

В.В. Козлов, соискатель,  
А.М. Платонов, д-р экон. наук, проф.,<sup>1</sup>  
г. Екатеринбург

## **ПРИНЦИПЫ КОНСТРУИРОВАНИЯ ДИНАМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Статья посвящена вопросам выработки принципов конструирования динамических моделей управления организациями в зависимости от их размеров, стратегий развития и организационно-правовой формы, внешних условий деятельности и с учетом стадий жизненных циклов их развития.

**Ключевые слова:** бюрократическая и партнерская модели, упорядоченность и дезорганизация, эффективность деятельности, основной и дополнительные механизмы, трансформация моделей, управление организацией, внешние и внутренние условия деятельности, совмещение моделей управления, переходные модели управления, структурно-динамическая карта.

Современный мир – это хаотичный или переменчивый мир хаоса и порядка [1], временные и пространственные границы между которыми, как правило, являются довольно эфемерными. Поэтому управление целенаправленной деятельностью человека в этом противоречивом мире требует создания специальных форм её организации. С давних пор такой формой управления является организация или фирма.

Для результативного сотрудничества людей мировым сообществом до последнего времени не было создано ничего более здорового, практичного и проблематичного, объективно необходимого, противоречивого и перспективного, чем

организация, выступающая в качестве совокупности специальным образом организованных и целенаправленных усилий отдельных индивидуумов для решения общих и социально значимых задач [2].

Существует две крайние точки зрения на формирование структуры управления организацией – жесткая бюрократическая и мягкая партнерская структуры. Как считает С. Янг [3], организация всегда выступала, выступает сегодня и будет, видимо, выступать в будущем как некая структура, созданная для повышения эффективности совместной деятельности работников, и как средство для повышения благосостояния её членов.

При этом организация, с одной стороны, представляет собой «самосовершенствующийся механизм выявления и решения проблем, использующий все находящиеся в ее распоряжении ресурсы» [3] и способствующий внутренней упорядоченности её деятельности, а с другой стороны, организация постоянно подвергается деструктивным влияниям, дезорганизующим её созидательную деятельность из-за нарастания центро-

---

<sup>1</sup> Козлов Василий Валерьевич – соискатель кафедры экономики и управления строительством и рынком недвижимости Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: eusrn@mail.ru  
Платонов Анатолий Михайлович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления строительством и рынком недвижимости Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: eusrn@mail.ru

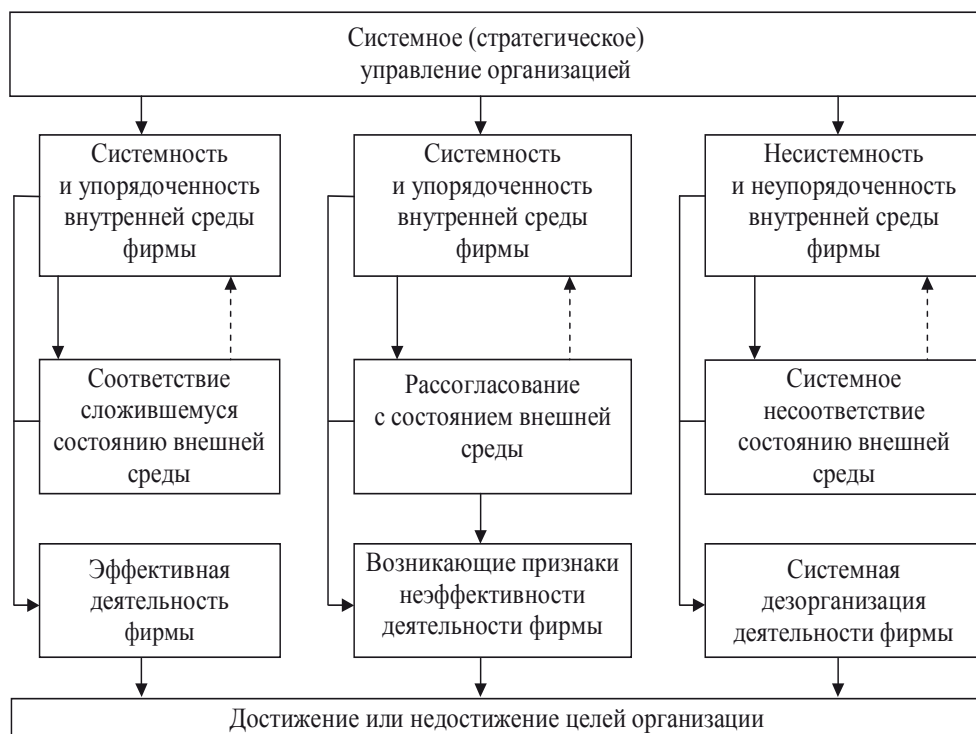
бежных интересов ее коллективов и отдельных сотрудников и несоответствия внутренних и внешних векторов развития. То есть организация из-за значительного количества разнородных центробежных факторов постоянно «сваливается» из состояния упорядоченности и устойчивости в хаос или неустойчивое состояние. А оттуда, из этого хаоса, путь к порядку в организации, как известно, должен лежать через последующую синергетическую итерацию и самоорганизацию [4, 5].

