которые либо содействуют осуществлению стратегии, либо препятствуют. Поэтому контролируя процессы, менеджмент, по сути, контролирует организацию и ход осуществления стратегии. При этом активно используется организационная структура во всем многообразии компонентов, которые мы называли ранее.

Существует два возможных способа разделить контрольные процессы на категории:

Во-первых, в зависимости от того, какие факторы в первую очередь подвергаются контролю: входные или выходные. *Входные контрольные процессы* призваны обеспечить контроль над ресурсами (финансовыми, трудовыми и т.д.), которые используются в ходе реализации стратегии. *Выходные контрольные процессы* призваны обеспечить контроль над результатами деятельности организации (выполнение плановых показателей, конкурентоспособность на рынке и т.д.). Во-вторых, выделяется прямой и косвенный контроль. *Прямой контроль* означает постоянное наблюдение над объектом. *Косвенный контроль* способствует созданию условий, которые обеспечивают желаемое поведение подконтрольных объектов. В таблице 2 приведены процессы контроля.

Таблица 2

### Виды контрольных процессов

Вид контроля	Входной контроль	Выходной контроль
Прямой контроль	Планирование	Целевые показатели
Косвенный контроль	Культурные процессы Личная мотивация и самоконтроль	Внутренние рынки

Как правило, в организациях используется комбинация этих контрольных процессов. Однако в соответствии со стратегическими задачами, возможностью организации реагировать на перемены, управлять знаниями, работать в глобальном масштабе одни контрольные процессы будут доминируют над другими.

Для входного контроля необходимо, чтобы контролирующий орган хорошо знал специфику работы подконтрольных. В организациях, в которых знания и информация играют особую роль, контролирующий редко разбирается в сфере деятельности всех сотрудников, поэтому контролирующий

больше полагается на выходной контроль.

Прямой контроль в большой степени предполагает физическое присутствие руководителя. Прямой контроль над стратегическими решениями осуществляется менеджерами, которых интересует, насколько исполнительны подконтрольные служащие. Прямой контроль является доминирующей формой контроля в малых организациях, так и относительно самостоятельных подразделениях крупных компаний. Он возможен и в тех крупных организациях, в которых происходят лишь незначительные перемены, а бизнес не слишком сложен, и поэтому нескольким менеджерам по силам контролировать из центра процесс реализации стратегии. Такая форма контроля часто встречается в семейном бизнесе и в государственном секторе.

Для прямого контроля необходимо, чтобы контролирующие лица в совершенстве понимали суть работы, за которой они наблюдают. Они должны уметь исправлять ошибки, не подавляя новаторскую инициативу. Проще всего организовать прямой контроль на одной площадке, хотя в настоящее время благодаря электронным средствам связи стал возможным и дистанционный мониторинг. Прямой контроль – один из инструментов «ручного» управления, позволяет получить быстрые результаты.

*Планирование* – базовая процедура административного контроля, при котором для успешной реализации стратегии планируется распределение ресурсов и контролируется их использование. В первую очередь, контролируются входные факторы организации, особенно финансовые. План охватывает все подразделения организации (функциональные службы, филиалы и/или бизнес-единицы) и показывает, как между ними распределены ресурсы. В плане также подробно расписано, как надлежит использовать ресурсы. План часто принимает форму бюджета.

Преимущество планового подхода к организации и выполнению функции контроля заключается в возможности создания условий для постоянного отслеживания хода реализации стратегии.

Планирование может быть использовано для решения задач:

- *Стандартизации производственных процессов.* Эта мера ведет к росту управляемости процессов, снижению затрат и конкурентному превосходству организаций, реализующих массовые товары и услуги по низким ценам.

- *Создания системы управления процессами формирования и использования ресурсов предприятия.* Организовать плановый контроль над проведением деловых операций (управление персоналом, финансами, производством, складом и т.д.) позволяют информационные технологии.

- *Применения формулы контроля* над процессами распределения ресурсов внутри организации.

