

The slide features a decorative orange shape in the top-left corner and a thick blue horizontal bar across the upper middle section.

# Эволюция взглядов на организацию

1. Классическая теория организации.
2. Всеобщая организационная наука – тектология.
3. Факторы эффективной организации
4. Теория административного поведения
5. Теория Гласиер
6. Формирование жизнеспособной структуры.
7. Теория организационного потенциала
8. Концептуальные основы менеджмента
9. Теория институтов и институциональных изменений
10. Ресурсная теория организации
11. Современные направления теоретических разработок

## Классическая теория организации

```
graph TD; A[Классическая теория организации] --> B[Научное управление]; A --> C[Теория организации]; A --> D[Бюрократическая теория организации];
```

The diagram illustrates the components of classical organizational theory. At the top, a green rectangular box contains the text "Классическая теория организации". Three vertical arrows point downwards from this box to three green oval shapes. The left oval contains "Научное управление", the middle oval contains "Теория организации", and the right oval contains "Бюрократическая теория организации".

Научное  
управлени  
е

Теория  
организац  
ии

Бюрократ  
ическая  
теория  
организац  
ии

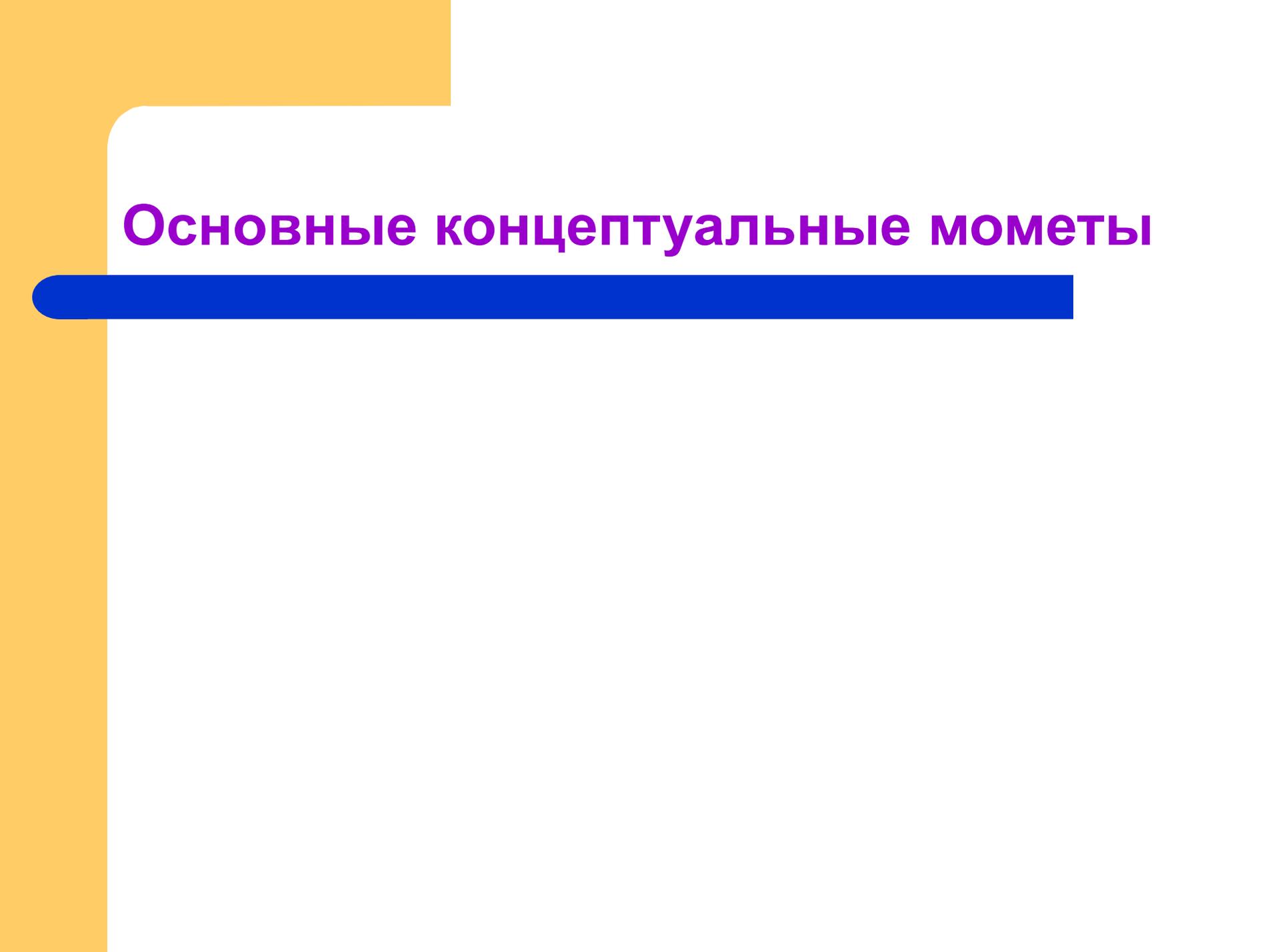
# 1. Научное управление

Ф. В. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г. Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Эмерсон, Г. Л. Таун, М. Л. Кук;

## Сущность научного управления выражена Тейлором в следующих четырех основных положениях:

- 1) вместо волевых решений научно обосновывать каждый элемент работы;
- 2) с помощью определенных критериев отбирать, а затем обучать, образовывать и развивать рабочую силу;
- 3) тесно сотрудничать с людьми, обеспечивая при этом выполнение работы в соответствии с разработанными принципами науки;
- 4) обеспечивать обоснованное разделение труда и ответственности между руководителем и работниками. Руководители выполняют ту работу, для которой они лучше подготовлены, чем рабочие, тогда как в прошлом почти вся работа и большая часть ответственности лежала на исполнителях.

# Основные концептуальные моменты

The slide features a decorative orange vertical bar on the left side. A white rounded rectangle is positioned in the upper left, containing the title. A thick blue horizontal bar is located below the title, extending across the width of the slide.