Очевидно, что колебания подобного «маятника» от состояния эффективной упорядоченности и системности в деятельности организации и ее соответствия состоянию внешней среды до полной внутренней дезорганизации и абсолютного несоответствия внешнему

окружению никогда не прекращаются (рис. 1), а его фиксация в какой-либо заданной устойчиво-благоприятной точке [6] требует каждодневных и часто невероятных усилий руководителей и всего коллектива организации.

Колебания описанного выше «маятника» обуславливают для руководства и сотрудников организации постоянную необходимость достижения рационального соотношения между её целями, внутренней средой функционирования и внешним окружением.

Данная задача должна решаться руководством и коллективом организации в течение всего её жизненного цикла (в периоды становления, зрелости, спада и т.п.) и с учетом необходимости изменения стратегий её развития (пациентная, виолентная, эксплерентная и т.п. [7]), а



*Рис. 1. Состояния упорядоченности и дезорганизации в системе управления организацией*

также в периоды кризисов, наступления банкротства или возникновения чрезвычайных ситуаций [8].

Различие в подходах по преодолению противоречий развития организации в хаордическом мире будет зависеть также и от величины организации (малые, средние и крупные), и от организационно-правовых и финансово-экономических взаимоотношений ее работников в процессе производства (семейное или муниципальное предприятие, общество с ограниченной ответственностью или акционерное общество, конгломерат или холдинг).

Сложность и разнообразие в деятельности организации преодолевается, прежде всего, через стандартизацию, разделение труда, иерархию управления, а также через определенный набор должностных обязанностей, что присуще, например, бюрократической модели Макса Вебера [9]. Однако, как известно, до сих пор не изобретено достаточно эффективных средств для того, чтобы наиболее гармонично сочетать требования организационной упорядоченности в организации со стилем управления, общими ценностями и человеческим потенциалом с его квалификацией и составом исполнителей. Это было и остается возможным лишь до определенного уровня. При этом нельзя забывать, что избыточный порядок в организации, требующий колоссальных затрат средств, также становится причиной наступления беспорядка и дезорганизованности [1]. Поэтому степень организационной упорядоченности в любой фирме не может быть полной. А в условиях возрастания тенденций дезорганизации в деятельности фирмы, а значит, при росте неопределенности и нарастании деструктивных изменений закономерно происходит значительное усиление негативных процессов взаимозависимости различных аспектов ее функциониро-

вания – производство, поставки, сбыт, финансы и т.п.

В целом механизм решения проблем развития организации из какого-то исходного состояния должен включать в себя десять известных этапов: определение целей устойчивого развития организации в условиях конкуренции; выявление проблем устойчивого развития организации в условиях конкуренции; поиск объективно необходимых альтернатив решения выявленных проблем; экспертиза и комплексная оценка решений выявленных проблем; выбор наиболее приемлемых решений выявленных проблем; согласование с руководителями и исполнителями принятых решений с учетом приспособления организации к внешним и внутренним изменениям; утверждение принятого решения и ознакомление с ним всех заинтересованных сторон; принятие необходимых организационно-экономических и финансово-коммерческих мер для успешной реализации принятых решений; разработка системы управления с целью эффективного применения выработанных решений; мониторинг, анализ и контроль эффективности реализации принятых решений [1].

