**Принципы централизации и децентрализации в структурах управления**

Курсовая работа по дисциплине Теория организации

Выполнил студент группы 33-16, 3 курса очной формы обучения Прибытков Степан Николаевич

Негосударственное образовательное учреждение «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт)

Москва 2005

**Введение**

“Может показаться странным, что для принятия важного решения в стратегии требуется гораздо больше силы воли, чем в тактике… В тактике мгновение само вас увлекает с неудержимой силой… В стратегии, где все протекает гораздо медленнее, предоставлено гораздо больше простора для собственных и чужих сомнений, возражений, представлений, а следовательно, также и для несвоевременных сожалений о прошлом. А так как в стратегии не приходится, как в тактике, видеть собственными глазами хотя бы половину всего, но лишь угадывать и предполагать, то и воззрения бывают менее устойчивы. В результате большинство полководцев там, где они должны были бы действовать, топчутся на месте среди мнимых затруднений и колебаний” 1

“Одно лишь дублирование управляющих центров и элементов, присущее инженерии XX века, вело к абсурду в конструировании: если автоматический космический корабль, посланный к далекой планете, создавать по этому принципу, то есть дублировать управляющие им компьютеры, то ввиду огромной продолжительности полета его следовало бы снабдить уже не четырьмя или пятью, но пятьюдесятью компьютерами, действующими уже не по законам «линейной логики», но по законам «демократического голосования». То есть если бы отдельные компьютеры перестали действовать единообразно и результаты их вычислений разошлись бы, то правильными следовало бы признать результаты, к которым пришло большинство. Следствием подобного «инженерного парламентаризма» было бы конструирование гигантов, наделенных всеми изъянами парламентской демократии, такими, как взаимоисключающие точки зрения, проекты, планы и действия. Инженер назвал бы демократический плюрализм, встроенный в систему, ее гибкостью, которая все же должна иметь границы. А значит, решили конструкторы XXI века, следовало гораздо раньше пойти на выучку к биологической эволюции, ведь миллиардолетний возраст ее творений — свидетельство оптимальной инженерной стратегии. Живой организм управляется не по принципу «тоталитарного централизма» и не по принципу «демократического плюрализма», но посредством стратегии гораздо более изощренной; сильно упрощая проблему, эту стратегию можно назвать компромиссом между сосредоточением и рассредоточением регулирующих центров.” 2

Проблема централизации и децентрализации власти в управленческих структурах, на мой взгляд, особенно обнажилась в СССР – максимально централизованное управление столь огромной «махиной» зачастую давало сбои (результаты работы многих субструктур подгонялись под план, технические прорывы достигались за счёт уровня жизни населения, многие светлые головы были высланы из страны, еще больше – расстреляны или изолированы от общества), что в конечном итоге привело к распаду организации. Начав свою работу с воспоминаний о столь драматическом периоде нашей жизни, я не ставлю задачей убедить читателя в несостоятельности централизованных структур, или в ущербности оных. Всё дело в нужном балансе.

1 К. Клаузевиц. О войне. М.: Госвоениздат, 1934. С. 79.

2 С. Лем. Системы оружия двадцать первого века. М.: Наука, 1990. С. 230-231.

**Глава 1. Централизация**

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ. ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

**Степень централизации**

На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего континуума, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур. Степень централизации варьируется от организации, где большая часть (если не все) полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, где большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды. Так, например, «IBM» имеет относительно централизованную структуру управления, но расширяет использование децентрализованных структур. В Европе, например, «IBM» подразделила все свои филиалы и отделения на пять экономических центров. Руководителям этих центров даны очень большие права для принятия решений, определяющих важнейшие экономические показатели отделений .

Понять, насколько данная организация централизованна в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики.

Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Чем больше количество тех решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем большая степень децентрализации.

Важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. В децентрализованной организации руководители среднего и нижнего звена могут принимать решения, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов или направлением деятельности организации в новое русло. 3. Последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

Количество контроля за работой подчиненных. В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Управляющие магазинами и привилегированные арендаторы (например, в сети ресторанов «МакДоналдс») имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе покупаемых продуктов. В этой фирме решения о размещении новых ресторанов и магазинов принимаются в средних звеньях управления, в то время как решения, определяющие уровень цен и выпуск новых товаров, принимаются только высшим руководством. В обычных больницах административные функции имеют высокую степень централизации, но собственно медицинский персонал и, в первую очередь, лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях. В

крупных университетах на разных факультетах степень, до которой преподаватель имеет право менять содержание читаемого им курса, может очень сильно варьироваться.

Говоря о той или иной степени централизации или децентрализации организации, мы фактически определяем степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы. Ясно, что было бы глупо позволить руководству какого-либо одного отдела диктовать, как должна работать организация в целом. По аналогичным причинам руководство высшего звена должно оставлять за собой контроль за расходами и стратегическими планами своих важнейших отделений. Фирма «General Dynamics» понесла огромные убытки из-за того, что при проведении серьезной децентрализации структуры управления в ведении высшего руководства не были оставлены полномочия по решению этих вопросов. Одна из причин того, что «Bank Of America» потерял в 1986 г. Почти 1 млрд. долл., заключалась в чрезмерной децентрализации решений по вопросам о предоставлении займов. Согласно результатам одного из исследований, «в настоящее время «Bank Of America» резко сокращает число своих отделений, которые могут предоставлять кредиты и возлагает на высокопоставленных служащих центрального отделения банка обязанность регулярно проверять их работу.

Хотя в организациях с сильно децентрализованными структурами полномочия принимать решения должны делегироваться руководству среднего звена, важнейшие решения в крупных фирмах все равно принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности на уровне не ниже руководства отдела. Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

**Факторы, определяющие степень централизации**

Вскоре после первой мировой войны такие фирмы, как «General Motors», “Standart Of New Jersey» осознали серьезность потенциальных проблем, заключавшихся в функциональных централизованных структурах. Хотя функциональная организация и централизованный порядок принятия решений в прошлом доказал свою эффективность, по мере расширения номенклатуры продукции этих фирм, проявления активности в новых областях бизнеса, выхода на международные рынки, руководство высшего звена осознало, что количество и сложность решений, которые они должны принимать, превышает их возможности. Руководство этих фирм пришло к выводу, что для обеспечения дальнейшего роста и развития организации, а также эффективности решений, принимаемых по ключевым вопросам, необходимо делегировать некоторые важные полномочия нижестоящим иерархическим уровням управления. Таким образом, эти организации стали переходить к децентрализованной структуре управления, при которой за высшим руководством остается решение вопросов долгосрочного планирования, распределения ресурсов фирмы по отделениям, координации и оценки деятельности отделений. Руководителям отделений было делегировано право принимать решения в области, непосредственно связанных с продукцией и услугами, за которые они отвечают.

Эта тенденция реорганизовывать структуру фирмы в соответствии ее стратегическими планами есть еще одна форма проявления уже приводившегося нами тезиса о том, что стратегия определяет структуру — тезиса, который получил очень много экспериментальных подтверждений. Примерно в то же время и по аналогичным причинам к децентрализованной дивизиональной структуре стали переходить и некоторые другие крупные фирмы: «Юнион Карбавд», «Вестингауз Электрик», «Ю.Эс. Раббер», «Гудрич» и сеть бакалейно-гастрономических магазинов «Эй энд Пи». Однако, как этого и следовало ожидать, подобная тенденция не стала всеобщей, и не все фирмы, внедрявшие децентрализованную структуру, продолжали двигаться в этом направлении. Так, например, в 1976 г. Один из пионеров децентрализации, фирма «Сирс» начала реорганизовывать свою структуру в сторону большей централизации, что было вызвано снижением уровня прибыльности. В то время, как в существовавшей структуре большинство важных решений в отношении материально-технического снабжения и рекламы продукции в фирме «Сирс» ранее принималось на уровне директора магазина или управляющего районной сетью магазинов, в новой структуре они должны приниматься в штаб-квартире фирмы. Руководство фирмы «Сирс» пришло к заключению, что такой подход позволит лучше контролировать расходы, а на переговорах с поставщиками даст возможность лучше использовать все преимущества, связанные с масштабами фирмы и покупательной способностью «Сирс».

