

## Использование теории организации для эффективного управления компанией

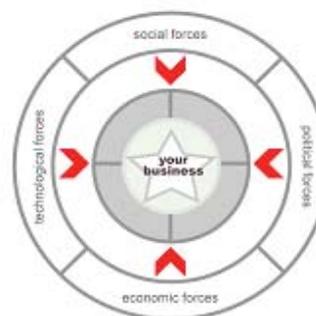
В.П. Медведев,  
Е.Ю. Рязанова

УДК 339.5  
ББК 65.428  
М-420

Состояние и характер развития международных экономических связей в современных условиях следует рассматривать как с позиций объективных условий, в виде жизненных циклов в различных, влияющих на состояние мировой экономики стран, так и субъективных условий, в виде действий и политики, политических лидеров этих стран. Таким образом методики оценки, в соответствии с PEST-анализом, требуют не только систематического использования, но и обязательных уточняющих операций при каждом значимых изменениях в политике, экономических условиях, состоянии и характере развития социальных отношений и возникающих возможностях в технико-технологических областях (см. рисунок 1).

Рисунок 1

PEST -анализ



Традиционно неизменной остается политика руководства Соединенных Штатов Америки, проводимая все обозримое время.

Так, начиная еще с 1853 года, с высказывания американского сенатора-демократа Стивена Арнольда Дугласа, заявившего, что: «США призваны осуществлять гегемонию на континенте посредством крейсеров и пушек»<sup>1</sup>, к 2015 году в общей политике

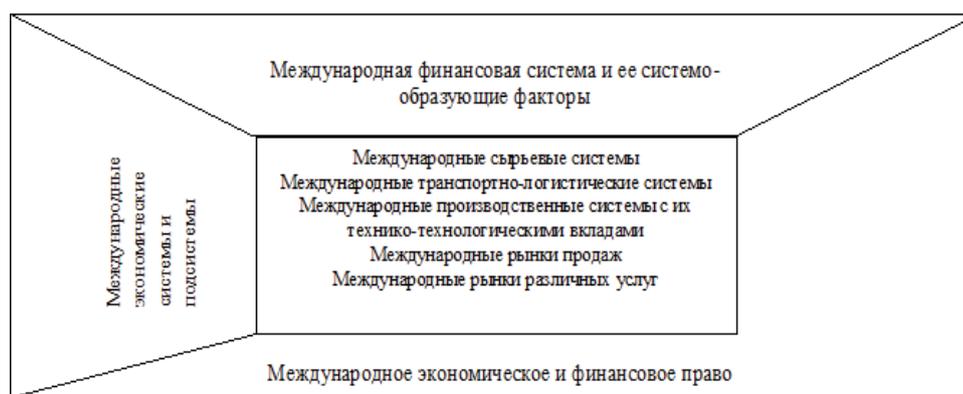
<sup>1</sup> Александра Кастро Эспин. Стратегия всевластия: внешняя политика США. – М.: Магистр, 2012, с. 53.

США практически ничего не изменилось, разве что вместо американского континента возникли задачи мирового характера, да появились уже не только американские «крейсеры и пушки», а также украинские национал-социалисты, направляемые американским политическим руководством.

Однако данный материал не носит политической направленности, а связан с состоянием, тенденциями изменений в системе международного бизнеса и требующими подходами при анализе различных ситуаций. Так, систему международного бизнеса необходимо рассматривать как единую взаимосвязанную и взаимозависимую, в виде определенных знаний и характера воздействия и/или влияния (см. рисунок 2)

Рисунок 2

**Основные составляющие, образующие систему международного бизнеса<sup>2</sup>**



Очевидно, что анализируя любую из системообразующих (сырьевую, транспортно-логистическую, производственную и продажи), невозможно обойти роль и воздействия информации, финансов, социально-управленческой и международно-правовой норм глобальных и локальных составляющих.

Следовательно, любое направление международного бизнеса требует аналитического анализа внешней неуправляемой цепи, в виде факторов и величин воздействия на исследуемую организацию, с учетом объективных условий и определяющих величин, характеризующих внутренние управляемые факторы конкретной организации.