Реализация данных этапов с целью заданного смещения границы между эффективной деятельностью и её дезорганизацией в направлении повышения результативности должна обеспечить успешное решение проблем развития организации. Но возникает вопрос – с помощью каких моделей управления?

В противовес бюрократической модели управления С. Янг [3], например, наряду с А.И. Пригожиным [1] считают, что так называемый механизм решения проблем развития организации, как основой, который отвечает на вопрос «что делать?», должен быть дополнен определенными вспомогательными механизмами. В частности, «механизмом

согласования» решений в коллективе организации и «механизмом контроля» выполнения принятых решений. Оба они помогают ответить уже на более трудный вопрос – «как делать?». Такая трехступенчатая модель с прямой и обратной связями (рис. 2) в отличие от классической бюрократической модели [7] названа С. Янгом «полной» моделью управления.

Главной задачей разработки дополнительного механизма согласования является обеспечение успешного перехода от различных и часто противоречивых интересов и целей работников организации к основным целям и задачам самой организации. Данный механизм должен обеспечивать оценку доли выгоды, получаемой каждым конкретным работником организации, участвующим в выявлении и решении её общих проблем. При этом членом организации должен быть признан работник, который вносит определенный вклад в выявление и решение проблем ее развития.

Очевидно, что простых рецептов при разработке и внедрении эффективного механизма согласования для каждой конкретной организации не существует. Этот механизм вырабатывается и формируется в каждой организации с годами и специфическим образом.

В свою очередь обозначенный выше дополнительный механизм контроля также выполняет важные и необходимые функции выявления, координации и решения проблем как по отношению к основному механизму, так и по отношению к механизму согласования. Он служит для реализации целей следующих за процессом согласования, а именно:

- наблюдение за работой основного механизма решения проблем;
- наблюдение за работой механизма согласования;
- анализ работы основного механизма и механизма согласования;
- поиск решений, улучшающих работу основного механизма и механизма согласования;

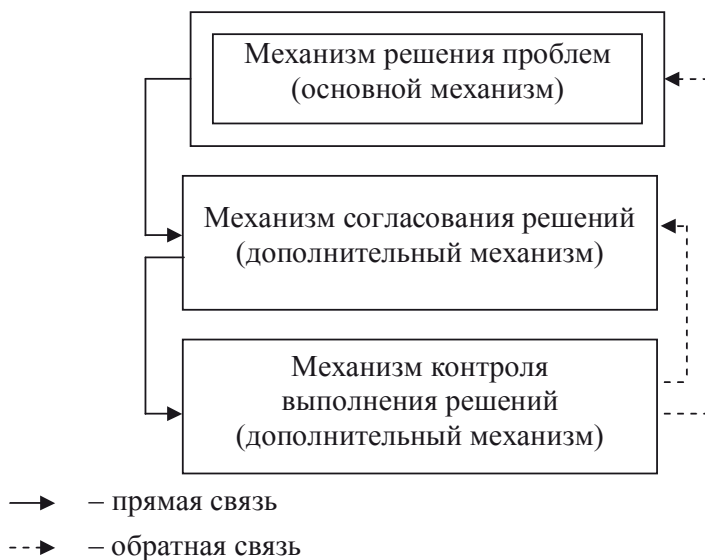


Рис. 2. Механизм решения проблем развития организации в соответствии с «полной» моделью управления С. Янга

- перестройка основного механизма и механизма согласования в соответствии с принятыми решениями.

По утверждению С. Янга [3], задаче оценки и обеспечения эффективности управления решают два его дополнительных механизма – механизм согласования и механизм контроля. При этом механизм контроля служит еще и для измерения эффективности своей собственной работы.

