



Теоретические основы организационного проектирования субъектов внешнеторговой деятельности

А.С. Шилов

С развитием производительных сил происходит эволюция форм их взаимодействия по поводу создания общественного продукта. На современном этапе развития экономики наиболее распространенной из таких форм является организация – совокупность материальных, человеческих, информационных и иных ресурсов, созданная для достижения определенной цели. Организация обладает качествами системы, основным из которых является особый вид взаимодействия между составляющими её элементами, состоящий в том, что изменение состояния одного элемента влечет за собой изменение состояния других элементов, происходящее адекватно принципу, положенному в основу организации.

В течение многих десятилетий в нашей стране господствовала государственная монополия на внешнюю торговлю и другие виды внешнеэкономической деятельности (ВЭД). Субъектами внешнеторговой деятельности (ВТД) являлись около ста специализированных экспортно-импортных всесоюзных объединений системы МВТ СССР, ГКЭС СССР и ряда других министерств, которым государство предоставляло исключительное право выхода на внешние рынки. Однако в условиях децентрализации и либерализации ВЭД, когда такое право получили все субъекты хозяйственной деятельности, их число превысило уже 670 тыс. организаций¹.

Ряд современных внешнеторговых организаций (ВТО) являются крупными корпоративными экономическими структурами. Группа организаций, особенно диверсифицированная, обладает большими конкурентными преиму-

ществами по сравнению с обычными моноорганизациями, что позволяет им активно противостоять действиям конкурентов, эффективно развиваться, удерживать имеющиеся и постепенно занимать новые ниши на внутреннем и внешнем рынках. В целях дальнейшего укрепления своих позиций на мировых рынках и более эффективного (прибыльного) функционирования субъекты ВТД предпринимают различные шаги по коренной реорганизации своих организационных структур (оргструктур). В связи с этим особую актуальность для большинства топ-менеджеров приобретает разработка конкретных методов, путей, подходов, рекомендаций на теоретическом и практическом уровнях по построению новых и модернизации существующих структур ВТД.

Создание и развитие ВТО является предметом междисциплинарного изучения, однако теория организации здесь выполняет главенствующую роль. В настоящее время, в рамках существования постиндустриальной и информационной экономики, существенным моментом которой является глобализация производственных отношений, теория организации развивается под влиянием сочетания четырех принципиальных факторов²:

- усиление взаимозависимости всех частей и элементов организации;
- накопление организационной сложности на всех уровнях и во всех сферах человеческой деятельности;
- нарастание неопределенности в функционировании и развитии организаций всех масштабов;



- ускорение изменений в мире в целом и в среде организаций в частности.

В связи с этим одним из важнейших методов создания конкурентоспособных организаций в целом и ВТО в частности, является организационное проектирование (оргпроектирование). Оно базируется на теоретических и методологических положениях различных наук и достижениях в практике развития действующих компаний.

«Теория организационного проектирования», получившая своё развитие в 1970-е гг. в нашей стране, была направлена на развитие проектного моделирования организационных систем, включавшее типовые проекты рабочих мест, отдельных участков, функциональных служб, организационных структур и многое другое³. Уже тогда обозначилась задача создания теоретической основы для объединения различных частных проектов в проект организации субъекта хозяйствования в целом. Несмотря на глубину проработки, это направление по современным меркам имеет, на наш взгляд, один недостаток - всеобъемлющий нормативизм, стремление уложить статику и динамику организаций в определенные рамки норм и стандартов.

К настоящему времени в отечественной литературе практическая линия организационного проектирования заметно преобладает над теоретической. Тема реконструкции, реструктуризации представлена в большинстве публикаций (в основном специалистов по организационному консалтингу) на методическом уровне. Лишь немногие работы обобщают опыт⁴ и развивают теоретические основы оргпроектирования компаний с учетом новых требований⁵. Этому есть причины. Требования, предъявляемые к рыночным организациям, с одной стороны, исходят из изменчивых и малопредсказуемых объективных условий (внешняя рыночная среда), а с другой - определяются субъективными позициями участников организации (список таких участников не исчерпывается только членами организации). Суть этих требований, выраженных в конечных целях «деловых» организаций, сводится к выживанию, понимаемому как естественный образ жизнедеятельности таких организаций. Если исключить экстремальные случаи, то выживание предполагает адаптивные стратегии поведения, в рамках которых можно прийти к конкретным

показателям. Именно эти показатели можно полагать нормативными, и то условно, поскольку они носят проектный характер, соответствуют выбранной стратегии. Но вполне допустимо, что сама стратегия развития, даже в намеченном интервале времени, может корректироваться или полностью измениться. Таким образом, если в организационном проектировании и существует нормативная составляющая, то она имеет сугубо внутриорганизационное значение, привязанное к конкретным обстоятельствам⁶. Все это делает прошлый опыт и теорию оргпроектирования малоприменимой для современных рыночных субъектов ВТД.