В 1984 г. «Дженерал Моторс» также реорганизовала часть своей прежде децентрализованной структуры, сделав ее более централизованной. Руководство фирмы посчитало, что такая реорганизация позволит выполнить график запуска в производство новых моделей, лучше контролировать издержки, ужесточить контроль качества и поможет отделениям фирмы перейти к выпуску более разнообразных моделей взамен нынешних машин, почти неотличимых друг от друга.

В прошлом «Дженерал Моторс» состояла из пяти отделений, и каждое разрабатывало и производило свои собственные модели автомобилей. Согласно новой структуре, разработка новых моделей была сосредоточена в двух отделениях (а не в пяти): большие автомобили и малолитражки. В отделение малолитражных автомобилей входят «Шевроле», «Понтиак» и «Дженерал \_А\_ам\_соф Канада», а в отделение больших — «Бьюик», «Кадиллак» и «Олдсмобил». «Дженерал Моторс» будет продолжать сбывать свои автомобили через все пять отделений. Таким образом, в данном примере маркетинговые функции остались децентрализованными, а производство и техническая политика приобрели большую степень централизации.

Согласно результатам проведенного всеобъемлющего научного исследования, четыре отрасли отличаются наиболее высокой степенью децентрализации — это транспорт, химическая электротехническая и резинотехническая промышленность. По сравнению с более централизованными отраслями (пищевой и бумажной промышленностью, металлургией и машиностроением), эти отрасли отличаются высокой степенью диверсификации продукции и активностью на международных рынках.

У децентрализованных структур сегодня много сторонников. Частично это объясняется тем, что в них заложена мысль о том, что людям изначально присуща способность успешно справляться с поставленными задачами, а частично — многочисленными подтверждениями эффективности таких структур. Одно из наиболее ярких и убедительных доказательств было представлено Питером Друкером. Он был одним из первых, кто начал изучать, быть может, самый серьезный в мировой истории опыт создания децентрализованной организации: децентрализацию «Дженерал Моторс», предпринятую Альфредом П. Слоуном в 20-х годах. Основываясь на очевидном успехе децентрализации в «Дженерал Моторс», «Сирс», «Стандарт Ойл», «Дженерал Электрик» и «Дюпон», Друкер заключил, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд».

Очевидно, что многие руководители согласны с этим выводом. Большинство крупных американских корпораций имеют децентрализованную организацию^. Их общая структура базируется на принципе федеральной децентрализации, при которой руководители важнейших отделений могут действовать почти полностью автономно во всем, что касается производимой ими продукции. Однако даже самые ярые сторонники децентрализации признают, что она не является единственным средством для любой ситуации.[3]

Все возможные варианты централизации и децентрализации, конечно, перечислить нельзя, их слишком много. Попробуем выделить три точки на шкале, которые наиболее ярко характеризуют существенные аспекты: полная централизация, максимально возможная децентрализация и некий промежуточный вариант — частичная централизация.

Полная централизация подразумевает, что сбытовая сеть состоит из центрального аппарата (управляющей компании) и сбытовых точек, которые фактически не имеют никаких рычагов управления продажами и по сути дела являются всего лишь пунктами выдачи товара. Реклама ведется централизованно из головного офиса. План составляется тоже централизованно, соответственно под план продаж формируется план поставок, график и схема движения товаров (то, что называется логистикой). Товар попадает прямо на точки выдачи, которые могут управлять всего лишь одним параметром — желанием потенциального клиента что-нибудь купить, когда он уже вошел в магазин. Руководство такого «пункта выдачи» может лишь менять дизайн, освещенность, цвет стен (в случае, если у него есть внутренний бюджет). Можно менять температуру кофе, подаваемого клиенту, или манеру поведения и продавцов, выкладку товара на витрине, дизайн ценников, но не более того. В случае полной централизации при абсолютном отсутствии бюджета на управление продажами у пунктов выдачи нет других возможностей влияния на продажи. При этом руководство холдинга требует выполнения спущенного сверху плана продаж. Но как они могут управлять этим процессом? Ведь за все предыдущие стадии — поставку товаров, привлечение внимания покупателей к товарам, к магазину и т. П. — они не отвечают, у них для этого нет средств, все централизовано.

При использовании описанной схемы самая большая и самая распространенная ошибка состоит в том, что руководство холдинга заставляет «пункты выдачи» отвечать за план. (Хотя на практике они за него не отвечают, потому что их не увольняют, даже если план продаж сорван — не набирать же каждый квартал новых людей.) Но у центрального аппарата остаются иллюзии: мы всё делаем правильно, минимизируя общие затраты, а вы, ребята, плохо продаете на местах. В то время, как продавцы ничем не управляют, кроме собственного обаяния. Если к тебе приходит всего один клиент в день, то даже при идеальном умении продавать, пятерым ты продать свой товар никак не можешь.

Сбытовой холдинг — структура, состоящая из материнской компании и множества зависимых от нее фирм, отличающаяся от прочих организационных образований тем, что головная компания обязательно принимает долевое участие в капитале остальных.

С управленческой (функциональной) точки зрения сбытовой холдинг — это три взаимосвязанных подсистемы:

Управление спросом (привлечением клиентов), включающее маркетинг, рекламу и т. П.;

Управление поставками и движением товаров;

Управление продажами.

Это очень большая проблема. Сильные волевые руководители и владельцы холдингов склонны ответственность за основные этапы брать в свои твердые руки (я имею в виду управление поставками и привлечением клиентов), а план продаж спускать не в сбытовые структуры, а в точки выдачи товара. Отсюда — хроническое невыполнение плана и примирение с этим (от безысходности); отсюда — отсутствие или размывание ответственности у сотрудников как на нижних, так и на верхних уровнях управления. Наверху объясняют так: с какой стати нам отвечать за продажи, если они там внизу плохо продают. А внизу и рады бы отвечать, да без средств и полномочий не могут — везде упираются в централизованные функции. Так что же, совсем их освободить от всякой ответственности за план? Это тоже неправильно — тогда они просто будут по углам стоять за свою зарплату, а клиент пусть сам ходит туда-сюда.

Уязвимость этого подхода состоит еще и в том, что люди на нижних уровнях не имеют стимулов совершенствоваться в нюансах продаж, когда видят громадные неиспользованные резервы, находящиеся в руках центрального управления. Это порождает ощущение безысходности и бессмысленности своего труда и люди начинают уходить. Остаются неопытные и малоинициативные. Они неконкурентоспособны, т.к. должны противостоять малым, разрозненным, но самостоятельным в решениях «волкам-конкурентам».