К сожалению, как считает С. Янг [3], конструкция системы управления организацией создается на основе специфического материала, а именно на структуре существующей организации, составе и квалификации её работников.

Основными недостатками такого материала являются следующие:

- широко распространенный бюрократический характер управления современной организацией как иерархической пирамидой командования и подчинения в противовес построению организации на основе «полной» модели управления, когда общие для организации проблемы решаются согласованно;
- некоторые стороны личности руководителей среднего звена бюрократической организации и система их ценностей, находящиеся в резком противоречии с требованиями, предъявляемыми к свойствам личности в «полной» модели управления организацией. Причина этого заключается в том, что руководители среднего звена обладают зачастую недостаточной грамотностью руководителя и низким уровнем организационно-технологической, финансово-экономической и психологической подготовки;
- несправедливое распределение собственниками бюрократической

организации получаемого дохода – как этого требует «полная» модель управления организацией.

Кроме этого, несмотря на ряд известных достоинств, главным недостатком бюрократической модели управления организацией является неудовлетворительный уровень выявления и решения возникающих проблем и, как правило, в интересах отдельных лиц или определенных групп, а не организации и ее коллектива, а также отсутствие механизма для совершенствования такой системы управления в целом.

Существенным недостатком бюрократической организации является также и неприемлемая психологическая атмосфера авторитарного давления в организации, ведущая к определенной деградации личности руководителя и к почти полной ликвидации проявлений инициативы сотрудниками.

Получение реального эффекта при переходе от бюрократической к «полной» модели управления организацией требует отказа от многих установившихся отношений (процессов) в организации и перестройки психологии руководителей и исполнителей, а также межличностных взаимоотношений между ними. При этом необходимо помнить, что если цели и задачи организации не ясны, то ее сотрудники часто заменяют эти цели своими собственными.

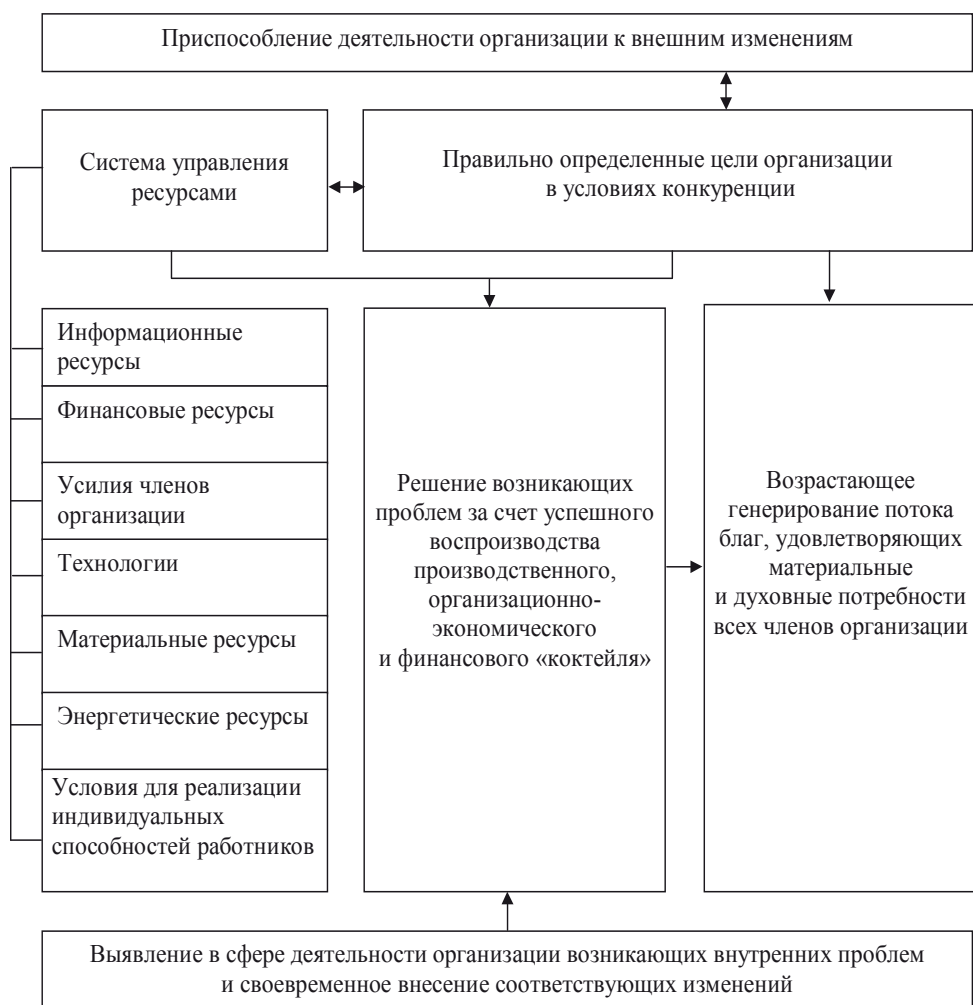
Необходимая трансформация (перестройка) системы управления организацией на различных стадиях её жизненного цикла является задачей руководства высшего звена, которое разрабатывает и реализует данный проект в организации. Перестройка психологии должна при этом производиться путем разъяснения сотрудникам причин выгоды «полной» модели и недостатков бюрократической модели управления. Трудность этого процесса состоит в том, что среди них будут те, кто креативен в сво-