Организационное проектирование - ведущий метод формальной организации целостных систем. Различными исследователями сущность данного понятия трактуется по-разному. В традиционном изложении организационное проектирование сводится главным образом к статике процесса управления, т.е. к построению структуры организации, как правило, в рамках иерархического конструирования. Такой подход получил название структурным и основывается на внутреннем строении компании, разделении функций и рационализации управления.

Например, М.М. Максимцов и М.А. Комаров утверждают, что: «организационное проектирование представляет собой моделирование системы управления предприятием, осуществляемое перед его строительством либо накануне значительных преобразований»⁷. Этот подход представляется ограниченно-консервативным, так как учитывает только локальный (однонаправленный) аспект, игнорируя динамику внутреннего и внешнего окружения, что не соответствует стремительным переменам и требованиям деловой среды и усложняющимся задачам менеджмента.

Другой подход называется динамическим, который выражается в выстраивании процессов, происходящих в организации и делающих её «живым организмом», способным реагировать на изменения внешней среды. Он основан на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов. Это отражено, например, у О.С. Виханского и А.И. Наумова⁸.

Обобщая различные точки зрения на феномен организационного проектирования⁹, мы приходим к выводу, что в методологическом



плане они не противоречат друг другу, а дополняют и подчёркивают специфический характер этого вида деятельности. Тем не менее, нам представляется необходимым и важным изложить собственное мнение относительно сути исследуемого явления: «организационное проектирование» - это особый метод создания новой организации и/или группы организаций, представляющий собой комплекс мероприятий, направленных на достижение сбалансированного структурного и процессного единства создаваемого хозяйствующего субъекта.

Формальной основой организационного проектирования является «организационный проект» (оргпроект) - фундаментальный документ, описывающий всю последовательность действий по конструированию желаемой организационной системы с заданными характеристиками. Причём сам организационный проект рассматривается как единое целое, включающее основные фазы его жизненного цикла: формирование замысла и постановка целей; подготовка и разработка проекта; реализация проекта; завершение проекта (ввод в эксплуатацию, выход на заданную мощность, внедрение в производство и т.п.)¹⁰.

Метод организационного проектирования, по нашему мнению, должен состоять из следующих самостоятельных, но органически взаимосвязанных частей:

1. Предпроектное обследование. На данном этапе происходит разработка общей вводной концепции построения организации и/или группы организаций с подробным и детальным описанием основных целей и задач создания таковых. Особое место занимает формирование будущей стратегии субъекта ВТД, причём главенствующее значение приобретает ориентация на потребителя. Также осуществляется специальный анализ внешней среды будущей организации.

2. Разработка организационного проекта. Этот центральный этап можно назвать циклом организационного проектирования, который заключается в построении общей бизнес-модели организации, отражающей экономические, организационные, управленческие, финансовые, юридические, кадровые и информационно-технические аспекты деятельности. В ней детально описываются и документируются основные

операции компании и система процессов, с помощью которых организация достигает своих целей. При необходимости разрабатываются альтернативные оргпроекты.

3. Внедрение организационного проекта. На завершающей стадии происходит подконтрольный пошаговый «запуск» сконструированной организации вместе с оценкой эффективности всех проводимых мероприятий и корректировочными действиями. По завершении определённого временного интервала (тестово-эксплуатационного периода) осуществляется экспертиза спроектированной организации на достижение заданных параметров.

Ввиду обеспечения единства управления сложными и крупными организациями такими, как современные интегрированные корпоративные структуры (холдинги, финансово-промышленные группы (ФПГ), транснациональные корпорации (ТНК), стратегические альянсы и др.)¹¹, динамичность которых постоянно возрастает, организационное проектирование направлено на решение следующих задач в сфере ВТД:

- выбор оптимальных вариантов действий и распределения ресурсов в интересах максимальной эффективности функционирования управляемого объекта;
- интеграция различных видов деятельности и ресурсов в пространстве и во времени с учётом намеченных целей;
- приведение в соответствие текущего (оперативного) функционирования объекта и его общего развития;
- обеспечение непрерывности контроля и возможности корректировки деятельности объекта при изменении обстановки.

Проектирование субъекта ВТД при его создании или реформировании осуществляют с учетом следующих аспектов его будущей деятельности:

- специфики рыночного сектора и потребителей;
- его места и роли в системе рыночных отношений;
- целей и стадии жизненного цикла организации;
- технологии (бизнес-процессы, инновационная политика);



- философии (базовые взгляды руководителей, ценности, мотивация);
- внутренней концепции (ключевые компетенции, конкурентные преимущества и степень конкурентоспособности);
- формирования внешнего образа, имиджа (корпоративная социальная ответственность, бизнес-этика);
- особенностей корпоративной культуры.