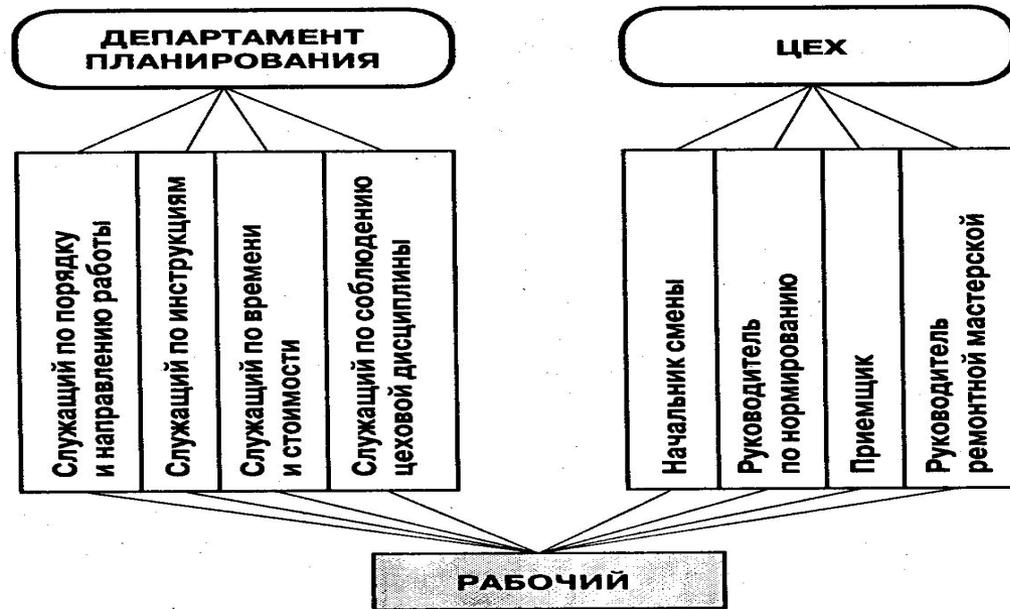
## Разделение планирования работ и их выполнения.

Это разделение двух функций базируется на специализации труда как руководителей, так и рабочих, и на рациональном подходе к формированию иерархии управления в организациях. На каждом уровне организации происходит специализация функций. Разделяя планирование работ и их выполнение, производственные организации образуют отделы планирования, задача которых - выработка точных ежедневных предписаний для управляющих

## Функциональное руководство группой

Концепция функционального руководства группой состоит в делении работы управляющими таким образом, чтобы каждый человек (начиная с помощника управляющего и ниже) имел столько функций, сколько он может выполнить. Тейлор отмечал, что деятельность по планированию должна выполняться в департаментах планирования служащими, специализирующимися на этих вопросах.

Он выделял четыре различные подфункции, которые должны выполняться четырьмя различными индивидами



## Исследование в действии и во времени.

Тейлор и его последователи предположили, что способ улучшить работу, а именно сделать ее более эффективной, состоит в определении:

- 1) наилучшего пути выполнения задания;
- 2) стандартного времени его выполнения.

*Исследование движения* - это процесс, в ходе которого исследуется движение основных элементов, относящихся к машинам и инструментам, необходимым для выполнения работы. Техническая сторона такого исследования обоснована Ф. Гилбретом с целью упрощения работ, поиска способов ликвидации, соединения или изменения излишних движений.

*Временное исследование* - это фиксация времени, необходимого для выполнения задачи после того, как выбран предпочтительный способ ее решения. Имеются два метода исследования во времени, которые заменяют произвольные оценки руководителей – хронометрирование и нормирование.

- *Хронометрирование* требует, чтобы исследователь изучил задачу и определил временные элементы, которые могут состоять из одного или ряда взаимосвязанных частей. Важно, чтобы каждый временной элемент не зависел от предыдущего и последующего элементов.
- *Нормирование* является современным методом, который, естественно, вытекает из исследований Тейлора и Гилбрета. В данной системе допускается, что для всех основных видов работ (безотносительно к ситуации) существует установленное время

# Премиальная система заработной платы.

- Тейлор предложил, что рабочие должны получать заработную плату пропорционально своему вкладу, т. е. сдельную оплату.
- Гантт полагал, что каждый рабочий должен иметь некоторую гарантию фиксированного заработка безотносительно к выполняемой работе.
- Дифференциальная сдельная оплата стимулирует рабочих прилагать большие трудовые усилия.

# Отбор и обучение.

- задача руководителя: отбор людей, способных отвечать требованиям работы, а затем их обучение, с тем чтобы они могли выполнять работу, как предписано;
- К 1910 г. психологи увидели возможность применения своих знаний к проблемам промышленности. (Хуго Манстерберг «Психология и промышленная эффективность»(1913))
- Гантт в 1908 г. выдвинул идею использования инструктора по обучению каждого рабочего предпочтительным способом;
- руководитель должен учредить официальные программы обучения;

# Теория организации

А. Файоль, Дж. Д. Лизней, А. С. Рейли, Л.  
Урвик;

Генри Файоль, предложил ряд организационных принципов, Он рассматривал искусство управления как выбор соответствующих принципов, применимых в данной ситуации.

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	
Цепь	Подчинение главному интересу	

# Структурные принципы

Лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности. Организаторские функции включают дробление задач на более мелкие подзадачи, перегруппировку этих задач во взаимосвязанных подразделениях, назначение руководителя каждого подразделения и передачу ему прав и ответственности и, наконец, соединение подразделений цепью целевых команд.

# 1. Принцип разделения труда.

- естественный способ произвести больше продукции с лучшими качественными характеристиками, прилагая те же усилия;
- сокращается число объектов, на которые должны быть направлены внимание и усилия работника;
- лучшее средство использования индивидуумов и групп людей;
- разделение труда имеет свои пределы, которые не могут быть превышены.