Применительно к конкретной организации, как составляющие воздействия внешней среды, так и внутренние факторы, являются всегда вполне определяемы-

<sup>2</sup> Михалкин В.А. Международный бизнес: учебное пособие. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012, с. 75



ми и поэтому их изменение в количественных показателях не только возможно, но и обязательно.

Анализируя внешнюю среду можно опираться только на подход, согласно которому все составляющие внешней среды рассматриваются в виде двух групп, как факторы состояния статики и динамики (см. рисунок 3).

Рисунок 3

**Факторы внешней среды (состояния и динамики), как взаимодополнения и сред-ства интегральной оценки**

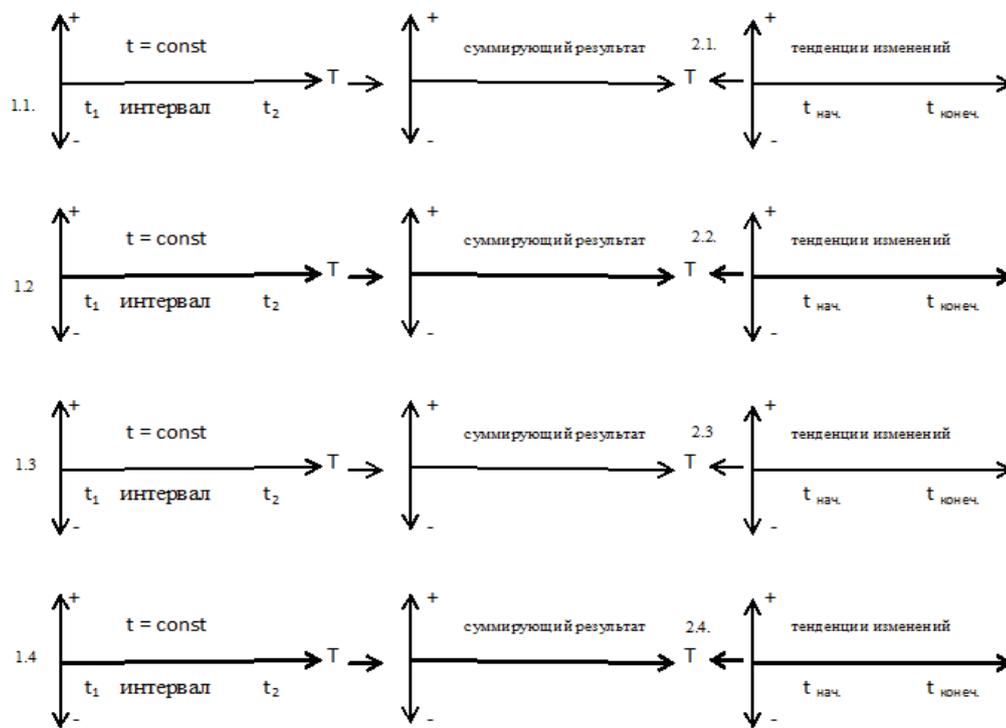
- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Факторы состояния (<math>t = \text{const}</math>)</p> <p>1.1. Общая внешняя среда как PEST анализ</p> <p>1.2. Факторы «прямого» (непосредственного воздействия), как система</p> | <p>2. Факторы динамики (от <math>t_1</math> до <math>t_2</math>)</p> <p>2.1. Отдаленного воздействия (глобальные и локальные в виде тенденций на интервал времени (от <math>t_{\text{нач}}</math> до <math>t_{\text{конца}}</math>)</p> <p>2.2. Производственного воздействия в виде техники, технологий, себестоимости и новых «товаров» и «услуг».</p> |
|--|--|
- 
- |   |   |
|---|---|
| <p>1.3. Факторы косвенного воздействия, через другие факторы</p> <p>1.4. Факторы международного окружения</p> | <p>2.3. Операционного окружения конкуренции, логистики и др.</p> <p>2.4. Малый бизнес, как факторы развития и/или инноваций</p> |
|---|---|

Опыт использования приведенной классификации (см. рисунок 3) позволяет оценить значение взаимодополняющих факторов состояния и динамики и сформировать совокупность суммарных значений факторов внешней среды в интересах осуществления SWOT-анализа для деления их на возможности и угрозы со стороны неуправляемой внешней среды для деятельности конкретной организации, применительно к «расходам» и «доходам», опираясь на экономические показатели (стоимость и себестоимость; соотношения цена/качество; объемы продаж и пр.).