ем поведении и поддерживает изменения, – это синергетики; те, кто не ищет изменений в будущем, – это синкретики и, наконец, те, кто разрушают порядок, – это энтропики [1].

В процессе формирования решений по переходу от бюрократической полной модели управления руководители высшего звена крупной организации вынуждены будут перейти от выработки решений к управлению процессом выработки таких решений группами руководителей среднего звена.

При этом в условиях конкуренции системные методы управления должны и могут быть подкреплены и усилены различными внесистемными ресурсами, например инвестиционными и инновационными подходами к управлению и новыми технологиями [3].

В целом согласование внутренней упорядоченности деятельности организации и её целей с вызовами внешней среды могут быть представлено в виде схемы на рис. 3.

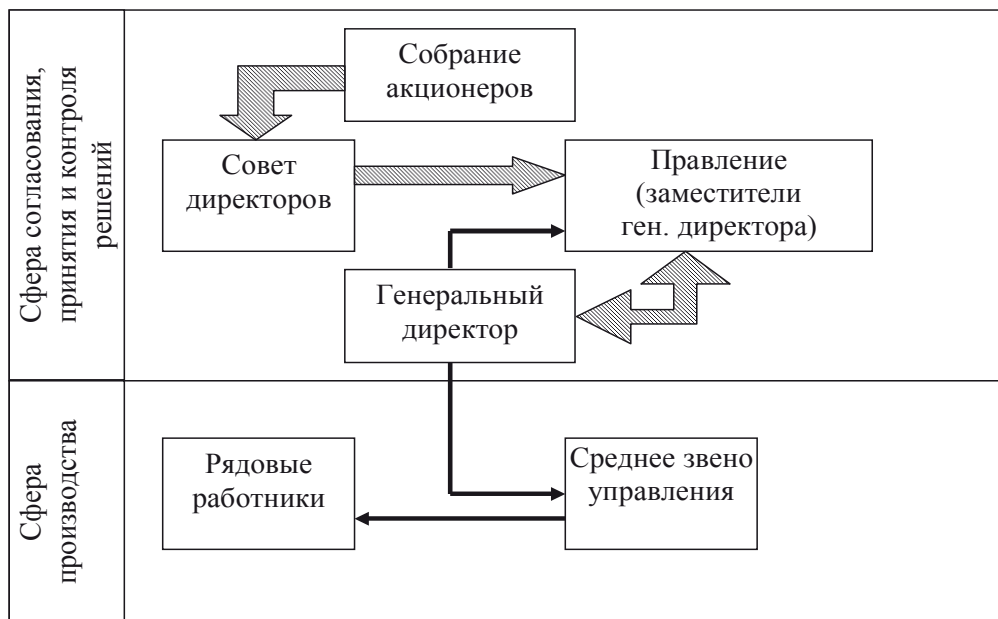


*Рис. 3. Согласование в рамках полной модели внутренних потенциальных возможностей организации с внешними условиями ее деятельности*