Коллизия понятна, и сказать, что кто-то знает единственно правильное решение, нельзя — его нет. Я бы сформулировал так: полная централизация — это вынужденная мера, если нет никакой надежды на силу, самостоятельность и сообразительность продавцов в конечных точках. Тогда материнская компания берет все на себя, все строго прописывает. А вниз спускается план – пусть боятся. [7]

Эта модель, включающая механизм волевого принуждения, сводится к отношениям родители — ребенок: ребенок всегда виноват, он все делает не так, прав у него никаких нет. Такая модель оправданна лишь в период становления бизнеса, когда никто ничего не понимает, кроме владельца. Но она скоро себя изживает. Люди на нижних уровнях со временем набирают опыт и уже хотят и могут за что-то всерьез отвечать. Однако им нужно для этого предоставить возможности. Тут и наступает время децентрализации.

**Глава 2. Децентрализация**

Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства

Парадокс менеджмента заключается в том, что, с одной стороны, управление находится как бы «вне» компании, а, с другой стороны, предпринимательство находится «внутри». У менеджера нет необходимости уходить из большой компании, чтобы стать предпринимателем. Наоборот, именно крупные, ранее преуспевающие организации находятся сейчас под натиском удивительных технологических новшеств в информатике, неожиданных достижений, интернационализации спроса и предложения и ожесточенной конкуренции. Они могут справиться со всем этим в том случае, если станут более гибкими, менее сосредотачиваясь на продуктивности, а больше – на достижении целей, полагаясь на то, что менеджеры будут не только компетентными и преданными исполнителями, но также и инициативными предпринимателями (слово «manage» происходит от французкого «menage» – направлять, руководить).

Такие качества, кажется, чрезвычайно трудно достичь в крупномасштабных, иерархически построенных и централизованно управляемых структурах. Идея скорее будет реализована, если фактическое предпринимательство будет доверено предпринимательским суб-единицам, которые, продолжая оставаться частью целого организма, оказываются значительно меньшими по размеру, но оперативно более «полными», стратегически более независимыми, более гибкими и, следовательно, более успешно функционирующими.

Именно таким образом организованное управление, когда стиль управления и форма его организации ориентируются на децентрализацию предпринимательства внутри компании, мы называем «управлением подразделениями (или бизнес-единицами)». Управление подразделениями необходимо в тех ситуациях, когда на первый план выдвигается решительность, которая является главным условием выживания компании. Управление подразделениями помогает менеджерам «превратиться» в предпринимателей и позволяет, особенно в большой компании, сохранить наиболее компетентных людей для предпринимательства.

Более широкое применение управления бизнес-единицами способствует повышению целевой ориентации компании и таким образом укрепляет ее конкурентную позицию. В этом отношении необходимо провести исследования, чтобы определить, не пришло ли то время, чтобы заменить наши централизованные, бюрократические организационные структуры на форму управления подразделениями. Опять нужно время, чтобы после периода экономизации (снижения издержек), вкладывать инвестиции в организационную структуру.

В основе данной статьи лежат результаты исследований нескольких конкретных ситуаций, имевших место внутри компаний. Причина исследования состоит в том, что компании осуществляют выбор определенной структуры, метода действий и ряда условий, которые иногда приводят к хорошим результатам, а иногда и нет. Мы же попытались найти общую нить, которая соединила бы все анализируемые случаи в единое целое.

**2.1. Управление бизнес-единицами**

Управление подразделениями (бизнес-единицами) – это стиль управления и форма организации, направленная на децентрализацию предпринимательства внутри компаний. Все это достигается путем наделения бизнес-единиц интегральной бизнес-ответственностью за определенные продуктово-рыночные комбинации (ПРК). Эти бизнес-единицы подотчетны непосредственно высшему руководству. Хотя это и не жесткое правило, но бизнес-единицами часто управляет одно лицо.

Интегральная бизнес-ответственность предполагает ответственность за все операционные (функциональные) области – исследования и разработки, закупки, производство, маркетинг и сбыт, а также ответственность за все действия в области стратегической политики (в некоторых случаях допускается ответственность и за другие области). Интегральная бизнес-ответственность означает ответственность за прибыль или результаты (см. рис. 1).

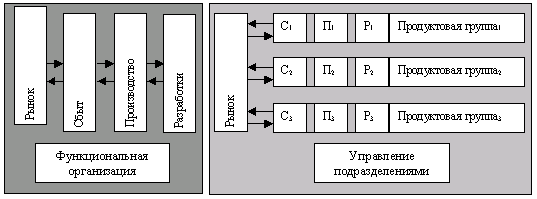


Рисунок 1. Принципы построения функциональной структуры и структуры, состоящей из предпринимательских единиц

Интегральная бизнес-ответственность означает также, что:

 подразделение отвечает за выполнение стратегического анализа, который используется в качестве основы осуществления стратегического выбора относительно будущего курса;

 подразделение несет ответственность за независимое осуществление данной политики. Это означает, что бизнес-единица осуществляет максимально возможную оперативную деятельность в рамках своей ПРК. Поскольку такая деятельность должна быть выполнена со стороны центра, а именно со стороны централизованного сбыта, производства и НИОКР, то бизнес-единица решает, что должно быть выполнено, в то время как центральные службы решают, как должно быть выполнено;

 в рамках определенных правил «игры» бизнес-единица несет ответственность за адаптирование политики по мере изменения обстоятельств. Скажем проще, подразделение составляет бизнес-план для собственной ПРК и отвечает за его осуществление после его одобрения высшим руководством. Много важного бизнес-единица может почерпнуть из философии и методов стратегического управления.

В процессе интегрирования процесса разработки политики и ее осуществления в создаваемых подразделениях, ориентируемых на специализированные рынки, бизнес-единицы приобретают способность действовать решительно и эффективно. Сбыт, закупки, производство и НИОКР могут быть оптимально приспособлены к политике маркетинга. В свою очередь, политика маркетинга может эффективно использовать возможности, следующие из функциональных действий. Если говорить об инновации, то технологические «толчки» и рыночные преимущества соединяются в бизнес-единице, которая эффективно их синтезирует.

Исследование показало, что условиями для успешного применения управления бизнес-единицами должны быть следующие моменты:

 никаких промежуточных уровней между подразделением и высшим руководством. Это дает возможность создания короткой линии связи;

 четкое направление деятельности подразделения (формулирование целей и задач);

 свободное заключение контрактов, что не находится в противоречии с центральными условиями их заключения;

 автономия в действии основных функций (сбыт, производство, разработка – на промышленном предприятии);

 услуги внутреннего штабного аппарата или свобода в использовании услуг внешнего штабного аппарата (некоторых его типов);

 высокая степень контроля при выборе персонала для функций управления и полный контроль при выборе персонала для других функций;

 хорошо продуманная информационная система управления, «подразделенческий» метод вычисления товарооборота (прибыли) и «подразделенческие» методы интерпретации данных;

 разработанные процедуры разрешения спора, необходимые для устранения трений, которые могли бы возникнуть между самими бизнес-единицами и между ними и центральным управлением.

Управление бизнес-единицами должно быть радикальным процессом. Никакой половинчатой передачи полномочий, с одной стороны, при одновременной попытке управлять централизованно, с другой стороны. Отношения не должны быть «разплывчатыми» – высшее руководство должно занимать четкую, положительную позицию по отношению к автономным суб-предприятиям или производственным единицам.

Отсутствие промежуточных уровней между подразделениями и высшим руководством означает, что нет никакой потребности в менеджерах отделений. Во многих компаниях действительно отказались от такого уровня, а там, где число подразделений слишком велико для осуществления эффективного контроля со стороны высшего руководства, их сокращают, придерживаясь согласования. Менеджеров отделений называют самыми одинокими людьми в компании. Такие ситуации, где дело обстоит именно так, можно считать началом устаревания.