Наряду с выявлением угроз и возможностей, можно оценить общее суммарное воздействие всей совокупности факторов внешней среды как некоторое интегральное общее значение  $W_g$  (см. рисунок 5).

Рисунок 4

**Возможность суммирования факторов неуправляемой внешней среды и использования количественных показателей**



Величина  $W_g$ , характеризующая внешнюю среду, необходима для выявления возможности развития организаций (в соответствии со значением величины потенциала организации –  $P_{i\text{ орг}}$ ), в складывающихся условиях.

Любая организация подчиняется законам теории систем<sup>3</sup>, а как организация – законам теории организации<sup>4</sup>.

Согласно теории систем, любая сложная система образуется подсистемами и элементами, а характеризуется состоянием взаимосвязей и взаимозависимостей (см. рисунок 6, А)<sup>5</sup>, являясь социальной, подчиняясь законам социальной органи-

<sup>3</sup> Стенли Янг. Системное управление организацией – М., Советское радио, 1972, с. 97

<sup>4</sup> Медведев В.П., Понуждаев Э.А. Теория организации: УМК – М., Экономистъ, 2009, с. 63

<sup>5</sup> Стенли Янг. Системное управление организацией – М., Советское радио, 1972, с. 97.



зации; целенаправленной, опирающейся на законы теории менеджмента и хозяйственной, зависимой от объективных законов экономики (см. рисунок 6, Б).

Рисунок 5  
Состояние внешней среды ( $W_j$ ) как общая характеристика факторов состояния и динамики<sup>6</sup>

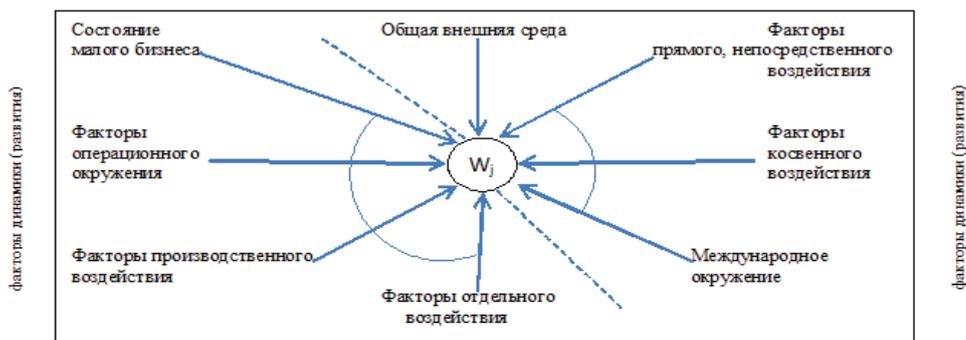


Рисунок 6  
Организация как система и объективные законы, определяющие ее деятельность (5,6)



Доказано, что если системный закон (см. рисунок 6,А) позволяет анализировать любую организацию как систему, связанную состоянием и развитием отношения доходы/расходы, опираясь на характер получения и величину «Прибавочной сто-

<sup>6</sup> Медведев В.П. Основы менеджмента: в 2-х томах. М. Дело, 2002, с. 41.

имости», то рассматривая ее, опираясь на природу организации в виде «социальной» и «целенаправленной» и «хозяйственной» (см. рисунок 6, Б), становится очевидность необходимости опоры на объективные законы теории организации, экономические законы и теорию менеджмента, в таком случае основу законов социальной организации и теоретических основ менеджмента образует понятие «потенциал  $P_i$ »<sup>7</sup>.