## 2. Принцип единства цели и руководства

- виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены к единой цели;
- деятельность, имеющая общую цель, должна производиться по единому плану и управляться одним руководителем.
- необходимость назначения руководителя для координации взаимозависимой деятельности.

### *3. Принцип соотношения централизации и децентрализации.*

- увеличение или снижение объема власти руководителя;
- для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией;
- что этот баланс нельзя определить без учета способностей руководителя, который координирует деятельность департаментов (отделов).

## 4. Принцип власти и ответственности

- что должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен.
- что поскольку ответственность передана руководителю, то ему должны быть даны и права отдавать приказы, и власть требовать их исполнения.

## 5. Принцип цепи.

- создание соподчиненной цепи руководителей от высших звеньев управления до низших уровней. Цепь - это путь для вертикальных связей в организации;
- такая цепь будет результативной до того предела, когда: 1) задания однозначно определены; 2) деятельность департаментов основывается на четко установленном базисе и определенных критериях; 3) полномочия специально передаются на нижестоящие уровни управления.
- необходимо учитывать возможность существования горизонтальных связей.

# Принципы процесса

сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными.

- *Принцип справедливости* -оплата труда должна соответствовать объему и качеству выполненной работы.
- *Принцип дисциплины* - заключения **стабильных соглашений между** производственной организацией и ее наемными работниками.
- *Принципу единства команд* -руководитель никогда не должен демонстрировать свое превосходство в общении с подчиненными или нарушать цепь команд.

## Принципы конечного результата

Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться порядком и стабильностью, а рабочие – инициативным выполнением своих задач. Эти атрибуты деятельности организации, по Файолю, могут проистекать из ощутимого использования принципов структуры и процесса.

# Бюрократическая теория организации

Макс Вебер описывает форму, или схему организации, которая гарантирует предсказуемость поведения наемных работников

# Суть теории сводится к следующим моментам:

- все задания должны быть специализированы, исполнитель несет ответственность за их исполнение;
- каждое задание должно выполняться по одной и той же системе правил;
- каждый сотрудник отвечает перед руководителем за свои действия;
- каждое официальное лицо должно вести дела безлично и формально, с поддержанием дистанции между подчиненными;
- найм на работу должен быть строго формализован.

## 3. Александр Александрович Богданов

“Всеобщая организационная наука  
(тектология)” (1913г)

Он поставил задачу – вооружить  
руководителей знанием организационных  
принципов и законов, общих для всех  
систем.

## Им были высказаны следующие идеи:

- предметом научного обобщения должны стать организационные принципы и законы, по которым протекают процессы организации во всех сферах;
- разделил 3 сферы: техника (организация вещей), экономика (организация людей), идеология (организация идей);
- необходимость системного подхода к изучению организации;
- организационное целое больше суммы его отдельных частей;
- основными организационными механизмами являются формирующий и регулирующий;
- формирующие механизмы включают в себя такие компоненты, как соединение комплексов, вхождение одного комплекса в другой и распад комплекса;
- регулирующий механизм представляет собой подбор наилучшего сочетания элементов;
- первичным фактором является техника, вторичным организация людей (экономика), потом организация идей;
- закон «наименьших», в силу которого прочность цепи определяется наиболее слабым ее звеном, т.е. развитие организации зависит от ее слабого звена.

## 3. Факторы эффективной организации

Исследования Ренсиса Лайкерта в Мичиганском университете показали, что эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на создании эффективной рабочей группы с высокопроизводительными целями.

«Система – 4» предполагает, что организация строится на человеческих мотивациях, которые должны проявляться через:

- процесс выдвижения целей,
- принятие решений,
- контроль,
- децентрализацию.

Лайкерт утверждал, что организации, построенные на основе положений классической теории, являются неэффективными, так как они склонны к консерватизму и не учитывают изменяющийся характер внешней среды.

# К таким изменениям Лайкерт относил следующие факторы:

1. Рост конкуренции со стороны организаций других стран, которые имеют относительно более низкую цену производства при одинаковой технологии.
2. Тенденция к большей индивидуальной свободе и инициативе и связанное с этим сокращение полномочий верхних звеньев организации.
3. Повышение общего уровня образования, выражающееся в появлении людей, способных принимать решения и брать на себя ответственность.
4. Повышенное внимание к здоровью и полному развитию личности.
5. Усложнение технологий, что требует от каждого работника соответствующей квалификации. Нередко в таких случаях руководитель знает о деятельности подразделения меньше, чем его подчиненные.

**Чтобы способствовать реализации этих процессов, план развития организации должен включать три подхода:**

- 1) принцип взаимоотношений поддержки;
- 2) групповое принятие решений и групповые методы руководства;
- 3) постановку высоких производственных целей.

## Теория административного поведения.

Герберт Саймон в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Он предложил концепцию *“административного работника”*, которая исследует собственные интересы, действует адекватно, но не оптимально.

# Основные положения:

- цели влияют на поведение, только когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение;
- цели определяются на основе ценностных предпосылок решений;
- ценностные предпосылки являются предположениями о том, какие цели наиболее предпочтительны;
- чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые решения;
- четко установленные цели позволяют ясно различать приемлемые и неприемлемые (или более и менее приемлемые) варианты решений.

Конечные цели организаций могут служить отправной точкой для конструирования цепочек «средства–цели», включающих следующий комплекс действий:

- выбор общей цели, которую необходимо достичь;
- нахождение набора средств из широкого спектра для достижения данной цели;
- принятие средств достижения цели, в свою очередь, в качестве новых подчиненных целей и поиск более детальных средств для их достижения и т. д.

## Организации поддерживают рациональное принятие решений путем:

- разделения обязанностей между участниками;
- предоставления им необходимых средств для их выполнения – ресурсов, информации, оборудования.
- инструкции и правила, информационные каналы, программы обучения, стандартные рабочие процедуры – все это может рассматриваться в качестве механизмов как для ограничения спектра решений, принимаемых каждым участником, так и для оказания помощи участнику при принятии решений.
- важен ненавязчивый контроль участников: обучение и распределение информации играют более значительную роль в выработке рационального поведения, чем приказы или санкции.