**2.2. Почему именно управление бизнес-единицами?**

Причины введения управления бизнес-единицами берут свое начало в быстро происходящих изменениях, с одной стороны, в поведении потребителя, а, с другой стороны, в технологии. Изменения и дифференциация норм, ценностей, стилей жизни и культуры вызывают увеличивающееся многообразие рынка. Изменения в технологии укорачивают жизненные циклы продукта, увеличивают значение мелкосерийного производства, увеличивают долю исследований и разработок в продукте за счет трудового компонента. Быстрое распространение технического ноу-хау приводит к появлению совершенно новых форм конкуренции, посредством чего норма и масса прибыли уменьшаются гораздо более быстрыми (чем это было прежде) темпами в течение жизненного цикла продукта. Мировой рынок все меньше и меньше характеризуется массовыми товарами (стандартизированными и унифицированными). Наоборот, на нем все большее место начинают занимать уникальные изделия с особыми характеристиками и свойствами.

Растущее многообразие рынка означает, что:

 политика различных ПРК становится намного специфичнее. Наблюдается нестандартный подход к рынку;

 разработки, закупки и производственная деятельность должны быть теснее связаны с политикой маркетинга и наоборот. Особенно теперь, когда наблюдается большой технологический импульс или толчок, НИОКР вырывается вперед, и маркетинг должен поддерживать быстрый темп. Срок разработок в отделе становится критическим фактором на конкурентной арене, а он может быть только укорочен с помощью коротких линий связи между разработками, закупками, производством, продажей и маркетингом. Эффективность (в данном смысле как ориентирование на рынок) должна быть увеличена даже за счет конечной цели функции.

Быстро происходящие изменения как в поведении потребителя, так и в технологии производства представляют из себя движущие силы большого числа фундаментальных перемен в действиях компаний, перемен, которые проявляются в подходах к выбору стратегий, в переходе от стратегического планирования к стратегическому управлению, в изменении организационной структуры и культуры компании. Это никакое не совпадение, что в наше время все это происходит одновременно. Они являются реакцией на одни и те же процессы (см. рис. 2).

Подведем краткие итоги:

 Технологические достижения, интернационализация, компьютеризация и высокий темп изменений в поведении потребителя – все это ведет к многообразию и быстрым изменениям на рынке. Жизненный цикл продукта становится короче.

 Все это требует решительных и эффективных действий, направленных на концентрацию предпринимательских начал внутри организации. Высшее руководство может обеспечить усиление духа предпринимательства.

 Управление подразделениями, стратегическое управление и адаптация культуры компании являются существенными и необходимыми инструментами решения этой задачи.

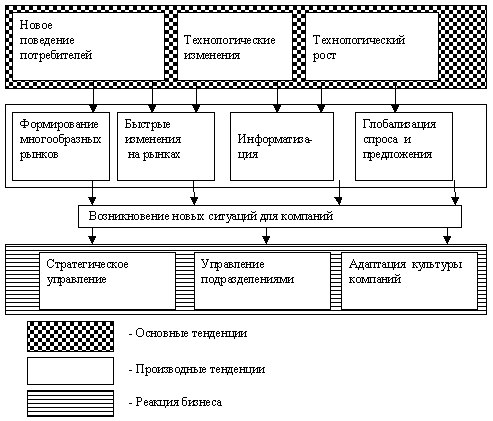


Рисунок 2. Тенденции развития и реакция на них предпринимательства

**2.3. Что представляет собой бизнес-единица?**

Процесс создания бизнес-единиц – это больше, чем организационная инициатива, посредством которой делегируются задачи и ответственность. Управление подразделениями может только тогда успешно осуществляться, когда созданы реальные хозяйственные единицы, подразделения, которым свойственны характеристики независимых компаний. Эти термины возможно требуют некоторого объяснения. Делегирование – это распределение работы, когда ответственность за некоторые задачи специалиста передается более низкому уровню. Организация управления подразделениями – это больше, чем децентрализация управления. Она связна с процессами, противоположными дифференциации, специализации и регулированию.

У подразделения имеется собственное «поле для битвы», где находится ряд упорядоченных заранее продуктово-рыночных комбинаций. Чтобы определить сферу деятельности, нужно представить, что разнообразные действия компании схематично разделены и согласно определенной логике распределены между подразделениями. Идеальная картина получается тогда, когда каждая бизнес-единица несет ответственность за собственные продукты и рынок.

Люди внутри подразделения как бы формируют нечто вроде «волчей стаи», то есть команды, которая работает вместе, чтобы реализовать определенные бизнес-цели. Это группа, которая серьезно подходит к их достижению. Подразделение обладает своей собственной культурой и может также иметь собственную организационную структуру, систему материального стимулирования. Люди внутри подразделения чувствуют сильную взаимную ответственность и отождествляют себя с подразделением. Это закономерно следует из мотивации, вытекающей из их совместного опыта, ведь для них предпринимательство – это интересно!

Несмотря на независимость, подразделение остается неотъемлемой частью родительского организма. Интегральная зависимость означает, что связи с другими бизнес-единицами и всей холдинговой компанией имеют первостепенное значение для подразделения. Эти связи следуют из синергии, которая, несмотря на независимость, существует между различными частями компании. Без этих связей подразделение не сможет выжить или сделает это, но очень неэффективно. Это и есть причина существования материнской компании. Если связь недостаточна, то перед нами не больше, чем финансовая синергия, и тогда мы уже имеем дело не с компанией, имеющей бизнес-единицы, а скорее с конгломератом компаний.

**2.4. Организационные структуры управления подразделениями**

В общем выделяют 3 способа структурирования организации:

 функциональное структурирование (см. рис. 3);

 структурирование в соответствии с продуктово-рыночными комбинациями (см. рис. 4, 5);

 географическое структурование.

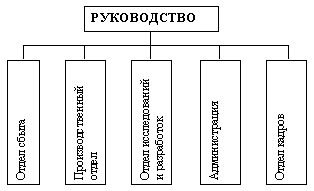


Рисунок 3. Функциональная организация

Исследования показали, что различные структуры могут быть описаны как гибридные формы функциональной или национальной организации – с одной стороны, и конгломерата – с другой стороны. Это позволяет выделить семь организационных типов:

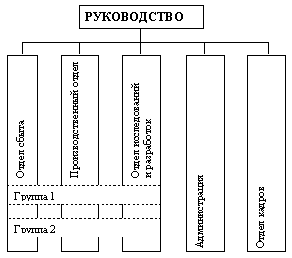


Рисунок 4. Функциональная организация с продуктовыми группами

 функциональная организация;

 организация с продуктовыми группами;

 организация с маркетинговыми подразделениями;

 матричная организация;

 организация с системой подразделений и центральным аппаратом;

 организация с системой подразделений и децентрализованным аппаратом;

 конгломерат.

Когда функциональная организация дополнена пересекающейся ответственностью за продукты – это функциональная организация с продуктовыми группами. Эти группы координируют долгосрочную политику и имеют дело с инновацией продуктов. Такая структура не рассматривается в качестве формы управления подразделениями, потому что здесь нет интегральной ответственность за продукт.

Идем далее, допустим функция маркетинга структурирована согласно продукту. Таким образом создается должность менеджера по продуктам, который несет ответственность за общую и коммерческую политику. Менеджер по продуктам обычно является председателем скоординированной группы, в которой представлены производство, разработки и иногда закупки. Такая структура организации называется организацией с системой подразделений. Это – «самая простая» форма управления подразделениями.