Понятие потенциал  $P_i$ , принято представлять в виде потенциала личности ( $P_{i \text{ личн.}}$ ) = S ( $P_{i \text{ личн.}}$ ), потенциала подразделений ( $P_{i \text{ подр.}}$ ) как суммарное значение потенциалов групп /  $P_{i \text{ подр.}} = \sum_{i=1}^n (P_{i \text{ гр.}})$  и потенциала организации ( $P_{i \text{ орг.}}$ ), представляющего собой суммарное значение потенциалов подразделений<sup>8</sup>.

$$P = \sum_{i=1}^n P_{i \text{ подр.}}$$

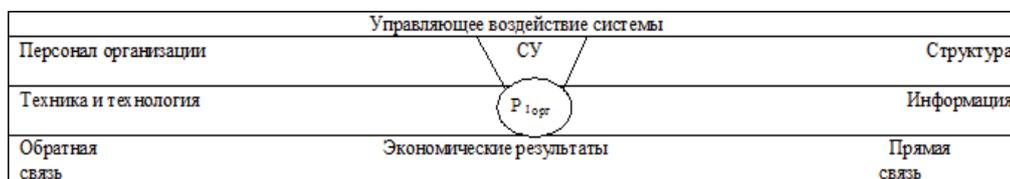
где  $P_{i \text{ орг.}}$  – суммарное значение потенциала организации

$P_{i \text{ подр.}}$  – суммарное значение потенциала подразделения, образуемое значениями потенциалов групп ( $P_{i \text{ гр.}}$ ).

Понятие потенциал организации ( $P_{i \text{ орг.}}$ ) определяет результативность функциональной деятельности сотрудников (персонала организации), обеспеченных определяемой техникой и технологиями, необходимой информацией, выстроенных в определенную структуру (см. рисунок 7).

Рисунок 7

**Системная совокупность внутренних, управляемых факторов организации**



<sup>7</sup> Медведев В.П. , Понуждаев Э.А. . Теория организации: УМК – М.: Экономистъ, 2009, с. 63.

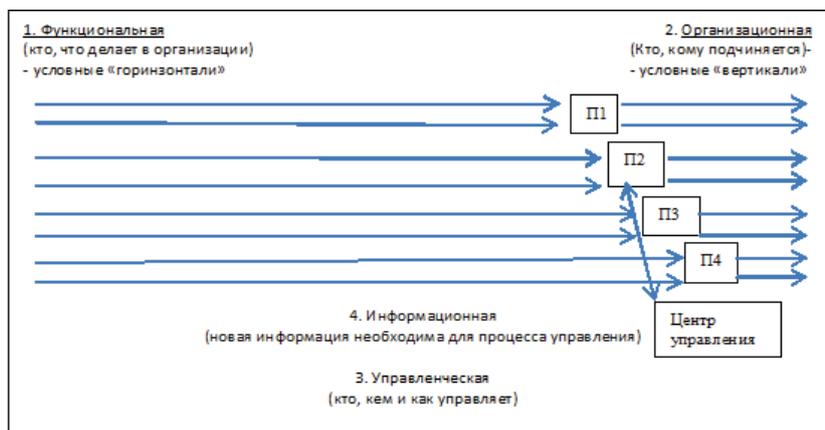
<sup>8</sup> Медведев В.П. , Понуждаев Э.А. . Теория организации: УМК – М.: Экономистъ, 2009, с. 63.



Естественно, что в систему управляемых факторов входа Цели, задачи, которые входят в состав внутренних (управляемых факторов и полностью зависят от «материальных» факторов (см. рисунок 6) .<sup>9</sup>

Рисунок 8

**Основные подсистемы, образующие структуру организации**



Анализируя содержание понятия структура организации, следует помнить, что она образуется функциональной, организационной, управленческой и информационной составляющими (см. рисунок 8).<sup>10</sup>

Каждый менеджер должен понимать, что любая организация действует в поле законов и закономерностей природы и общества. Напомним, что закон – это объективно существующая, необходимая, существенная, устойчивая, повторяющаяся связь или зависимость между явлениями в природе и обществе. Существует две категории законов – законы природы, в том числе законы природы человеческого общества, и законы, придуманные людьми. Законы природы объективны, непротиворечивы и нерушимы. Законы, придуманные людьми, переменчивы и противоречивы.

На основе знания закона возможно достоверное предвидение течения процессов. Познать закон – значит, раскрыть ту или иную сторону сущности исследуе-

<sup>9</sup> Медведев В.П. Основы менеджмента: в 2-х томах. М.: Дело, 2002, с. 43.