Планирование лучше всего работает в простых и стабильных условиях, в которых бюджет или формулу можно применить ко всем подразделениям организации в равной степени и в которых исходные предположения сохраняют свою силу в течение всего времени действия бюджета или формулы. Отсутствие чувствительности к разным потребностям подразделений организации или к меняющимся обстоятельствам часто компенсируется планированием по схеме «снизу-вверх», т.е. от бизнес-единиц к корпоративному центру (таб. 3).

Таблица 3

**Схема организации планирования**

Этап	Содержание
Параметры плана	Разрабатывается видение; стратегия и политика организации; определяются источники и схема направлений использования ресурсов; устанавливаются ограничения и параметры плана
Проект плана	Подразделения готовят предложения в проект плана
Согласование	Направления согласований: соответствие стратегии и политике; принципам

	распределения ресурсов; согласование планов подразделений и намерений руководителей корпоративного центра
Завершение	Подготовка окончательного варианта плана; согласование годового бюджета и контрольных цифр; утверждение плана
Ознакомление	Ознакомление внутренних и внешних заинтересованных сторон с принятым планом

План будет реалистичным, если предусмотреть процесс *согласования*, в рамках которого плановые потребности бизнес-единиц будут сбалансированы с наличием ресурсов. Возникающие расхождения улаживаются в процессе *переговоров* и даже пересмотра отдельных предложений бизнес-единиц и положений политики корпоративного центра. Риски в том, что в планах бизнес-единиц могут быть не учтены горизонтальные аспекты стратегии, например, необходимость инвестиций в объекты общей инфраструктуры (общая информационная система) или централизованных фондов и т.д.

*Личная мотивация и самоконтроль.* В условиях, когда знания быстро меняются, растет их сложность и все более необходимо использовать их в бизнесе, мотивация персонала приобретает особое значение для успеха организации. Поэтому эффективными средствами контроля, которые без прямого вмешательства повысят качество работы персонала, выступают самоконтроль и личная мотивация.

Во-первых, самоконтроль обеспечивает интеграцию знаний и координацию деятельности через прямое взаимодействие отдельных служащих без надзора над ними. При этом менеджеры обеспечивают служащих *каналами* взаимодействия (развивая инфраструктуру информационных технологий и коммуникаций), *регулируют* социальные процессы, то есть создают условия, в котором работают сотрудники и содействуют интеграции знаний. Если отдельным служащим предоставить большее право самим решать, как им выполнять свою работу и достигать целей организации, им от менеджеров понадобится *ресурсная поддержка*. Здесь ключевым ресурсом выступает информация, поэтому информационные технологии – это важнейший компонент процесса поддержки отдельных лиц.

Во-вторых, личная мотивация сильно зависит от *типа лидера и лидерства*. Доверие к лидерам создается различными способами. Например, лидер пользуется доверием, если он является членом однородной по составу группы и служит образцом профессионала. Именно по этой причине многие руководители отделений или организаций, оказывающих профессиональные услуги, продолжают выполнять свою профессиональную работу, одновременно наблюдая за работой своих подчиненных. Доверия заслуживает и тот лидер, который доказуемо создает благоприятный контекст для работы и взаимодействия своих сотрудников. Наконец, подчиненные доверяют лидеру, который адекватно взаимодействует с бизнес-окружением, например, находит заказы, добивается у руководства организации роста бюджетных расходов для подразделения. Благодаря исполнению этих ролей (образец профессионализма, поддержки сотрудников, обеспечения ресурсами) лидеры получают признание коллег по работе.

*Культурные процессы* относятся к культуре организации (нормам поведения членов коллектива, их ценностям, традициям). Контроль через культурные процессы косвенный, проявляется по мере того, как служащие становятся частью корпоративной культуры. Такой контроль осуществляется над служащими как входной фактор, поскольку культура определяет нормы соответствующего поведения и инициативности.