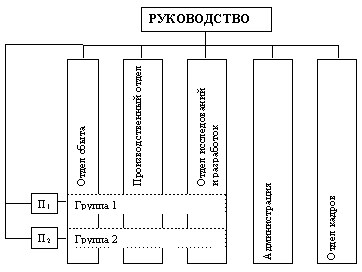


Рисунок 5. Функциональная организация с продуктовыми группами

Дальнейшая процедура связана с тем, что подразделениям делегируются определенные функции – коммерческие, производственные и исследовательские. Кроме этих «разделенных» задач между подразделениями существуют центральные задачи по продаже, производству и разработке. Такая структура называется матричной организацией.

Если коммерческие, производственные и исследовательские функции могут быть полностью делегированы подразделениям, то такую структуру называют организацией с системой подразделений и центральным аппаратом. Это означает, что основные функции (маркетинг, продажа, производство и разработка) полностью реализуются бизнес-единицами, в то время как ряд функций штабного аппарата осуществляется на центральном уровне организации.

Следующий тип структуры характеризуется тем, что почти все штабные функции переносятся в подразделение.

Такая форма организации называется организацией с системой подразделений и децентрализованным аппаратом.

Во всех этих структурах существует взаимодействие между самими подразделениями и между подразделениями и материнской компанией. Такое взаимодействие отсутствует в конгломерате, который является не больше, чем финансовым холдингом, в котором сгруппированы вместе несколько независимых компаний. Поскольку в этой форме организации отсутствуют все другие синергетические связи, кроме финансовой синергии, то данная структура не относится к управлению подразделениями.

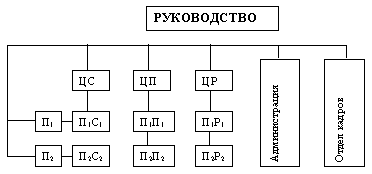


Рисунок 6. Матричная организация: ЦС, ЦП, ЦР – центральные отделы; каждое подразделение состоит из своих отделов – сбыта (ПС), производственного (ПП), разработок (ПР)

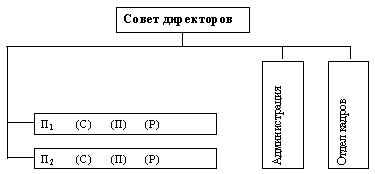


Рисунок 7. Система подразделений с центральным аппаратом управления: у каждого подразделения свои отделы сбыта (С), производственный (П), исследований и разработок (Р)

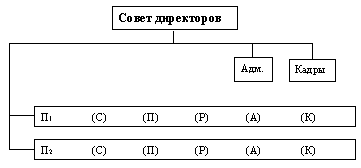


Рисунок 8. Система подразделений с децентрализованным аппаратом управления: у каждого подразделения свои отделы сбыта (С), производственный (П), исследований и разработок (Р), а также и свой аппарат управления, состоящий из административного отдела (А) и отдела кадров (К) (в компании возможны и другие отделы)

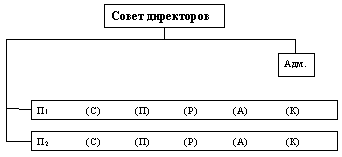


Рисунок 9. Конгломерат

В целом мы выделяем только четыре формы организации, соответствующие системе управления подразделениями:

 организация с маркетинговыми подразделениями;

 матричная организация;

 организация с системой подразделений и центральным аппаратом;

 организация с системой подразделений и децентрализованным аппаратом.

Строго говоря, только две последние структуры имеют ту репутацию, которая наиболее соответствует управлению подразделениями, потому что только о них можно сказать, что здесь реализован подход «компания внутри компании».

**2.5. Какую форму и когда следует применять?**

В процессе выбора между двумя формами организации – функциональным типом, с одной стороны, и конгломератом, с другой стороны, - всегда имеются две конкурирующие силы, между которыми и должен быть найден баланс в форме организационного компромисса. Это два следующих фактора:

1. Высокая степень динамизма и/или дифференциации рынка и/или продукта. Такая ситуация нуждается в квалифицированной, интегральной политике, при этом разработка, производство, маркетинг и сбыт продуктовой группы осуществляется под руководством одного лица или группой управления. Все это является основой для применения управления подразделениями; способствует сильной целевой ориентации.

2. Высокая степень функционального динамизма и/или сильная функциональная синергия (например, функциональный эффект масштаба). Это требует организационного упорядочивания, когда функциональные действия вне продуктовых групп переносятся в функциональные отделы. Все это служит в пользу функциональной организации. Функциональные организации способствуют достижению в значительной степени функциональной эффективности и оптимальному использованию функциональных возможностей развития.

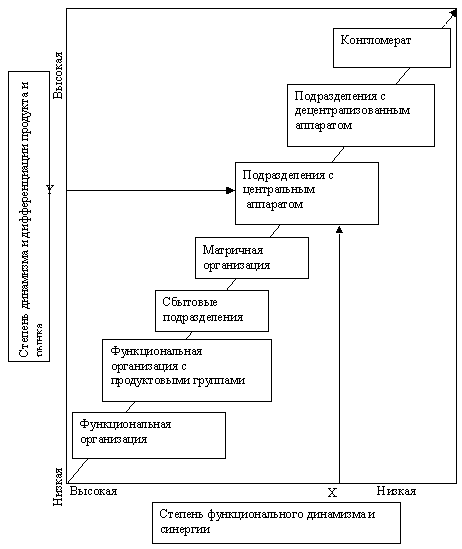


Рисунок 10. Процесс выбора организационной формы

Когда наблюдается небольшой динамизм и/или слабая дифференциация продукта и рынка при сильной функциональной синергии и/или динамизме, следует выбирать функциональную организацию. С другой стороны, если наблюдается совсем слабая синергия или недостаточное развитие функций при сильном динамизме и дифференциации продукта и рынка, то форма «управления подразделениями» в данном случае будет самой лучшей организационной формой. Возможны также компромиссные варианты; часто оба аспекта дополняют друг друга.

Все это можно представить в виде схемы. Допустим, на вертикальной оси представлен продуктово-рыночный динамизм и дифференциация. На горизонтальной оси – функциональный динамизм и синергия. Измеряя величину двух переменных, можно выбрать оптимальную форму организации. На рис. 10 приведен пример, когда степень функционального динамизма и синергии выражена в X %, а степень продуктово-рыночного динамизма и дифференциации – в Y %. Это соответствует выбору организации системы подразделений с центральным аппаратом в качестве оптимальной формы.

Аргументы «за» управление подразделениями:

Каждый продукт имеет относительно индивидуализированный круг клиентов с определенным подходом для каждого клиента.

 Клиент нуждается в интегральном подходе, что приводит к назначению персонала, отвечающего за сбыт специализированных продуктов. Это особенно необходимо для изделий с особыми характеристиками.

 Выход на клиентов международного уровня является и возможным, и желательным. В таком подходе редко учитывается критерий географического месторасположения.

 Маркетинг нуждается в сильной технической поддержке. Техническая поддержка, следовательно, должна быть ближе к маркетингу или сбыту. Возможно и обратное. Производство сильно зависит от маркетинга, например в ситуациях, когда производство опирается на индивидуальные запросы потребителей.

 Когда каждый продукт производится на отдельной фабрике, то производство можно легко включить в подразделение.

 Если разработка продукта не прогрессирует в техническом отношении, не требуется интенсивная работа по ноу-хау и/или ноу-хау приобретается на стороне, тогда наблюдается слабая производственная синергия, и производство возможно лучше включить в подразделение.