<sup>10</sup> Медведев В.П. Основы менеджмента: в 2-х томах. М.: Дело, 2002, с. 84.

мого явления. Познание законов организации является важнейшей задачей теории организации.

Применительно к организации, закон – это необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внешней и внутренней среды, обуславливающая их упорядоченные изменения.

Понятие закона близко к понятию закономерности, которая может рассматриваться как некое расширение цепи: зависимость → закон → закономерность. Между этими категориями существует постоянная взаимосвязь: вновь открытые законы и закономерности служат очередной ступенью познания новых зависимостей и законов.

Структура организации становится эффективно функционирующей в интересах достижения поставленных целей тогда, когда между всеми системообразующими (организационно-функциональной и управленческой-информационной) обеспечено тождественное соответствие и взаимообеспечение функциональной деятельности в условиях способности организации своевременно реагировать на изменения во внешней среде ( $W_j$ ). Показателям своевременности реакции организации являются составляющие ее потенциала ( $P_{i\text{ орг}}$ ).

$$W_j - P_{i\text{ орг}}(2)$$

Обеспечить необходимый характер реагирования на изменения во внешней, неуправляемой среде можно только за счет опережающего планомерного развития потенциала ( $P_i$ ), который фактически является определяющим показателем в системе основных объективных законов теории организации: законов социальной организации основополагающих и законов второго порядка (последующих) (см. рисунок 9).

Характерной особенностью системный, совместный характер одновременного воздействия всех трех групп законов, потенциал в организации ( $P_{i\text{ личн.}}, P_{i\text{ гр.}}, P_{i\text{ подр.}}, P_{i\text{ орг.}}$ ) может и должен постоянно возрастать под воздействием руководства организации и при личном активном участии каждого сотрудника в соответствии с его способностями и желанием. В результате, потенциал отдельных сотрудников, групп, подразделений может вырастать значительно быстрее и становится превосходящим воздействия внешней, неуправляемой среды, а характер их воздействия ( $P_{i\text{ орг. и }} W_j$ ) можно заранее рассчитывать и формировать необходимое значение  $P_{i\text{ орг.}}$ .

Таким образом, самосохранение происходит при  $P_{i\text{ орг}} = W_j$ ; развитие наступает под воздействием  $P_{i\text{ орг}}$  на внешнюю среду ( $W_j$ ):  $P_{i\text{ орг}} > W_j$  (много больше) воздействия внешней среды. Однако в подобных ситуациях существует опасность весьма значительных потерь, когда многократно и неожиданно возрастает воздействие внешней среды, значительно увеличивается риск весьма значительных потерь организации.



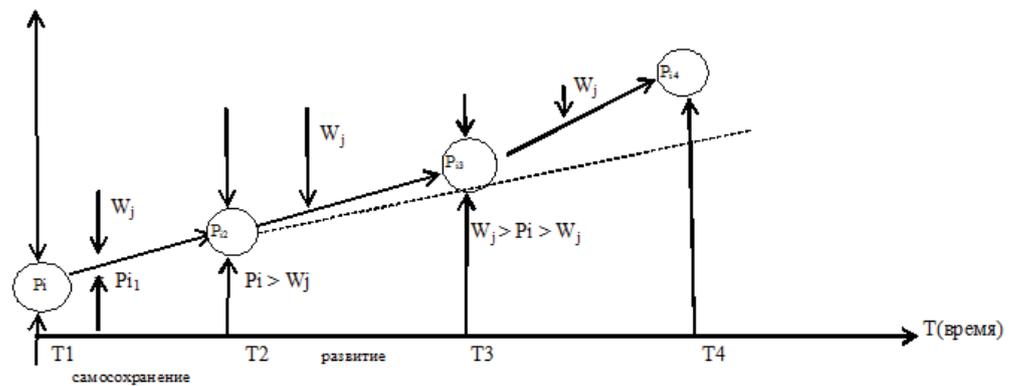
Рисунок 9

Основные объективные законы теории организации



Рисунок 10

Графическое отображение характера взаимодействия потенциала организации (P) и факторов внешней среды (W<sub>j</sub>) и уровня состояния организации



Законы второго порядка (последующие, за основополагающими), законы парных характеристик, законы динамики, характеризуют «скорость» развития организации за счет использования «синтеза», новых идей (рынков, товаров, новых клиентских групп и др.), способных увеличить доходы и снизить расходы и риски.