В рамках решения поставленной в заголовке статьи задачи правомерен вопрос о возможности совмещения бюрократической модели, обладающей определенными преимуществами, и «полной» модели управления в одной, как правило, крупной организации на различных иерархических уровнях ее управления – между руководством и средним звеном управления, между средним звеном управления и рядовыми работниками организации, между собранием акционеров, советом директоров и правлением. На рис. 4 представлена такая схема управления организацией, в различных сферах деятельности которой присутствуют как «полная» (сфера принятия решений, их согласование и контроль), так и бюрократическая модель

управления (сфера производства продукции и услуг).

Наряду с двумя описанными выше основными моделями управления организацией могут, видимо, существовать в зависимости от размеров и типов организации и переходные модели управления, располагающиеся между бюрократической и «полной» (партнерской) моделью управления [1]. В качестве примера речь может идти о семейной малой фирме, об обществе с ограниченной ответственностью из сферы среднего бизнеса или о крупном акционерном обществе (холдинге), в котором работники владеют определенными пакетами акций. На рис. 5 схематично представлены основные и переходные модели управления перечисленными выше организациями.



– управление в рамках полной модели;



– управление в рамках бюрократической модели.

Рис. 4. Совмещение «полной» и бюрократической моделей управления в организации



Очевидно, что в периоды финансово-экономического кризиса, наступления стадии банкротства организации или возникновения чрезвычайной ситуации в организации будет превалировать бюрократическая и даже авторитарная модель управления с колоссально возросшей личной ответственностью руководителя организации. Подобная ситуация может возникнуть и при изменении стратегии развития организации – от виолентной к эксплерентной и т.д. в условиях резкого изменения внешнего окружения.

Результатом успешного применения как «полной», так и бюрократической моделей или их переходных форм на различных уровнях управления в организации должно явиться получение потенциально достижимой эффективности  $\mathcal{E}_n(t)$  [3] и достижение максимального темпа

приближения к ней реальной эффективности  $\mathcal{E}_p(t)$  (рис. 6).

В связи с этим очевидна необходимость конструирования адаптивных или динамически трансформируемых моделей управления организацией, отвечающих изменениям внутренних требований упорядоченности деятельности, способных ответить внешним вызовам и учесть изменения социально-психологического характера. В организации с этой целью должны быть разработаны соответствующие структурно-динамические карты управления, включение в действие которых должно отрабатываться, например, в процессе деловых игр и моделирования благоприятных и рискованных ситуаций. И не просто в двухмерной системе координат – «структура – стратегия» при изменении стадий жизненного цикла ор-



Рис. 5. Разновидности моделей управления организацией в зависимости от её величины и организационно-правовой формы



ганизации, наступлении кризисных или чрезвычайных ситуаций или введении целей более высокого порядка, но и с учетом дальнейшего совершенствования всей системы ценностей, разделяемых руководством и сотрудниками организации, которые должны включать в себя изменения состава, квалификации и навыков сотрудников, а также стиля и процедур управления.

Резюмируя рассмотренные в данной статье положения по конструированию динамических моделей управления организацией, можно сформулировать следующие принципы.

1. Для каждой конкретной организации нет и не может быть раз и навсегда заданной модели управления ни во времени, ни в пространстве, тем более в таких крайних её проявлениях, как бюрократическая или партнерская модель.
2. Совмещение указанных выше моделей необходимо на различных уровнях иерархии управления организациями, особенно такими крупными, как корпорации, холдинги, объединения и т.п.
3. Принцип конструирования динамических моделей управления организациями должен быть реализован при изменении стратегии и при учете стадий жизненного цикла их развития, а также при возникновении предкризисных и кризисных ситуаций.
4. Различия в уровнях (пропорциях) совмещения бюрократической и