Культурные процессы особенно важны в организациях, работающих в сложной и динамичной среде. При таких обстоятельствах содействие инновациям, но не бюрократическими методами, исключительно важно для выживания и успеха. Культура сотрудничества благоприятствует функционированию сообществ, в которых опытные практики внутри и даже за пределами организации по собственной инициативе совместно используют свои знания для генерации новаторских решений существующих проблем. Диапазон этих неформальных сообществ широк: от инженеров, которые

обмениваются информацией о проблемах во время традиционных совместных завтраков в начале рабочего дня, до сообщества программистов, живущих в разных странах, но совместно через Интернет разрабатывающих программное обеспечение.

Культурные процессы имеют большое значение в отношениях между организациями; эти процессы определяют подход к конкуренции и сотрудничеству.

*Целевые показатели* – качество продукции, доходы и прибыль, относятся к *выходным факторам* организации (одного подразделения организации). Часто их называют *ключевыми индикаторами работы*. Об эффективности работы организации судят по способности менеджмента достигать целевых показателей. В определенных границах менеджмент вправе решать, каким образом добиваться этих показателей. Такой подход особенно эффективен в определенных ситуациях. Например, в крупных компаниях корпоративный центр контролирует выполнение целевых показателей бизнес-единицами, не вдаваясь в детали того, как именно они этого добиваются. Центр часто назначает показатели в порядке убывания нижним структурным уровням, службам и даже отдельным лицам. Для компаний, деятельность которых регулируется государством, (коммунальные, социальные и т.д.), для контроля и обеспечения конкурентоспособности используются согласованные *индикаторы работы*, в частности уровень обслуживания или качества услуг.

Многим менеджерам сложно разработать практичный набор целевых показателей. Одна из причин заключается в том, что любой отдельный набор показателей отражает только часть общей картины. Кроме того, менеджеры сознательно игнорируют некоторые важные показатели (такие, как удовлетворенность потребителей), поскольку их трудно измерить, и сосредотачиваются на легкодоступных данных, таких как финансовые коэффициенты. В последнее время распространение получили *сбалансированные оценочные карты* (таблица 4), как способ расширения диапазона показателей работы (качественные и количественные показатели, учитывающие ожидания разных заинтересованных сторон и отражающие связь между оценкой работы и выбором стратегии). Оценке подвергаются не только краткосрочные результаты, но и то, как в организации управляют различными процессами, например, процессами инноваций и обучения.

Таблица 4

**Сбалансированная оценочная карта**

<b>Финансовый аспект</b>		<b>Потребительский аспект</b>	
<i>Критический фактор успеха</i>	<i>Критерии</i>	<i>Критический фактор успеха</i>	<i>Критерии</i>
Выживание	Поиск денежных средств	Обслуживание потребителей	Время поставки; Время реакции на запрос потребителя
<b>Внутренний аспект</b>		<b>Инновационный аспект</b>	
<i>Критический фактор успеха</i>	<i>Критерии</i>	<i>Критический фактор успеха</i>	<i>Критерии</i>
Характеристики вложений в информационные технологии	Результаты, полученные в расчете на единицу вложений	Лидерство в обслуживании	Время выхода на рынок; скорость реакции на рыночные изменения

Макет сбалансированной оценочной карты может быть востребован в небольшой начинающей компании, поставяющей, например, осветительное оборудование. Финансовая потребность собственников и менеджеров может заключаться в простом выживании в течение начального периода,

для чего нужен положительный поток денежных средств (после начальных инвестиций в оборудование, товарные запасы и помещения). Стратегический выбор фирмы – конкурировать за счет лучшего обслуживания потребителей как при первичной поставке, так и в послепродажный период. Для этого требуется ключевая компетенция в информационных технологиях, чтобы обрабатывать заказы и планировать послепродажное техническое обслуживание. Однако такую компетенцию несложно скопировать конкурентам, поэтому для успеха критична способность постоянно улучшать собственные стандарты обслуживания.

*Рыночные процессы* – доминирующий способ взаимодействия организаций с поставщиками, потребителями и конкурентами.

*Внутренние рыночные процессы* включают определенную формальную систему договоров на получение ресурсов или входных факторов от одних подразделений организации и на поставку выходных факторов другим подразделениям организации. Под контролем находятся выходные факторы, например, доход, заработанный в успешной конкурентной борьбе за контракты. Такой контроль является непрямым, т.к. целевые показатели корпоративным центром подразделениям не устанавливаются, но они должны обеспечить доход на конкурентных рынках.