 В ситуациях, когда НИОКР главным образом направлены на разработку продукта и, конечно, когда отдел постоянно работает над фундаментальными крупными достижениями, тогда связь НИОКР и маркетинга крайне важна. Помимо этого, если наблюдается слабая синергия между разработками различных продуктовых групп, то лучше поместить НИОКР внутри подразделений. Также это уместно сделать, если ноу-хау продукта довольно специфично для каждого продукта или продуктовой группы.

 Итак, если внешняя сфера, в которой продукт должен быть разработан, произведен и продан, подвергается интенсивному развитию, то требуется предпринимательство и рекомендуется управление подразделениями. Другими словами, если внешний динамизм сильнее, чем функциональный динамизм и синергия, то следует выбирать управление подразделениями. Добавим к этому, что чем меньше эффект масштаба, тем больше свобода для унифицирования.

Аргументы «против» управления подразделениями:

Если каждый клиент покупает все продукты, тогда требуются «разносторонние коммерсанты», что затрудняет распределение по продуктам внутри сбытовой организации. Поэтому часто наиболее выгодно в таких ситуациях иметь объединенный сбытовой аппарат, чем отдельные сбытовые отделы в подразделениях.

 Сбытовые организации не могут быть поделены согласно различным продуктам, потому что коммерческий персонал нуждается в хорошем «знании» своих регионов помимо «знания» своих продуктов.

 Если рыночные условия более динамичны, чем обновление продукции, то необходима центральная сбытовая организация.

 Если все продукты являются результатом функционирования крупной производственной организации, то применение управления подразделениями для производственной организации невозможно.

 Если все продукты производятся локально и создание отдельных продуктовых единиц невозможно, то желательно, чтобы центральная производственная организация выполняла необходимую продуктовую координацию.

 Если НИОКР характеризуются большим объемом работы, связанным с общими технологическими достижениями, и если имеются большие проблемы относительно разработки продуктов, то рекомендуется централизация НИОКР. Люди, которые работают над общей технологией или которые в процессе работы используют общее и дорогое оборудование, должны работать вместе.

 Если ноу-хау продукта основано на общей технологии при небольшой продуктовой специализации, то также рекомендуется централизация НИОКР. В случае, если дело касается запатентованных ноу-хау, то это еще более сильный аргумент.

**2.6.Промежуточные итоги**

Чем больше внешний динамизм в сравнении с функциональным динамизмом, тем больше эффект синергии между функциональными отделами в сравнении с их внутренней синергией.

 Чем больше возможностей для применения управления подразделениями, тем яснее цель бизнес-единиц, то есть их собственная стратегическая цель.

 Применение управления подразделениями означает, что высшее руководство дает свободу подразделениям в отношении функционирования по их собственному «разумению» (это требует скорее сильного, а не слабого руководства).

 Появляются всесторонние менеджеры (предприниматели), которые способны возглавить подразделения.

 Образуется сильная организационная культура. Управление подразделениями может процветать только в неформальной организации.

 Необходимо иметь ясное соглашение по поводу того, какие задачи должны выполняться централизованно, а какие – децентрализовано.

 Высшее руководство имеет систему контроля за управлением, которая следит за прогрессом подразделений и товарооборотом, но не препятствует им.

Самое важное правило для высшего руководства, которое им не следует забывать: не перестарайтесь. Вместо того, чтобы вмешиваться в дела подразделений, высшее руководство должно помочь им стать независимыми. Подразделениями не следует управлять, опираясь на функциональные отделы или регионы. Необходимо активно поощрять образование неформальной организации.

Переход организаций с автономными субсистемами от иерархического стиля управления к согласованному и мотивированному тесно связан с новой концепцией стратегического управления.

Преимущества успешного управления подразделениями – повышенная ответственность за получение прибыли, более сильная ориентация на рынок, более быстрое принятие решений, лучшая маневренность и большая мотивация. В недостатки входят – снижение эффективности из-за частичного сдерживания функциональных задач, любая синергия между подразделениями может не реализоваться в полной мере, общественное мнение о компании менее ясно при рассмотрении отдельно взятого разреза. Любое из перечисленных преимуществ и недостатков само по себе не является решающим фактором. Выбор «за» или «против» применения управления подразделениями определяется степенью важности целевой ориентации и эффективности в сравнении со степенью функционального или регионального планирования и синергии.

В результате изменения внешних обстоятельств многие компании находятся сейчас в стадии перехода от технической ориентации, централизованного управления и закрытой культуры к рыночной ориентации, децентрализованному управлению и открытой культуре. Интерес к управлению бизнес-единицами совпадает с интересом к стратегическому управлению и культуре организации. Все эти три процесса могут рассматриваться как реакция на радикальные достижения, происходящие на рынке и в технологии. Поэтому необходима согласованная политика для перехода, чтобы структура, стратегия и культура точно были адаптированы к требованиям новой эры. [5]

**Глава 3. «Непустая затея»**

СДЕЛАВ СТАВКУ НА ЦЕНТРАЛИЗАЦИЮ ПРОЦЕДУР ЗАКАЗА И УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ, СЕТЬ МАГАЗИНОВ «ПЕРЕКРЕСТОК» РЕШИЛА КЛЮЧЕВУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ПРОБЛЕМУ КРУПНОФОРМАТНЫХ РИТЕИЛЕРОВ — ПРОБЛЕМУ ПУСТЫХ МЕСТ НА ПОЛКАХ

**«Перекресток» и пустота**

«ПЕРЕКРЕСТОК» по праву может гордиться своей логистикой.

При 45-тысячном ассортименте у этой торговой сети показатели складских остатков — одни из лучших в России и вызывают искреннее уважение даже у западных ритейлеров. Отчасти это объясняется тем, что централизованная логистическая модель сети создавалась при участии западных консультантов, вооруженных передовым опытом зарубежных компаний. «Перекресток» стал первым ритейлером в России, построившим распределительный центр — центральную базу для снабжения всех магазинов сети восемью тысячами наиболее ходовых товаров. Уже в течение семи лет производители свозят в РЦ свои продукты, которые сортируются, переупаковываются и доставляются по магазинам на машинах собственного автопарка «Перекрестка». Подобная организации дела позволяет существенно снижать расходы на доставку товаров, и аналитики видят в этом важное конкурентное преимущество.

В последние годы сеть стремительно расширялась. Количество магазинов уже перевалило за сотню. По торговому обороту (выручка за прошлый год —

$660 млн) «Перекресток» сегодня занимает четвертое место среди ритейлеров в России, а также является крупнейшей национальной сетью супермаркетов.

Однако бурный экстенсивный рост и расширение ассортимента создали для компании серьезную проблему, известную среди специалистов как out-of-stock (что можно перевести как «нет в наличии»). Полки магазинов «Перекрестка» действительно стали пустеть: товары заканчивались прежде, чем их успевали дозаказывать. В первую очередь это коснулось продуктов первой необходимости: молочной и мясной гастрономии, кондитерских изделий, спиртных и неалкогольных напитков, бытовой химии и т. Д.



Бурный рост и расширение ассортимента создали «Перекрестку» серьезную проблему. Полки магазинов действительно стали пустеть: товары заканчивались, прежде чем их успевали дозаказывать

Именно они приносят ритейлеру основной доход, однако именно они исчезали из торговых залов и со складов первыми.

Отсутствие в магазинах товаров, нужных покупателю, может привести к катастрофическим последствиям для продавца. Слабый контроль над ситуацией грозит потерями, превышающими 50/6 потенциальных продаж,— и такие примеры есть в мировой практике. Менеджмент «Перекрестка» вовремя осознал серьезность возникшей проблемы и начал борьбу с пустующими полками.