Метод организационного проектирования отличается от широко распространённых методов повышения эффективности деятельности организации (традиционное расчленение и объединение на опытной основе подразделений или сфер ответственности руководителей, их замена, совершенствование тех или иных организационных процедур) тем, что усматривает не количественные, а качественные

преобразования. Организационное проектирование представляется нам исключительно как конструирование организации «с нуля». Не следует также отождествлять данный метод с другими более известными и развитыми методами изменений уже существующих организаций¹²: реструктуризацией, когда радикально меняется организационная структура компании; переориентацией, когда происходит существенная смена приоритетов в деятельности; регенерацией, когда имеет место изменение всех аспектов существующего бизнеса; реинжинирингом, когда налицо трансформация скорее внутренних процессов организации, нежели изменения, связанные с внешней средой.

Особенно следует подчеркнуть отличие организационного проектирования от процесса развития организации (таблица 1).

Таблица 1

Сравнение процесса развития организации и метода организационного проектирования

<i>Параметр</i>	<i>Развитие организации</i>	<i>Организационное проектирование</i>
Условия работы организации	Проект принят	Проект под вопросом
Объект исследования	Состояние, отклонения и причины	Вся организация: структура, процессы, цели, функции и др.
Парадигма	Анализ организации или её компонентов	Проектирование организации в целом
Метод рассуждения	Дедукция и редукция	Индукция и синтез
Выход	Улучшение существующей организации	Оптимизация фирмы в целом
Методика	Определение причин отклонения реальной работы организации от запланированной (прямые издержки)	Определение различий между реальным и оптимальным проектом организации (вменённые издержки)
Основной акцент	Объяснение прежних отклонений	Прогнозирование будущих результатов
Подход	Интроспективный: от организации внутрь	Экстропективный: от организации наружу
Лидер	Менеджер: Следует существующим тенденциям	Проектировщик: оказывает влияние на тенденции

Источник: составлено автором



Термин «развитие» означает преобразование или изменение, которое приближает организацию к стандартным или нормальным условиям работы. Понятие «развитие организации» предполагает, что она уже создана и порядок работы установлен. Развитие организации есть одна из задач, решаемых её менеджером.

Организационное проектирование, включающее также преобразование и изменение, – творческий процесс, который ставит под сомнение предпосылки, лежащие в основе старых форм. Оно требует совершенно новых взглядов и подходов, чтобы получить новые решения в обосновании перспектив развития организации. Методы, используемые для развития фирмы, базируются на научном методе, и их называют научной парадигмой. А методы, применяемые для проектирования организаций, имеют основой общую теорию систем и известны как системная парадигма.

Главной спецификой организационного проектирования служит индивидуальный подход, т.е. любые методы организационного проектирования могут быть действительны только при условии их применения в конкретных условиях с учетом индивидуальной специфики каждой ситуации. Например, при создании любой организации или группы организаций ВТД всегда необходимо учитывать специфику отрасли, человеческого фактора, географических условий региона и др. в каждой конкретной ситуации. Единый четкий и универсальный механизм по созданию организации или группы организаций выработать очень сложно, так как любая организация или группа – это сугубо индивидуальный объект хозяйствования со своей командой, своими деловыми связями, своей сферой деятельности и т.д.

Современное организационное проектирование, являясь одним из последних достижений эволюционной теории организации, должно учитывать следующие многообразие трансформаций:

⇒ переход от закрытых моделей построения организаций, где основное внимание концентрируется на конструировании внутренних переменных организации, к открытым моделям, результативность функционирования которых зависит от взаимодействия с внешним миром;

⇒ отказ от моноцентрического подхода к определению организационной эффективности (технократические или гуманистические элементы) в пользу масштабного полицентрического видения факторов успеха организации в многообразном рыночном пространстве;

⇒ замена жестких связей и отношений бюрократического типа гибкими командными формами организации работы;

⇒ отход от признания приоритетности материально-вещественных компонентов производства к нематериальным ценностям организации (интеллектуальные, информационные, социально-психологические, культурные, поведенческие факторы);

⇒ уход от авторитарных, формализованных подходов, построенных на строгой иерархии и централизации власти, к демократическим партисипативным моделям, развивающим самоорганизацию, инициативу, творчество и самоконтроль;

⇒ переход от акцентированного внимания на проблемах оперативного (текущего) характера к разработке приемов долгосрочного стратегического управления;

⇒ переключение со стандартных способов проектирования, приемлемых для большинства организационных образований, на альтернативные приемы организационного строительства, включая нетрадиционные креативные методики (например, «настройка по ситуации»), позволяющие учесть уникальность и неповторимое своеобразие организации;

⇒ переход от одномерной оценки эффективности организации как отношения выпущенной продукции к затраченным ресурсам (результатов к затратам) к многомерным социально-экономическим параметрам, а также социокультурным, политическим критериям, позволяющим оценить соответствие результатов деятельности организации нормам и ценностям клиентов, партнеров и общества в целом.