Внутренние рынки дают искомый результат там, где из-за сложности или быстрых перемен нецелесообразно использовать строгий прямой или входной контроль. Но внутренний рыночный механизм также порождает проблемы. Во-первых, менеджеры тратят рабочее время на дополнительные переговоры между структурными подразделениями. Во-вторых, возникает новая бюрократия, которая отслеживает все внутренние переводы ресурсов между структурными подразделениями. В-третьих, если использовать рыночные механизмы внутри организации чрезмерно усердно, это породит нефункциональную конкуренцию и юридически строгие контракты, которые разрушают культуру сотрудничества и межличностных отношений.

*Отношения в корпорации.* Ключевой аспект организационной конфигурации состоит в способности организации объединить знания и деятельность своих подразделений в горизонтальной и вертикальной структурах, а также объединить их с другими организациями. Особенно это должно касаться организаций, входящих в цепочку создания стоимости. Из предыдущих параграфов известно, насколько важны структуры и процессы. Однако важны также внутренние и внешние *отношения*, как они создаются и сохраняются, как обеспечивается их гибкость, позволяющая реагировать на перемены в неопределенном внешнем окружении. В данном разделе мы рассмотрим следующие вопросы:

- *Внутренние отношения* дают представление о том, как внутри организации распределены полномочия, ответственность и власть, как менеджмент принимает операционные и стратегические решения.

- *Внешние отношения*, формирующие связь организации с внешним миром: аутсорсинг, альянсы, сообщества и виртуальные организации.

*Отношения подразделений с корпоративным центром* являются важнейшим аспектом *внутренних отношений* в организации, так как проблемы делегирования полномочий, ответственности и власти в течение длительного времени сохраняют свою актуальность для любой организации.

*Отношения по поводу создания и реализации стратегии* – это продолжение дискуссии о том, добавляет ли стоимость своим бизнес-единицам и подразделениям корпоративный центр и каким образом он это делает. Важный элемент организационной работы заключается в ясном понимании того, как следует разделить между центром и бизнес-единицами ответственность за стратегические решения.

*Стратегическое планирование* подразумевает особый стиль отношений между центром и бизнес-единицами. Центр предписывает определенные роли подразделениям и бизнес-единицам, которые воплощают план в действия. В крайней форме этого стиля центр добавляет стоимость по большинству направлений. Центр распределяет роли, а затем координирует и контролирует всю деятельность бизнес-единиц, для чего интенсивно использует планирование и системы контроля. Центр

непосредственно управляет всей инфраструктурой и оказывает корпоративные услуги подразделениям. Это классическая бюрократическая система, хорошо знакомая менеджерам.

*Финансовый контроль* – форма делегирования полномочий и преобразования организации в совокупность автономных бизнес-единиц. В отношениях между центром и бизнес-единицами корпоративный центр выступает в роли головной компании. Отношения в этом случае финансовые, поэтому центр мало заботят детали товарной и/или рыночной стратегии бизнес-единиц, вплоть до того, что последние вправе открыто конкурировать одна с другой, если только они обеспечивают требуемые от них финансовые результаты. Можно позволить бизнес-единицам находить источники финансирования за пределами компании. Такой стиль реализуется в рамках холдинговой компании.

При финансовом контроле роль центра ограничена: он назначает финансовые цели, распределяет ресурсы, оценивает результаты работы и вмешивается в деятельность бизнес-единицы, когда возникает необходимость коррекции и повышения эффективности работы. Основное значение имеют целевые показатели работы, так как менеджмент бизнес-единиц несет всю полноту ответственности за выполнение целевых показателей.

Основной недостаток финансового контроля – доминирующая роль краткосрочных результатов. Бизнес-единицы заняты исключительно достижением краткосрочных целей, установленных центром, который не имеет ресурсов или компетенции для управления процессами создания и объединения знаний. Поэтому повышать компетенцию удастся только через присоединения и ликвидацию бизнес-единиц.