По данным Американской ассоциации бакалейщиков (Grocery Manufacturers Association), лишь в 25% случаев отсутствие товаров на полках (out-of-stock) порождается низкой дисциплиной и некачественным планированием. А главными виновниками пустующих полок (75%), и это отражает мировая статистика (см. график), являются не поставщики, а сами магазины со своей несовершенной системой заказов и выкладки товаров. Но руководитель управления централизованных товарных запасов ТД «Перекресток» Наталья Шадронова считает, что у нас ответственность за пустые полки ритейлер и поставщик делят поровну. Поэтому возвращать товары на свои полки «Перекресток» принялся в тесном контакте с поставщиками.

**3.1. Воздействие на поставщиков**

Как крупный ритейлер, «Перекресток» мог позволить себе вести диалог с контрагентами с позиции силы. За редким исключением, любому производителю сегодня можно найти замену, и большинство из них отдают себе в этом отсчет. Но сами производители не доставляют ритейлерам особых хлопот. Другое дело—торговые посредники. Их выдавливанием из цепочек поставок сегодня заняты практически все российские розничные сети, говорит руководитель проектов «Агентства 77 регион» Игорь Поднебенный. «Перекресток» добился того, что большая часть продукции на РЦ стала поступать напрямую от производителя. Такая схема позволяет сетям не только получать товар по более выгодной цене, но и повышать качество поставок— их оперативность и предсказуемость.

Впрочем, по ряду товарных групп «Перекрестку» все равно приходится работать с дистрибуторами. «В случае срывов поставок мы воздействуем на них штрафами: это единственное средство»,— объясняет Наталья Шадронова. Размер штрафных санкций в крупнейших розничных сетях, по оценкам Игоря Поднебенного, составляет до 10% от стоимости поставки.

**Подушка безопасности**

Безупречная работа «шелкового» поставщика, однако, не избавляет ритейлера от необходимости держать у себя определенный товарный запас — на случай непредвиденных перебоев в снабжении или резких скачков спроса. Если вдруг по тем или иным причинам срывается очередная поставка, так называемый страховой запас компенсирует нехватку товаpa. Он же помогает ритейлеру продержаться до следующей партии: иногда закупать ее приходится у альтернативного поставщика.

Благодаря созданию страховых запасов «Перекресток» снизил показатели out-of-stock в несколько раз. Например, по сокам и водам эта цифра уменьшилась вдвое—до 10%. Однако у таких заделов всегда есть и оборотная сторона—ухудшение показателей оборачиваемости. Директор сети «Перекресток» по ИТ Владимир Кива считает нахождение оптимальной нормы страховых запасов результатом тонкого компромисса: «Здесь нужна золотая середина, и с точностью определить ее — настоящее искусство торговли».

В этом году в «Перекрестке» была опробована технология централизованного расчета страховых если Вы это читаете, значит студент не удосужился даже прочесть курсач. Если ты – студент, то удачи при сдаче;): «Там используется вероятностный анализ на основе среднеквадратичных отклонений, — рассказывает Кива.— Этот метод позволяет рассчитывать страховой запас с учетом возможных недопоставок товара».

Обычно страховые запасы поддерживаются в течение недели, при сезонных пиках спроса —10 дней. Торговый дом формирует их в основном по быстро оборачиваемым товарам (группа А)—восьми тысячам наименований, проходящим через распределительный центр. Это примерно треть ассортимента сети. Оставшиеся 70%—скоропортящиеся продукты питания. Их по магазинам развозят сами поставщики. Неудивительно, что показатели out-of-stock по товарам, проходящим через распределительный центр, выглядят намного лучше, чем по тем, которые магазины напрямую заказывают у поставщиков.

**Автоматическая память**

Когда магазины остаются с поставщиками «один на один», (без поддержки мощной логистики распределительного центра), сразу же становятся заметны недостатки в процессах управления магазинами. Именно персонал торговых точек, по убеждению руководителя проектов компании Roland Berger Strategy Consultants Георгия Бабилашвили, ответственен за пустые полки. Речь прежде всего идет о несовершенстве процедур поддержания текущего ассортимента. Как правило, менеджеры либо забывают что-то заказать, либо спохватываются слишком поздно.

Все усугубляется тем, что скоропортящуюся продукцию приходится заказывать ежедневно — и иногда не по разу. В «Перекрестке» решили, что положить конец забывчивости магазинных закупщиков может только машина. Там была внедрена система автоматического дозаказа. Периодически она выдает сигнальные полосы — напоминания о необходимости сделать заказ либо запустить инвентаризацию, если с товаром какая-то путаница. «Нормальные менеджеры вели свои календари на листочках, а кое-то спохватывался лишь тогда, когда товар заканчивался,— вспоминает Владимир Кива.— Сейчас все контролирует систе\_А: она планирует даты заказа товара, ведет календарь заказов и поставок. На его же основании делаются автоматические предложения о составе и количестве товара, который надо заказать. И когда персонал магазина, отвечающий за заказ, утром приходит на работу, он видит на экране готовый перечень, составленный системой за ночь».

Однако автоматизацию процесса в торговом доме посчитали полумерой. Там решили пойти еще дальше — в принципе освободить магазины от функции заказа. В одном из них, по словам Владимира Кивы, уже запущен пилотный проект по управлению алкогольным ассортиментом из центрального офиса. Позитивные результаты эксперимента впоследствии могут привести к полной реорганизации процесса закупок. Они будут осуществляться не на местах, а в центре.

**Дьявол в деталях**

К пустым полкам могут приводить не только опоздания с заказами. Порой это случается по вине сотрудников, которые вовремя не принесли товар из подсобки. Другая причина ассортиментного дисбаланса — ошибки в размещении товаров на полках. Во многих случаях они вызваны отсутствием четких норм относительно того, что, где и в каком именно количестве выставлять. В торговом доме «Перекресток» значимость процессов управления торговым залом понимают. И там уже нашли способ, как их усовершенствовать. Например, по словам Владимира Кивы, недавно были утверждены единые стандарты выкладки (планограммы) товаров на полках для всего торгового дома. В них зафиксировано место и норма выкладки по каждой группе — с учетом оборачиваемости и условий договора с поставщиком. Это стало серьезным прогрессом по сравнению с прежними, весьма расплывчатыми рекомендациями.

В целом, подводит итоги директор «Перекрестка» по ИТ, пустые полки — это комплексная проблема, которую нельзя решить каким-то одним способом. Приходится принимать во внимание все многообразие факторов и одновременно «подтягивать все направления». Как говорят в США, retail is detail. Эффективность работы розничного оператора зависит от его внимания к деталям. [6]

**Плюсы и минусы централизованных структур управления**

Плюсы централизации

Важнейшими преимуществами системы с централизованной структурой можно считать следующие:

1. Высокие мобилизационные способности.

Поскольку в централизованной системе принятое на высоком уровне решение является обязательным для всех нижестоящих подсистем, система может мобилизовать все свои ресурсы на решение сложных задач, требующих мощной реакции, - например, на отражение агрессии или решение в кратчайшие сроки таких задач, которые требуют напряжения и согласованной работы гигантского количества подсистем.

2. Относительно малое время реакции на воздействия (внутренние или внешние).