## 5. Теория Гласиер

Теория появилась в результате осуществления долгосрочного исследовательского проекта в конце 1940-х годов в Гласиеровской металлической компании в Лондоне.

Исследовательская программа и ее принципиальные результаты и выводы отражены главным образом в работах Уилфреда Б. Д. Брауна и Эллиотта Джеквеса.

# Подсистемы организации



*Исполнительная подсистема – это структура, состоящая из функций, исполнители которых должны следовать определенным требованиям.*

- созданию различных функций, которые должны взаимодействовать для выполнения работы в организации;
- функции образуют иерархию, или цепь команд;
- оптимальное количество уровней определяется с помощью требуемой *нагрузки времени* для каждой функции;
- иерархия исполнительной подсистемы разработана таким образом, чтобы показать, что каждая пара «руководитель–подчиненный» – это отличительный признак именно одного уровня.

## Апелляционная подсистема имеет следующие основные черты:

- каждый член организации имеет право обжаловать любое решение руководителя на более высоком уровне управления, вплоть до уровня главного управляющего;
- в отдельных случаях он может обратиться в апелляционный суд, состоящий из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны;
- задача работника, рассматривающего жалобу, состоит в принятии решения исходя из политики организации, «установленного порядка» и прецедента;
- любая сторона, заслушиваемая по поводу жалобы, может обратиться к адвокату за консультацией. Адвокат может дать рекомендации обеим сторонам;
- не существует реального различия между ролями руководителя в исполнительной и апелляционной подсистемах

**Представительская подсистема формируется путем избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями.**

- Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации.
- Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов.
- Представительская подсистема функционирует на основе принятых законов

**Функция законодательной подсистемы – выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета.**

Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и др.

## 6. Формирование жизнеспособной структуры.

Генри Минтцберг - «структура-5»

Все организационные структуры включают 5 координационных механизмов, связывающих организацию воедино и обеспечивающих их согласованную деятельность:

- взаимное регулирование - обеспечивает скоординированную работу благодаря информационным коммуникациям;
- прямое управление –позволяет взаимосогласовывать раб. процессы, т.к. одни работники берут ответственность за работу других, инструктируя их и контролируя их действия;
- стандартизация рабочих процессов;
- стандартизация выпуска;
- стандартизация рабочих навыков.

# Типы организаций по Минтцбергу:

1. **Предпринимательская организация** – образуется и управляется одним лидером. Характерен дисбаланс между стратегическим развитием и текущей деятельностью.
  1. **Машинная организация** – возрастает значение технотрутуры. Это п/п занятые промышленным производством.
  2. **Профессиональная организация** – вед. Роль выполняют знания и навыки работников-профессионалов. Характерен большой удельный вес вспомогательного персонала, низкий – технотрутуры
  3. **Инновационные организации** – объединение специалистов различных областей знаний в проектные команды.
  4. **Миссионерские организации** – большое развитие получают ценности, разделяемые ее членами.

## 7. Теория организационного потенциала

Игорь Ансофф выделил два подхода к построению организационных структур:

Первый – *структурный*, характерный до 1940 года, когда основной упор делался на внутреннее строение организации. Это статический подход, не учитывающий влияние изменений внешней среды.

Второй – *динамический подход*, в нем основное внимание уделяется анализу влияния внешней среды на организацию.

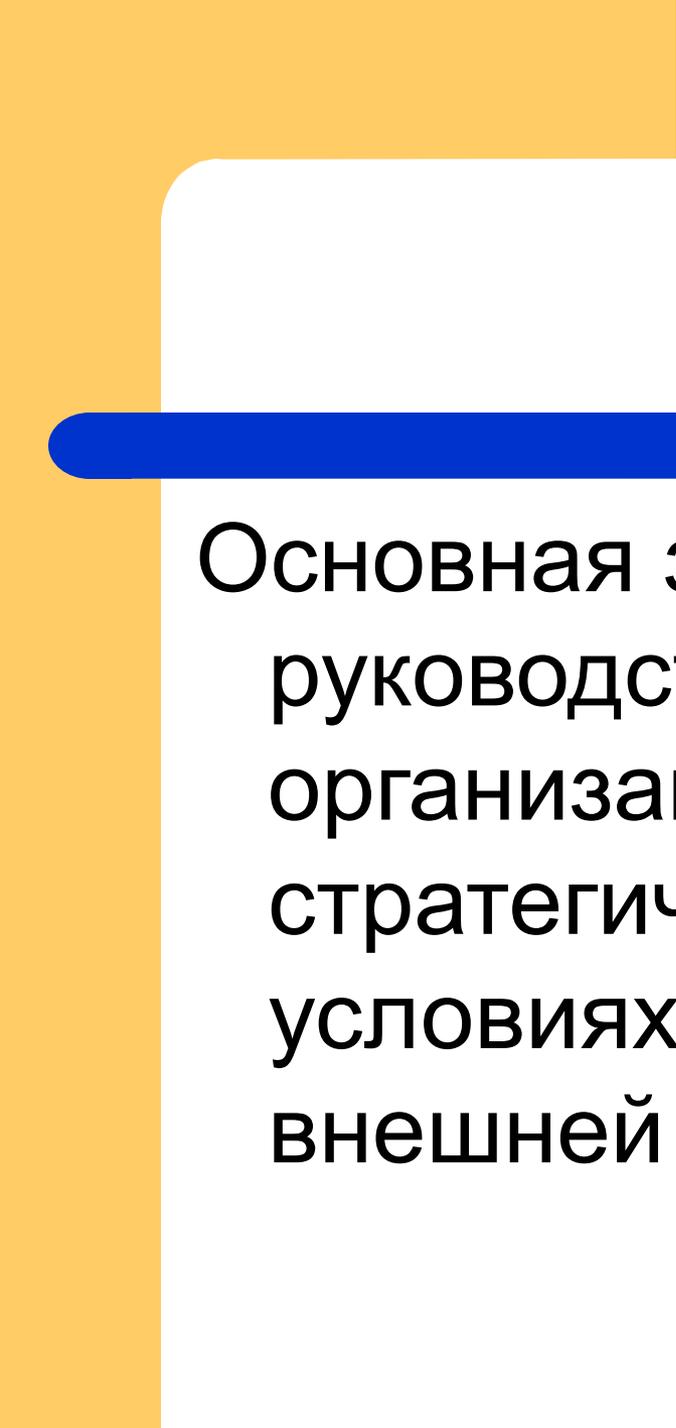
Динамический подход описывается следующей моделью