*Стратегический контроль* занимает промежуточное место по отношению к стратегическому планированию и финансовому контролю, и поэтому большинство организаций выбирают именно этот стиль. В отношениях между центром и бизнес-единицами первый выступает в роли головной компании, *формирующей стратегию*, влияющий на *поведение* бизнес-единиц и создающий *контекст*, в котором работают менеджеры. Поскольку этот стиль обеспечивает большую самостоятельность на нижних ступенях иерархии, его лучше использовать там, где центр плохо разбирается в основной деятельности бизнес-единиц и где стратегия бизнес-единиц вряд ли сильно повлияет на корпорацию в целом. Центр добавляет стоимость по следующим направлениям:

- Определяет стратегию организации.
- Принимает решения по деятельности организации.
- Контролирует организацию.
- Содействует обучению и обмену знаниями в организации.
- Стандартизирует и оценивает результаты подразделений.

Центр выполняет свою роль не только по заданному плану. Стратегический контроль строится на согласовании стратегий с бизнес-единицами посредством их планов, но в рамках руководящих принципов, которые установил центр. Наибольший риск данного стиля заключается в возможных попытках центра сформировать стратегию, даже если не все менеджеры ясно понимают корпоративную логику или не обладают компетенцией, достаточной для действительного добавления стоимости.

У организации есть важные *внешние отношения*, например, с потребителями, поставщиками, субподрядчиками и партнерами. В этом разделе мы рассмотрим четыре важнейших вида внешних отношений.

*Аутсорсинг* – важный аспект стратегических возможностей организации, который вытекает из концепции цепочки создания стоимости. Организация прибегает к аутсорсингу, когда решает покупать у сторонних поставщиков товары и услуги, которые раньше производила самостоятельно. При поиске сторонних кандидатов на выполнение заказа менеджмент руководствуется двумя принципами: во-первых, сторонний поставщик товара или услуги обеспечивает более высокую потребительскую стоимость, чем создала бы собственными силами организация, прибегающая к аутсорсингу; во-вторых,

как правило, не следует поручать сторонним поставщикам выполнение элементов ключевой компетенции, поскольку она критически важна для конкурентного преимущества организации, намеревающейся прибегнуть к аутсорсингу.

Руководствуясь этими принципами, необходимо проводить оценку последствий аутсорсинга для организации. Например, чтобы поддерживать работу организации на должном уровне, менеджерам требуется гораздо большая компетенция в управлении отношениями с поставщиками. Менеджерам следует разъяснить поставщикам стратегию организации, ее приоритеты и стандарты, как их работа влияет на характеристики конечного товара или услуги. Следует предложить поставщикам стимул работать стабильно, в соответствии с принятыми в организации стандартами. Достичь этого можно если:

- «привязать» поставщиков через действующую в организации систему планирования ресурсов. Этот путь возможен и желателен тогда, когда требования поставщика ясны и мала вероятность того, что они быстро изменятся.

- «привязать» поставщиков через культурные процессы и нормы, например, работать с поставщиками, которые хорошо знают компанию-заказчика и принимают ее культурные нормы. Такие отношения важны в том случае, когда сторонние поставщики добавляют продукту творческий элемент, и поэтому двухстороннее взаимодействие должно быть значительно более гибким.

Варианты «привязки» могут быть неформальными (устные договоренности) и формальными (зафиксированные в контракте).

*Стратегические альянсы* – одна из наиболее сложных форма партнерских отношений. Альянс может быть создан исключительно на базе свободных отношений. Организации важно найти баланс между лучшими источниками специальных знаний (что предполагает большое количество членов альянса), а также иметь компетенцию для объединения направлений специальных знаний для того, чтобы производить продукты с максимальной потребительской стоимостью. Чем больше членов входят в альянс, тем сложнее интегрировать специальные знания и больше усилий нужно вложить в отдельные составляющие успешного альянса (например, доверие).