Повысить эффективность деятельности за счет использования новой и более достоверной информации, обеспечивая увеличение доходов, снижая расходы и риски, опережая конкурентов в поставке товаров и услуг на рынок инновационной деятельности и других операций, создающих организации конкурентные преимущества на рынке.

Под композицией лучших пропорциональных отношений имеется в виду повышение качества товаров и услуг, снижение себестоимости в системе единичных операций (транзакций), ускорении процесса управления и повышая компетентность сотрудников на всех «рабочих» местах в организации (как менеджеров, так и исполнителей).

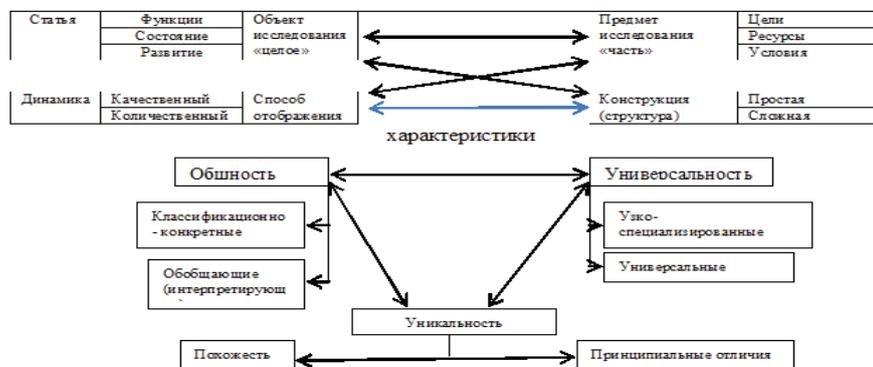
Следовательно, конкурентные преимущества должны формироваться по всем направлениям деятельности и управления, на всех этапах жизненных циклов и всеми сотрудниками компании, непрерывно наращивая потенциалы сотрудников, групп, подразделений и организации в целом.

Наряду с перечисленными законами теории организации в процессе проведения исследований чаще всего дополнительно опираются на закон «наименьших» («слабого звена» и /или «точке роста»). Получив совокупность показателей внутренних факторов в численных значениях и выстроив их по общему критерию, совершенствование системы начинают с самого худшего численного значения или нескольких, при улучшении которых общее значение качества товаров и услуг, объемов продаж или сроков производственных циклов могут быть улучшены. Наряду с худшими значениями рассматриваются самые высокие показатели («точки роста»), которые в общей системе доходы/расходы/риски, стоимость/себестоимость, цена/качество, производительность труда, степень «командности» групп и др. могут стать источником повышения конкурентоспособности, объемов производств и продаж, эффективности управления и других, повышения потенциала групп, подразделений и компании в целом.

Возвращаясь к общей системе международного бизнеса (см. рисунок 2), результатов анализа внешней, международной среды ( $W_j$ ) и значению потенциала организации, чаще всего в качестве общих подходов к исследованию бизнес-систем и используемым «инструментам» опираются на общий подход (см. рисунок 11):



Общие подходы к исследованию и «инструменты» оценки



Рассматривая вопросы потенциала и инструментов оценки, отметим, что так же необходимо обратить внимание на принципы организации, как самой организации, так непосредственно ее работников.

Принципы организации людей:

- для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работой;
- процессы восприятия и запоминания необходимо приближать к процессу мышления;
- для эффективного осмысления нового необходимо иметь большие знания по данной тематике;
- любой человек видит в тексте или слышит в беседе ту информацию, на которую он настроился и к которой приготовился;
- доходчивость сообщения будет выше при использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

И в заключение скажем, что в организационных социальных системах действует общий закон учета потребностей системы: индивидуальных, групповых, общеорганизационных и общественных. Действиями людей всегда движут потребности и интересы, очевидными из которых являются экономические и социальные, что обусловлено их природой и ролью в социально-экономической структуре мотивов жизнедеятельности человека.