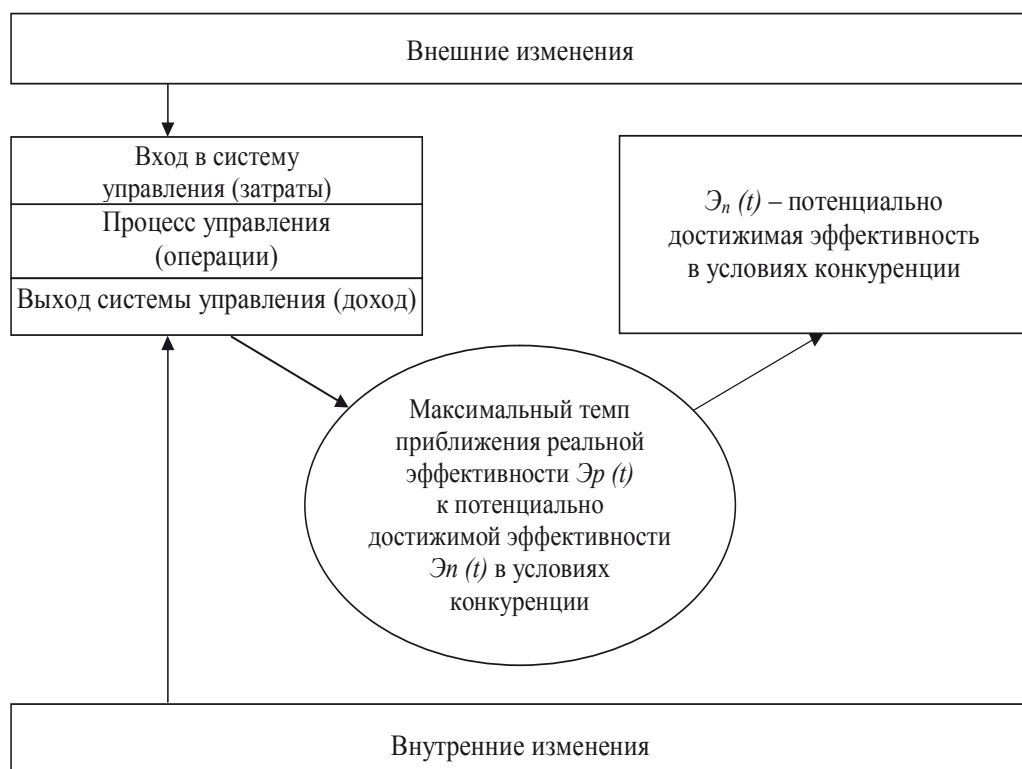


Рис. 6. Результат использования «полной» и бюрократической моделей управления организацией

партнерской (полной) моделей управления организацией зависят от её размера и организационно-правовой формы.

5. Постоянно и закономерно возникающая смена состояний упорядоченности и дезорганизации (хаоса) в деятельности организации является постоянно действующим фактором необходимой трансформации моделей её управления для достижения поставленных целей в новом окружении.
6. Известный механизм решения проблем развития организации, отвечающий на вопрос «что делать?», должен быть в обязательном порядке дополнен вопросом «как это делать?» с учетом разных моделей управления.
7. Научно обоснованное следование перечисленным выше принципам возможно на основе так называемых структурно-динамических карт управления, разработанных, что называется, на все случаи жизни.

### **Список использованных источников**

1. Пригожин А.И. Дезорганизация. М.: Альпина Бизнес БУКС, 2007. 402 с.
2. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2003. 395 с.
3. Янг С. Системное управление организацией: пер. с англ. М.: Прогресс, 1972.
4. Николис Г., Пригожин И. Самоорганизация в неравновесных системах: пер. с англ. М.: МИР, 1989. 512 с.
5. Кемпбелл Э., Лачс Э.К. Стратегический синергизм. 2-е изд. / пер. с англ. Е. Ковачева, А. Колос; под ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 414 с.
6. Платонов А.М., Плешков С.Ю. Проблемы устойчивого функционирования строительного предприятия в условиях экономической нестабильности // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2011. № 5.
7. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2008. 384 с.
8. Половнев С.В. Проектный подход к ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций на потенциально-опасных производственных участках // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2011. № 5.
9. Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.