Рис. 2.3. Модель фирмы

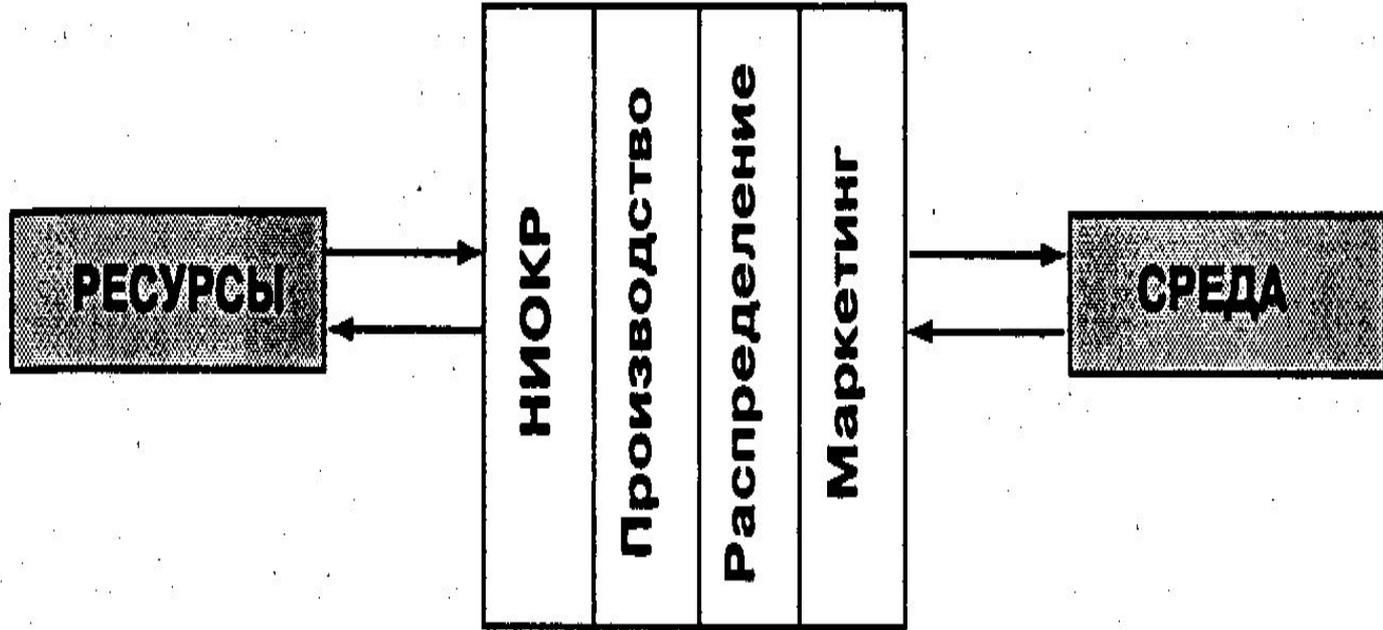
В рамках этого подхода анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа:

- 1) в рамках статистического аспекта - рассматривается фирма в условиях стабильных внешних связей (проблемы носят оперативный характер);
- 2) в рамках динамического аспекта - изучается влияние на организацию изменений внешней среды (стратегические проблемы).

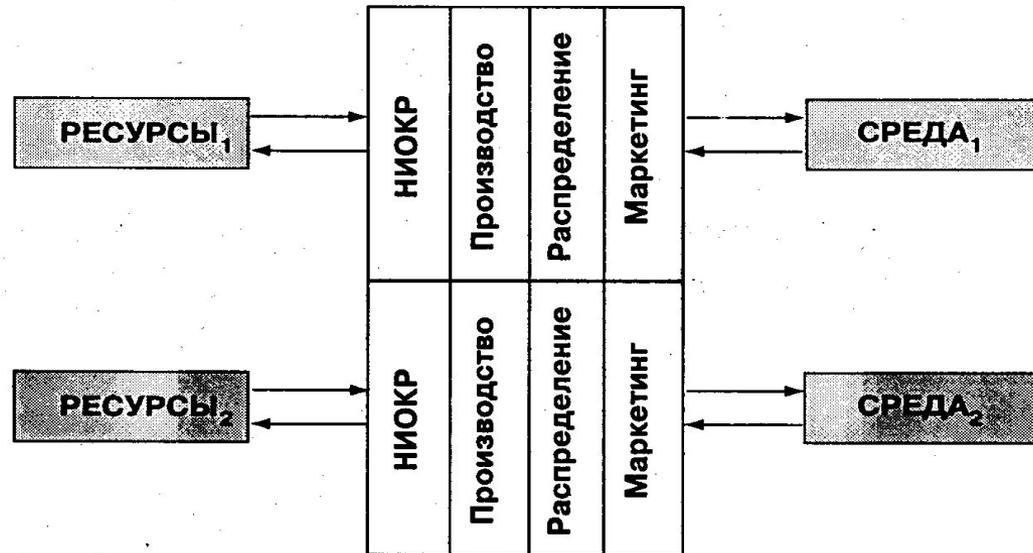


Основная задача высшего  
руководства современной  
организации – решение  
стратегических проблем в  
условиях изменяющейся  
внешней среды.