**Параметры, влияющие на личную эффективность**

Условно их можно разделить на две зоны: «могу» и «хочу».

К зоне «могу» относятся характеристики персонала:

1. Актуальный уровень компетенции, т. е. то, что наши сотрудники умеют делать на данный момент.

2. Потенциал личности каждого сотрудника – чему еще можно научить, каковы его перспективы роста

К зоне «хочу» относятся параметры, влияющие на состояния персонала:

3. Мотивация – желание сотрудника прилагать усилия на работе, вовлеченность в работу организации.

И повышая эффективность работников, отметим, что требования, по сути, повторяются:

«Мы хотим, чтобы инженеры были более ответственными и думали как менеджеры» – говорят нам менеджеры.

«Мы хотим, чтобы менеджеры думали не только о своей команде, но мыслили как директора» – говорят нам директора.

Организация является самостоятельным субъектом рынка, объективно порождает в коллективе свои экономические, социальные и другие потребности и интересы. Отдельные группы, организации, исходя из функциональных видов деятельности, решают разные задачи с разной степенью сложности, трудоемкости и интенсивности. Все это создает неодинаковые потребности и интересы в различных группах трудового коллектива. Поэтому система интересов и потребностей должна составлять основу механизма управления. Таким образом, только управление, учитывающее многообразие совокупности индивидуальных, групповых и организационных интересов, будет эффективным.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Александра Кастро Эспин. Стратегия всевластия: внешняя политика США. – М.: Магистр, 2012. – 240 с. (Aleksandra Kastro Jespin. Strategija vsevlastija: vneshnjaja politika SShA. – M. Magistr, 2012. – 240 s.)

Михалкин В.А. Международный бизнес: учебное пособие. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2012. – 320 с. (Mihalkin V.A. Mezhdunarodnyj biznes: uchebnoe posobie. - M.: Magistr: INFRA-M, 2012. – 320 s.)

Медведев В.П. Основы менеджмента: в 2-х томах. - М.: Дело, 2002. – 512 с. (Medvedev V.P. Osnovy menedzhmenta: v 2-h tomah. - M.: Delo, 2002. – 512 s.)

Стенли Янг. Системное управление организацией – М.: Советское радио, 1972. – 230 с. (Stenli Jang. Sistemnoe upravlenie organizaciej – M.: Sovetskoe radio, 1972. – 230 s.)

Медведев В.П. , Понуждаев Э.А . Теория организации: УМК – М.: Экономистъ, 2009. – 146 с. (Medvedev V.P. , Ponuzhdaev Je.A . Teorija organizacii: UMK – M.: Jekonomist#, 2009. – 146 s.)



## ГЛОССАРИЙ

**Закон** – необходимые, существенные, постоянно повторяющиеся отношения и взаимосвязи между явлениями, характеристиками, процессами в природе и обществе. Понятие «закон» родственно понятию «сущность», ибо закон – это форма всеобщности, т.к. он выражает общие отношения и связи, присущие всем явлениям данного рода или класса. Различают три основные группы законов: всеобщие или универсальные, действующие везде (законы диалектики), общие (характерные для больших групп явлений, например, законы сохранения и превращения энергии, естественного отбора); частные или специфические (действующие в отдельных явлениях – закон сложения скоростей в механике, закон Ома). Между различными законами существует взаимосвязь: общие законы действуют через частные, а последние представляют собой проявление общих. Законы могут быть естественными, объективными, действующими независимо от воли и сознания людей (например, законы организации, отражающие связи и отношения существующие во всех организациях) и искусственными, субъективными, разработанными людьми и устанавливающими особые отношения, действующие в определенной области (юридические законы, законы для организации, действующие только в определенной, отдельной организации).