В настоящее время проектирование субъектов ВТД всё ещё в значительной мере основано на здравом смысле, интуиции и носит качественный характер. Научный подход к этой области начал развиваться только в самое последнее время. Это связано с участием человека и коллективов людей в процессе управления, с трудностью формализации и ана-



лиза многочисленных связей между элементами системы. К сожалению, в области конструирования организаций имеются крупные недостатки. Прежде всего, они связаны с тем, что нет людей, специализирующихся в этой области. Для решения проблем управления субъектами ВТД отсутствуют специальные организации, например, научно-исследовательские и проектные институты, занимающиеся разработкой научных основ этой теории.

Научно обоснованное формирование организаций внешней торговли — актуальная задача современного этапа развития хозяйствующих субъектов в рыночной экономике. Организационное проектирование — это системообразующий способ построения организации, начинающийся на стадии формулирования бизнес-идей и завершающийся практической реализацией идей, вещей и людей в реальном времени и пространстве. В его основе лежат известные законы, принципы, методы и механизмы теории организации, основой которой в современных условиях является системный подход.

Примечания:

¹ Дралин А.И. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие / А.И. Дралин, С.Г. Михнева. — Изд. 2-е, перераб. и доп. — Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2006. — С. 21

² Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А.И. Пригожин. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — С. 8

³ Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1975. — С. 11

⁴ См.: Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В. и др. - 2. изд. - М.: ПРИОР, 2001. - 319 с.

⁵ См.: Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учеб. пособие / В.С. Соловьев. - М.: ИНФРА-М Новосибирск: Сиб. соглашение, 2002. — 134 с.

⁶ Burton R.M., Obel B. Strategic organizational diagnosis and design. Developing Theory for Application. Second edition. - Kluwer Academic Publishers. Boston-Dordrecht-London, 1998. — P. 9-11

⁷ Менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080100 «Экономика и управление» / [А.В. Игнатьева и др.]; под. ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2009. — С. 130

⁸ Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. — С. 318-325

⁹ Galbraith J.R. Organizational Design. Reading, MA: Addison - Wesley Publishing Company, 1977. — P. 33;

Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. — С. 181-187;

Организационные структуры субъектов внешнеторговой деятельности / О.В. Знаменский, И.В. Краснов. ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. — С. 401-402;

Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / [Мазур И.И.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство «Омега-Л», 2008. — С. 202;

Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1975. — С. 12

¹⁰ Шапиро В.Д. и др. Управление проектами — СПб.: «ДваТри», 1996. — С. 62

¹¹ Что ждёт Российский менеджмент?: Материалы научно-практической конференции Факультета внешнеторгового менеджмента ВАВТ (Москва, апрель 2008 г.) / ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. — М.: ВАВТ, 2008.— (Сборник работ студентов и аспирантов; Вып. 36). — С. 76-77

¹² Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — С. 649

Библиография:

1. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 402 с.

2. Дралин А.И. Внешнеэкономическая деятельность: учебное пособие / А. И. Дралин, С.Г. Михнева. — Изд. 2-е, перераб. и доп. — Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2006. — 127 с.



3. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» / [Мазур И.И.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Омега-Л», 2008. – 781 с.
4. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.
5. Менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080100 «Экономика и управление» / [А. В. Игнатьева и др.]; под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ, 2009. - 320 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 864 с.
7. Организационные структуры субъектов внешнеторговой деятельности / О.В. Знаменский, И.В. Краснов. ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. – 559 с.
8. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 720 с.
9. Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1975. – 132 с.
10. Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования. – Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1975. – 132 с.
11. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / Тренев В. Н., Ириков В. А., Ильдеменов С. В. и др. - 2. изд. - М.: ПРИОР, 2001. - 319 с.
12. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления: Учеб. пособие / В. С. Соловьев. - М.: ИНФРА-М Новосибирск: Сиб. соглашение, 2002. – 134 с.
13. Что ждёт Российский менеджмент?: Материалы научно-практической конференции Факультета внешнеторгового менеджмента ВАВТ (Москва, апрель 2008 г.) / ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. – М.: ВАВТ, 2008. – 80 с. – (Сборник работ студентов и аспирантов; Вып. 36).
14. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами – СПб.; «ДваТри», 1996. – 610 с.
15. Burton R.M., Obel V. Strategic organizational diagnosis and design. Developing Theory for Application. Second edition. - Kluwer Academic Publishers. Boston-Dordrecht-London, 1998. – 487 p.
16. Galbraith J.R. Organizational Design. Reading, MA: Addison - Wesley Publishing Company, 1977. – 426 p.