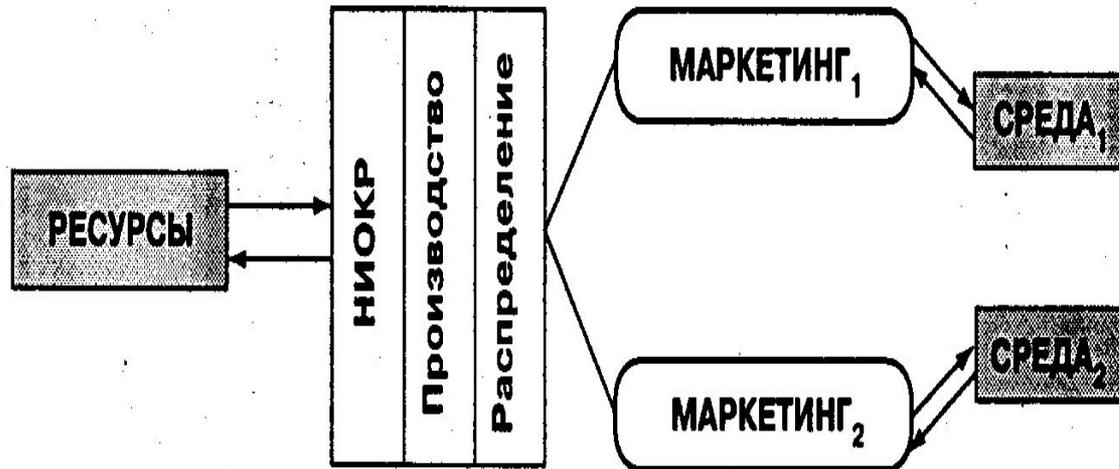
Модель фирмы в условиях стабильных внешних связей с одним рынком сбыта (функциональная структура)



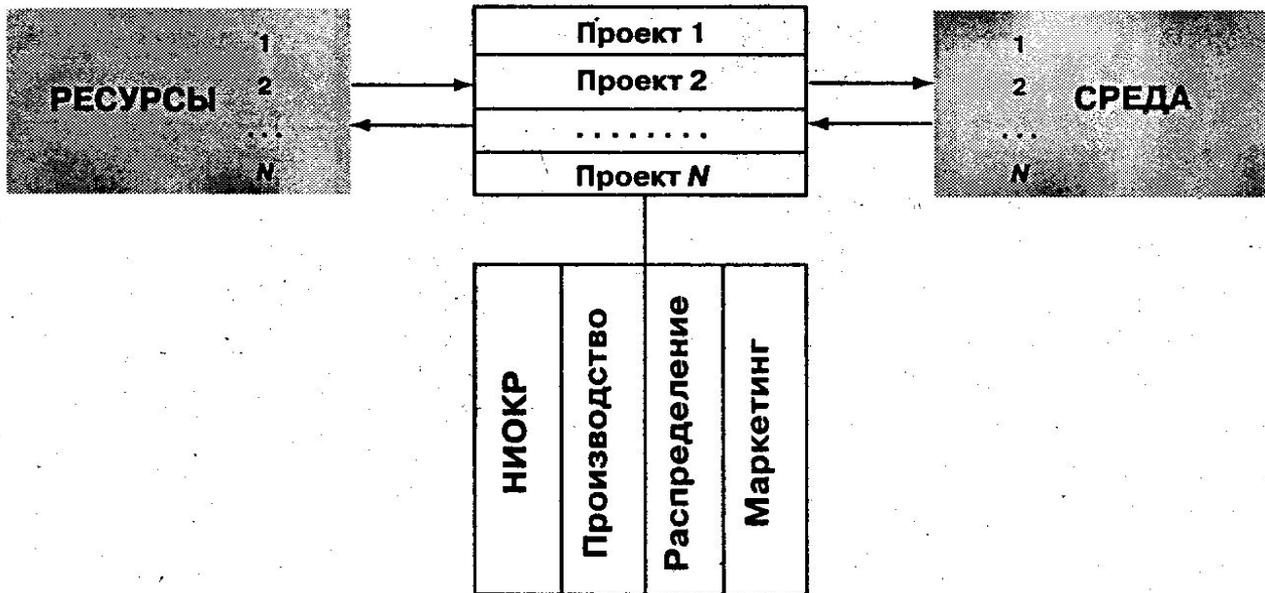
## Модель фирмы в условиях стабильных внешних связей с несколькими рынками (дивизиональная структура)



Модель фирмы в условиях стабильных связей с несколькими существенно отличающимися рынками, например в разных странах (многонациональная структура)



## Модель фирмы в условиях динамического окружения (проектная матричная модель)



Поведение современных фирм можно структуризовать по трем направлениям, т. е. выделить три основные стратегии:

- достижение экономичности использования ресурсов;
- обеспечение конкурентоспособности;
- активная политика в области нововведений;

В зависимости от того, какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид структуры

Рассмотрев эволюцию организационных структур, Ансофф выделяет основные тенденции в их развитии

Основной тенденцией можно считать осознание управляющими того факта, что любая организация является сложной совокупностью большого числа взаимосвязанных элементов.  
(руководители, структура, информация, системы и процедуры, технологические процессы, система ценностной ориентации, организационный потенциал)

## 8. Концептуальные основы менеджмента

- Решение все усложняющихся задач управления Дракер связывал с современными, профессионально подготовленными управляющими, умеющими находить нестандартные подходы к сложным проблемам;
- достижение экономических результатов связано только с людскими ресурсами. Все другие ресурсы (материальные, финансовые и пр.) подчиняются законам механики.
- Компании становятся заинтересованными в управлении знаниями, потому что понимают, что они должны осуществлять значительные инвестиции в создание, сохранение и использование знаний, которые превратились в важнейший ресурс .