### **Законы организации:**

**единства** – единство анализа и синтеза объективно;

**информатизации** – уровень организации определяется уровнем информатизации,

**итерации** – чем больше составляющих, тем сложнее организация;

**композиции** — цель частного является подцелью общего;

**онтогенеза** – возникновение, становление и развитие организации сменяется стагнацией, распадом и ликвидацией;

**самосохранения** – любая организация приоритетно стремится к самосохранению;

**синергии** – свойства организации больше суммы качеств ее составляющих;

**соответствия** – свойства организации соответствуют качествам ее составляющих;

**формации** – форма организации определяется строением ее связей.

**Инструментарий** – упорядоченная совокупность, комплекс средств целенаправленного воздействия и методов их применения.

**Инструмент** – универсальная форма организации внешнего воздействия.

**Интеграция** – состояние связанности отдельных организаций.

**Исследование** – определение состояния.

**Корреляционность** – способность к активизации взаимосвязи.

**Международный бизнес** – деловое взаимодействие фирм разных форм собственности или их подразделений, находящихся в разных странах, главной целью которых является получение прибыли за счет выгод и преимуществ деловых международных операций.

**Механизм** – целенаправленно функционирующая система.

**Онтогенез** – отражение существования организации стадиями возникновения, становления, развития, стагнации, распада и ликвидации.

**Организация** – (франц. organisation от позднелат. organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю): а) упорядоченная система; б) объединение двух или более людей, работающих для достижения общей цели; в) основная функция управления – совокупность работ и действий, осуществляемых для рационального упорядоченного расположения и взаимодействия частей системы.

**PEST-анализ** – инструмент маркетинга, заключающийся в определении политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) критериев, формирующих внешнюю среду, а соответственно влияющих на предпринимательскую деятельность компании.

**Саморегулирование** – способность организации самостоятельно сохранять свои параметры без воздействия извне и устранять отклонения, возникающие в ней.

**Синергетика** – «теория, исследующая процессы самоорганизации, устойчивости, распада и возрождения самых разнообразных структур живой и неживой материи» (Ю.М. Климонтович).

**Синергетический эффект** – дополнительный результат, образующийся в силу взаимодействия элементов, вошедших в организацию.

**Синергия** (содействие, сотрудничество) – проявление процесса взаимодействия элементов организации.

**Синтез** – соединение (мысленное и реальное) различных элементов объекта в единое целое – систему, образ.

**Система** – объективная часть мироздания, включающая природно-схожие и совместимые элементы, образующие нечто единое с внешней средой.

**Система (организация) закрытая** – по определению Г. Бергаланфи: «Случай, когда системы не имеют входов и выходов во внешнюю среду, с которой по этой причине не происходит обмена вещества и энергии между средой и организацией» (В.Н. Садовский).

**Система (организация) открытая** – система, обменивающаяся с внешней средой веществом и энергией, на основе обратных связей она способна поддерживать подвижное (гомеостатическое) равновесие.



**Система самоорганизующаяся** – может называться таковой, если она без специфического воздействия извне обретает какую-то пространственную, временную или функциональную структуру (*Г. Хакен*).

**Системный подход** – методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и конструирования сложно организованных объектов, т.е. систем разных типов и классов, с учетом их объективности как части мироздания, целостности, функциональности, взаимодействия элементов.

**Сложность** – категория, из которой логически формируется понятие организации как процесса взаимодействия совокупности однородных (гомогенных) и разнородных (гетерогенных) элементов, образующих некую целостность. В свою очередь организация выступает как укротитель «сложности», так как позволяет обойтись для достижения своих целей меньшим числом элементов.

**Совместимость** – свойство каких-либо элементов или объектов, определяющее возможность их включения или конъюгации в состав той или иной системы – организации.

**Структура организации** – совокупность внутренних устойчивых связей элементов, обеспечивающая целостность и тождественность самой себе. Это свойство, порождающее характерное для организации поведение и качественное состояние, или состав и соотношение элементов организации в определенный момент времени. Оно равнозначно понятию упорядоченности, когерентности, когда частицы (элементы) организованы в строго определенные конфигурации. Отсутствие упорядоченности означает отсутствие структуры. Структура инвариант организации, ее подвижных форм.

**Теория организации** – социально-экономическая наука, изучающая организационные отношения, т.е. отношения, возникающие вследствие упорядочения состава и взаимодействия частей системы. Теория организации также изучает законы и принципы организации.