*Сообщества* – неформальные организации, созданные для сотрудничества людей в различных сферах деятельности (ключевой аспект организационной работы для успеха). Например, контакты с коллегами, товарищами по интересам через телекоммуникационные средства; экспертные федерации, которые добровольно объединяют свои знания и опыт для создания товаров или услуг. В индустрии развлечений таким образом иногда объединяются музыканты, актеры и представители других творческих профессий, хотя широко распространено более формальное объединение при помощи агентов и контрактов. Существуют организации, зарабатывающие тем, что хранят базы данных о членах различных специальных сообществ и поддерживают между этими людьми социальные контакты, организуя собрания сообществ.

*Виртуальные организации* отличаются тем, что их собственные ресурсы и компетенция минимальны, поэтому преимущественно используются ресурсы и компетенции, существующие за пределами. Виртуальные организации существуют благодаря неформальной структуре, а не территориальной близости ее членов. Важно, чтобы клиенты воспринимали такую организацию как «настоящую», и она удовлетворяла их запросы, по меньшей мере, так же хорошо, как другие организации. Некоторые исследователи высказывают мнение, что виртуальные организации в долгосрочной перспективе отличаются серьезной стратегической слабостью, поскольку виртуальная организация лишена ключевой компетенции и возможности накапливать опыт и знания, как это происходит в реальных организациях. Данная проблема обретает остроту в связи с тем, что в виртуальных организациях отсутствуют менеджеры, обладающие административной властью, необходимой для того, чтобы объединить разрозненные знания и опыт.

*Корпоративная конфигурация* – форма взаимозависимости организационной структуры,

процессов контроля над корпорацией и отношений внутри и вне корпорации. Успешная организационная работа построена на тесной комбинации трех названных элементов и отражена в *конфигурации* организации. Объединить ключевые элементы в конфигурацию важно для корпорации. Рассмотрим проблемы организационных конфигураций: стереотипные конфигурации; циклы усиления и их значение для организационных изменений; решение дилемм конфигураций.

- *Стереотипные конфигурации.* Структуры, процессы и отношения лучше всего взаимодействуют, если соответствуют друг другу, организации обычно тяготеют к одной конфигурации из ограниченного набора. Каждая из конфигураций отвечает конкретным ситуационным факторам внешней среды и природы самой организации. Каждая конфигурация отличается своей комбинацией структуры, процессов и отношений. Различают шесть стереотипных конфигураций:

- *Простая конфигурация* отличается отсутствием формальной структуры. Здесь доминирует генеральный менеджер или основатель. Работа организации определяется видением и индивидуальностью основателя. Управление организацией осуществляется чаще всего через прямой надзор и личные отношения. Такая комбинация хорошо работает в небольших предпринимательских организациях, для которых жизненно важна гибкость в приспособлении к меняющимся обстоятельствам.

- *Машинная бюрократия*, как правило, построена на функциональных подразделениях. Здесь используются строгие системы планирования и стандартные рабочие процедуры. в машинной бюрократии преобладает централизация. Эта конфигурация очень подходит для организаций, которые производят товары или услуги массового спроса для чувствительных к цене потребителей (например, почтовые услуги).

- *Профессиональная бюрократия* строится на стандартах ключевых знаний и компетенции. Эта организация менее централизована, чем машинная бюрократия. Процессы корпоративной культуры, как обучение и самоконтроль осуществляются через профессиональную ответственность, обеспечивают стандартизацию работы, оставляя при этом достаточную свободу в удовлетворении нужд отдельного клиента или потребителя.

- *Филиальная конфигурация* формируется на соответствующей филиальной структуре и отношениях менеджмента корпоративного центра с менеджерами филиалов. Такая конфигурация лучше всего работает для крупных и диверсифицированных организаций.

- *Гибкое управление* отличает организации, функционирующие в условиях непрерывных перемен и обновлений. Гибкое управление хорошо подходит для поиска решений в проектных организациях. Прочность такой конфигурации зависит от культурных процессов и самоконтроля. Ее часто выбирают для себя консультационные организации.

- *Миссионерские* организации больше полагаются на культурные процессы, чем на формальные структуры, хотя они широко используют команды (внутренние и внешние сообщества людей, разделяющих одну идеологию). Так работают многие волонтерские организации.