# Согласно Дракеру, менеджеры,

- во-первых, выполняют задачу создания некоего единства, являющегося большим, чем просто сумма составляющих его частей;
- во-вторых, гармонизируют в своих решениях и действиях требования будущего развития.

В 1969 г. в своем программном выступлении на XV конгрессе Международного совета по управлению (C/OS), проходившем в Токио, Дракер заявил:

- «экономическое и социальное развитие является результатом управления. Можно сказать без лишнего упрощения, что не существует «слаборазвитых стран». Есть только «слабо управляемые страны»
- отмечал новую роль управления, которое, по его мнению, становится центральным ресурсом развитых стран и основной потребностью развивающихся стран

**Целевое функционирование является основным признаком любой управляемой системы, что обуславливает как организационные формы, так и содержание процесса управления.**

Реализация осуществляется в трех взаимосвязанных, но имеющих самостоятельное значение направлениях:

- 1) в выработке методологии целеполагания;
- 2) в целевой ориентации организационного механизма и процесса управления;
- 3) в мотивации исполнителей к достижению заданных целей.

# Питер Дракер

- развивал идею многоцелевого характера деятельности корпорации, взаимосвязи и взаимодополнения целей;
- в середине XX века выдвинул идею о самоуправляющемся трудовом коллективе;
- Выдвинул идею, что «управляющие должны преобразовывать общественные потребности в благоприятные возможности для прибыльного бизнеса». Это, по его мнению, и есть определение нововведения.

## Дракер классифицировал нововведения по следующим признакам:

- 1) производственные нововведения, к которым относятся изменения продуктов и услуг;
- 2) социальные нововведения, включающие изменения рынков сбыта, отношений с потребителями и цен;
- 3) управленческие нововведения, охватывающие все изменения в производственно-хозяйственной деятельности, обеспечивающей производство и реализацию продуктов и услуг .

# В последние годы Дракер обратился к проблематике будущего.

- В книге «Задачи менеджмента в XXI веке» он, развивая взгляды о «внутрифирменном предпринимательстве», принципиально по-новому ставит вопрос о том, что организационных структур должно быть столько же, сколько бизнес-проектов и людей;
- структура управления международных корпораций будущего будет отлична от современных организационных структур. Он ратует за «политструктуру» как совокупность центров принятия решений, возглавляемых несколькими «группами управляющих», обладающих гибкостью и функционирующих в целях «наиболее выгодного использования рынков капитала»
- много внимания уделял проблеме лидерства, стремился как можно выше поднять значимость, авторитет и роль менеджеров-новаторов, руководителей нового поколения ;

## 9. Теория институтов и институциональных изменений

В начале 1990 года американский ученый Дуглас Норт, ставший лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал серию работ по вопросам теории организаций.

- Институты – это набор правил, т.е. разработанные людьми формальные и неформальные законы, правила, ограничения, кодексы поведения в интересах максимизации дохода.
- Организации – игроки, правила игры, между которыми определяют институты. Институциональное развитие экономики – это взаимодействие между институтами и организациями. Он показал, что организационные факторы играют большую роль, чем технические, а ключ экономического роста – эффективная организация экономики.

В книге «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики», развивая свою теорию, пересматривает *понятие рациональности*.

Он делает особый акцент на двух концептуальных проблемах:

- одна из них возникает при восприятии человеком мира с его множеством фактов,
- другая – при сортировке этих фактов по важности и расчете оптимального выбора.

## Выводы из теории новой институциональной экономики, сформулированные Нортом:

1. *Если законы могут быть изменены в течение короткого времени, то неформальные нормы меняются постепенно. Именно такие нормы создают легитимную основу для действия законов, а революционные изменения последних часто приводят к результатам, отличающимся от ожидаемых. Страны, которые принимают законы, пригодные для других экономических условий, для других неформальных норм и побудительных факторов, приобретают совсем не то направление*



2. Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития.

## При этом существует объективная необходимость соблюдения определенных условий:

- а) политические институты сохраняют стабильность, если их поддерживают организации, заинтересованные в их неизменности;
- б) для успешного осуществления реформ необходимо изменение институциональной системы;
- в) модификация норм поведения, поддерживающих и легитимизирующих новые законы, является длительным процессом, и при отсутствии такого побудительного механизма государственное устройство не может быть стабильным;
- г) в долгосрочной перспективе экономический рост требует разработки законов и правил;
- д) неформальные ограничения иногда (но в краткие периоды) могут обеспечивать экономический рост даже при неблагоприятных или нестабильных законах.

3. *Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, способные переживать шоки и перемены и являющиеся фактором успешного развития.* Однако формирование этих систем является результатом длительного процесса; создание же эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок.

# 10. Ресурсная теория

К. Вернерфельт, Р. Румельт  
(Д. Аакер, Р. Амит, П. Шумахер, С.  
Монтгомери, Дж. Дэй, А. Дирикс, К. Кул, Р.  
Грант, С.К. Прааладом и Дж. Хэмелл, М.  
Петераф)

**Фирма — больше чем административная единица; она — также совокупность производительных ресурсов, распределенных между различными пользователями с помощью административных и экономических решений**

Ресурсная теория отдает приоритет анализу нематериальных ресурсов, таких, как человеческие ресурсы, интеллектуальный капитал и знания.

Культивирование ресурсов определяет так называемую компетентную фирму.

*Культивирование* подразумевает постоянный поиск, приобретение, производство, развитие и получение экономической ренты от использования ресурсов.

# Цель ресурсной теории

- объяснить создание, использование и возобновление конкурентных преимуществ фирмы. Ресурсная теория призвана выявить связи и объяснить факторы конкурентных преимуществ, их динамику в категориях ресурсов фирмы.

# Данная теория предполагает

что ресурсы неравномерно распределены среди фирм, что и является причиной либо конкурентного преимущества, либо уязвимости компании.

Современная практика побуждает расширить границы ресурсного обмена, считая его началом момент (период) изготовления (а не передачи), а концом — момент (период) потребления (а не получения товара).

## Ресурсная теория организации должна охватывать все аспекты связей и воздействий, включая:

- активное воздействие на экономических партнеров;
- эквивалентность объемов обмениваемых ресурсов;
- активные управляющие воздействия;
- организацию физического перемещения товаров и денег во времени и пространстве;
- защиту от неблагоприятных воздействий;
- достижение стратегических и оперативных целей организации;
- институциональность передачи и получения прав на обмениваемые ресурсы.

# Ресурсы фирмы могут быть

- материальными (осязаемыми) и нематериальными (неосязаемыми);
- внутренними (получающимися развитием внутри фирмы) и внешними (приобретаемыми на рынке).

**Основные ресурсы** — это ресурсы, которые могут быть приобретены на рынке.

В процессе преобразования и применения эти ресурсы становятся частью активов и способностей организации, внося непосредственный вклад в производство продукции.

**Активы** являются совокупностями доступных факторов, которыми организация владеет или управляет.

Активы могут быть осязаемые или неосязаемые, но в любом случае это «видимые» ресурсы

Ресурсы организации, которые обеспечивают компанию устойчивым конкурентным преимуществом, называются *стратегическими активами*.

Выделяются следующие признаки стратегических активов:

- они должны быть ценны для организации;
- для них не должно быть заменителей;
- их должно быть сложно воспроизвести или скопировать;
- они должны быть редкими среди конкурентов.

**На основе стратегических активов  
организация создает *устойчивые  
конкурентные преимущества.***

Они могут быть определены как конкурентные преимущества, которые сложно устранить или копировать (воспроизвести) и которые предопределяют более высокую эффективность фирмы.

## Наиболее часто выделяют следующие источники конкурентных преимуществ:

- национальный или региональный институциональный контекст;
- среда рынков ресурсов;
- внутренняя организационная среда;
- среда рынка товаров и услуг;
- стратегическая траектория фирмы.

# 11. Современные направления теоретических разработок

1. Концепция внутренних рынков:
2. Теория альянсов.
3. Концепция «экологически осознанного руководства» предприятием.

## Появление современных направлений вызвано:

- ориентацией на новейшие технологии;
- проблемой рискованных инвестиций;
- способами высокопродуктивного ведения хозяйства;
- прогнозированием потребительского спроса;
- поведения конкурентов;
- господством стратегического подхода в управлении.

## Концепция внутренних рынков корпораций (или организационных рынков)

- характеризуется перенесением закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций. Такие революционные преобразования должны охватить все их подразделения (линейные, функциональные, маркетинговые и даже аппарат высших руководителей).
- Подразделения становятся автономными звеньями, которые покупают и продают товары и услуги, участвуя во внутрифирменном и межфирменном обороте, и объединяются едиными информационными сетями, финансовыми системами и предпринимательской культурой.
- Благодаря развитию прямых связей организационные рынки резко сокращают многие виды расходов, внимание фирм фокусируется на обосновании перехода от иерархических к горизонтальным управленческим структурам, на поиске выгодного соотношения между крупными и малыми операциями.

- Подразделения, имеющие широкую экономическую самостоятельность внутри предприятий, могут оперативно вносить изменения в производстве товаров, предоставлении услуг, во всей системе отношений с потребителями. На этой основе и с использованием информационных технологий формируются:
  - *сетевые организации* с распределенными автономными звеньями, так называемые *виртуальные корпорации*.
  - Разрабатывается концепция «*демократической корпорации*», предусматривающая широкую децентрализацию управления с развитием демократических форм и методов функционирования подразделений и руководителей.

*Теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления).*

Интеграционные процессы в управлении, ориентированные на более эффективное использование всех видов ресурсов (и в первую очередь научно-технических, инвестиционных и финансовых), приводят к появлению многообразных форм горизонтального объединения организаций.

Образуются плоские организационные иерархии вокруг основных процессов, имеющие специфические цели. Это:

- стратегические союзы,
- конгломераты,
- консорциумы,
- холдинги,
- хозяйственные ассоциации и группы.

- ## Новая корпоративная модель предусматривает
- расширение кооперации среди конкурентов, поставщиков и потребителей
  - меняет представление о границах организации.
  - профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать более эффективную организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на глобальном уровне
  - компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые отдельно взятыми организациями не могут быть реализованы.
  - особое внимание уделяется проблеме всестороннего развития человеческих ресурсов.
  - важное значение придается проблеме доверия – к системе управления, принимаемым решениям, их исполнению, руководителям.

## *Концепция «экологически осознанного руководства» предприятием*

Ее основой является рассмотрение предприятия как экологической подсистемы и, следовательно, как части природного кругооборота. В центре внимания – экологические процессы.

## Важнейшими целями предприятия как экологической подсистемы следует считать:

- защиту ресурсов (получение на входе в подсистему экологически проверенных ресурсов и их экономное расходование);
- ограничение выбросов (т.е. предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую среду на выходе из подсистемы);
- сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);
- ограничение риска, т.е. уменьшение потенциальных опасностей на выходе из подсистемы, предотвращение аварий или снижение тяжести их последствий;
- производство безвредных продуктов, т.е. таких продуктов, которые на протяжении их жизненного цикла являются ресурсосберегающими, не наносят вреда окружающей среде (отсутствие вредных выбросов и отходов), обладают низкой долей риска.

## Осуществление «экологически осознанного» руководства предприятием требует соответствующих систем управления на уровнях:

- *На нормативном уровне* основную роль играют правила экологического поведения, определяющие общие обязанности предприятий по выполнению экологических требований
- *На стратегическом уровне* можно использовать различные системы. Важно, чтобы новые экологические цели были интегрированы в уже применяемые системы планирования и управления.
- *На оперативном уровне* используется целый ряд систем и инструментов, важнейшими из которых являются расчет потоков материалов и энергетических потоков, бухгалтерский учет отходов, а так же экологические показатели и индикаторы, с помощью которых измеряется и контролируется экологическая эффективность деятельности предприятия.