Выводы: организаций, идеально соответствующих одной из представленных корпоративных конфигураций, очевидно не существует. Однако, выполненный анализ позволяет понять, как организационная структура и ее важнейшие компоненты, процессы деятельности людей, корпоративные отношения с заинтересованными лицами влияют на организацию:

1. Содержание структуры, процессов и отношений индивидуально и свойственно конкретной организации, функционирующей в определенный период времени.

2. Принцип индивидуального подхода может быть реализован по отношению к любому компоненту корпоративной конфигурации: выбору структур, контролю процессов и корпоративных отношений.

3. Выбор структуры осуществляется исходя из конкретных целей и задач, что позволяет

менеджменту контролировать процессы деятельности организации в пределах своей компетенции и проводить своевременные организационные изменения.

4. Контролируя формальные и неформальные процессы, содействующие и препятствующие деятельности организации, менеджмент контролирует организацию в целом.

5. Ключевой аспект корпоративной конфигурации состоит в способности организации объединить не только знания и деятельность подотчетных подразделений, но и организаций, являющихся партнерами, входящими в единую цепочку создания стоимости. Необходимо поддерживать гибкость внутренних и внешних корпоративных отношений для своевременной реакции на перемены в неопределенном внешнем окружении.

### Список литературы (References)

1. *Акофф Р.* Искусство решения проблем / Пер. с англ. – М.: Мир, 1982. – 224 с.
2. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
3. Василенок В.Л., Никифорова В.Д., Сергеева И.Г. Современные направления развития институтов коллективного инвестирования. – СПб.: Изд-во ИБП, 2011. – 156 с.
4. *Дафт Р.Л.* Теория организации. Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 736 с.
5. *Дедюшев А.В.* Благополучие акционеров: внешний и внутренний контроль над корпорацией. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 232 с.
6. *Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 800 с.
7. *Клейнер Г.Б.* Стратегия предприятия. — М.: Издательство «Дело» АНХ. 2008. — 568 с.
8. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления. Учебник. — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА. 2001. — 528 с.
9. *Коваленко Б.Б., Галабурда Г.С., Черток Л.Е.* Институт корпоративного управления: особенности и основные тенденции развития российской модели. СПб: Издательство СПбАУиЭ, 2010. – 200 с.
10. *Коваленко Б.Б., Пономарев С.И., Смешко О.Г.* Построение корпоративной структуры управления предпринимательской организации холдингового типа: монография. – СПб.: Изд-во СПбАУЭ. – 2010. – 136 с.
11. *Коваленко Б.Б., Сидорова Л.В.* Эволюция научных и практических представлений о сущности и содержании корпоративных предпринимательских организаций// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 2(21). С. 9-16.
12. *Коллис Д. Дж., Монтгомери С.А.* Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
13. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Изд-во Дело, 1997. 494 с.
14. *Мильнер Б.З.* Теория организации. Учебник. – 7 изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 864 с.
15. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.
16. *Минцберг Г.* Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
17. *Портер Е.* Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
18. *Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес / Под ред. А.А. Филатова и К.А. Кравченко.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 185 с.

19. Формирование корпоративного сектора экономики: зарубежный опыт и российская практика / под ред. В.Б. Кондратьева. – М.: Магистр, 2009. – 397 с.
20. Цветков В.А. Корпоративный бизнес: теория и практика. – СПб.: Нестор-История, 2011. – 504 с.
21. Hull J. Options, Futures and Other Derivative Securities. – Prentice-Hall, Inc., eighth edition, 2011. – 864 p.
22. Frederic S. Mishkin, Stanley G. Eakins. Financial Markets and Institutions. – Prentice Hall, eighth edition, 2014. – 704 p.
23. Nikiforova V, Sergeeva I, Vasilyonok V. Collective Investing in Russia. – Czech.: AcE, s.r.o., Zlin, 2012. – 121 p.
24. Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford J. Jordan. Fundamentals of Corporate Finance. – McGraw-Hill Irwin, sixth edition, 2002. – 800 p.

*Статья поступила в редакцию 05.08.2015 г.*