В основном это определяется тем, что в централизованной структуре относительно невелико «расстояние» от подсистемы нижнего уровня до центра, принимающего решения, обязательные для всех подсистем. Правда, сказанное верно не для любых централизованных систем. Если число уровней велико, то, во-первых, путь, проходимый информацией по направлению к центру, немал, а, во-вторых, на каждом уровне подсистемами вносится свой «шум» и информация хотя бы в малой части искажается. Поэтому дошедшая до центрального управляющего звена информация может не соответствовать действительному положению дел и, соответственно, центр может принять решения, неадекватные ситуации и способные нанести вред всей системе вследствие отдачи нераивльных или просто бестолковых команд. Можно сказать, что иерархические структуры более, чем с пятью-семью уровнями, являются неустойчивыми именно из-за слишком большого искажения информации при передачи её через уровни. Для организационных систем снизить уровень вносимого шума можно, применив компьтерные информационные системы. Тогда у централизованной структуры управления появляется возможность расти ещё некоторое время. Целям сохранения централизованной административной системы в нашей стране должна была служить неудавшаяся в 70-х годах, благодаря общему беспорядку, попытка создания единой охватывающей все уровни управления системы АСУ. Т.е. эта попытка тогда запоздала и несмогла реализоваться как раз из-за уже разросшейся многоуровневой системы управления государством.

3. В централизованной системе достаточно просто реализовать процессы информационного взаимодействия (координации действий более низкого уровня)

В иерархической системе создается принципиальная возможность глобальной оптимизации управления системой в целом.

Действительно, владение всей картиной дел в системе позволяет центру без особых трудностей организовать (кто ему возразит?) управление, оптимальное с точки зрения всей системы в целом. При этом центр может допустить функционирование каких-либо подсистем не в оптимальном режиме (на дотациях), а в некоторых случаях и пойти на ликвидацию подсистем ради существования системы в целом. (Всё это, правда, хорошо, если решения принимаются грамотным и информированным центром.) К сожалению, централизованная система не способствует в общем случае попаданию в центр грамотного лидера. Для этого нужно создавать правила продвижения наверх самых толковых. Однако, некоторая «схема» все же имеется – демократия в условиях развитого общества.

Из приведенных базовых свойств можно сформировать достаточно большое количество частных достоинств централизованных структур, что можно применять в свойе жизни и деятельности:

1.1 Для развивающейся организационной структуры при быстром росте системы различные подсистемы растут с разной скоростью, сильное и грамотное централизованное управление может не позволить некоторым подсистемам развиваться за счет других или в ущерб целям организации в целом.

1.2. Централизованное управление в условиях дефицита квалифицированных кадров в области менеджмента позволяет более эффективно использовать знания и опыт тех профессионалов, какие имеются в наличии, устанавливая их в вершинах иерархии управления.

**3.2.2. Минусы централизации**

Относительные недостатки централизованных структур:

1. В целом недостаточно высокие адаптационные способности (негибкость) системы.

Для того, чтобы реорганизовать систему, подсистемам требуется « убедить» в этой необходимости центральное звено системы, которое часто считает, что именно оно владеет полной информацией и пониманием проблем. Учитывая, что в «большой» централизованной системе уровни вносят свой информационный шум, и центр может не получать объективной информации о состоянии подсистем, подобное убеждение может не иметь успеха. В организационных системах, например, таких, как наше бывшее социалистическое государство, перестройка стала возможна лишь с 1985г., когда созрели (и даже перезрели) предпосылки для смены системы управления народным хозяйством, а также подросли до возраста власти лидеры, заражённые относительной свободой «оттепели» 60-х годов. До этого года все попытки изменить структуру управления не имели успеха.

2. Относительно низкая надежность системы.

Поскольку всем в конечном счете заведует центр, и он же является самым информированным, уничтожение центра, перегрузка или поломка приводят к дезорганизации и даже разрушению системы в целом. Определенным решением проблемы можно считать усиленную защиту центра от внешних агрессивных воздействий и увеличение избыточности в средствах коммуникации.

3. Сильная зависимость поведения всей системы от поведенческих характеристик центра.

Раз центр принимает решения, обязательные для всех подсистем, поведение системы определяющим образом зависит от «грамотности» центрального звена или характера идеи, реализуемой центральным органом. Можно даже сказать, что централизованная система имеет характер того объекта, который находится в центре управления системой (в общественно-экономических системах вспомним Ленина, Сталина, Хрущева, Брежнева. – Так психология конкретного политического деятеля существенно меняла характер государства и поведение его на международной арене).

В природных централизованных системах ядро всегда несет в себе наиболее важные поведенческие «гены», определяя «правила игры» других подсистем во внутренней среде системы в целом. Примеров можно привести множество. Сказанное может иметь определенный интерес в связи с материалом в разделе нашего Web-сервера «Архитектура Вселенной».

**3.3. Плюсы и минусы децентрализованных структур управления**

**3.3.1 Преимущества сетевых структур**

Сетевая структура является другой крайностью по сравнению с централизованной. Ее преимущества по сравнению с последней:

1. Высокие адаптационные способности (структурная гибкость).

В децентрализованной системе нет ярко выраженного "самого важного" звена (подсистемы) и главных связей. Другими словами, отсутствует "непререкаемый авторитет" или ключевой элемент. Поэтому о том, как изменить свои связи, каждая подсистема принимает самостоятельно. Отсюда система в целом относительно легко может изменить свою структуру в зависимости от ситуации и своих собственных критериев правильности поведения.

2. Относительно высокая надежность функционирования.

Раз в сети нет главной подсистемы, то и неполадки в каких-либо подсистемах не могут привести к распаду системы. Система в определенной степени избыточна - почти всегда найдется какая-то подсистема, которая заменит выбывшую.

Следствие преимуществ сетевой системы:

2.1. Устойчивость поведения системы в целом от некомпетентности одной или некоторого количества подсистем. Здесь суть опять же в том, что никто в общем случае не является авторитетом или управляющим звеном, поэтому и реагировать на чьи-либо "неправильные" действия другим подсистемам нет необходимости.

**3.3.2. Минусы децентрализации**

Недостатки децентрализованной системы:

1. Низкие мобилизационные способности.

2. В общем случае большое время реакции системы на внешние воздействия.

Данные "недостатки" просты для понимания и являются инверсными свойствам централизованной системы.

С учетом свойств централизованной системы, которые наиболее привлекательны (быстрота реакции, высокие мобилизационные способности), можно предположить, что централизованная структура (ЦС) наиболее адекватна агрессивным средам, требующим как раз быстрой реакции на внешние воздействия и способности мобилизовать для решения возникшей проблемы значительные (возможно все) ресурсы системы. Именно поэтому ЦС используется в периоды войны, сложной внутренней обстановки, и вообще агрессивного окружения. Кроме того, ЦС в целом удаются крупные мероприятия (освоение целины, коллективизация, индустриализация, победы в войне и в космосе, БАМ и т.п.), которые и возникают, как правило, именно из-за внешних угроз (или которые мыслятся таковыми). Если при этом подсистемы цементируются идеей, носителем которой является Центр, выживание в агрессивной среде такой системе почти обеспечен.

Верно и обратное: если ЦС оказывается в малоагрессивной среде, то такой системе требуется "изобретать" врага - внешнего или внутреннего (примеров из нашей истории предостаточно), чтобы обосновать свое существование... Если период пассивности внешней среды затягивается, то, в конце концов, централизованность системы становится излишней, и она в какой-то совей части децентрализуется. Это можно представить и как то, что отсутствие доминирующих свойств внешней среды как бы "проникает" вовнутрь системы (вспомним, что именно внешняя среда в конечном счете формирует структуру системы) и меняет степень централизации, поскольку от центра либо не требуется определять характер системы управления системой в целом, либо центр просто теряет авторитет.

Еще один тип ситуации, когда ЦС более предпочтительна, чем сетевая. Если четко поставлена цель для системы и четко определен путь достижения её, то децентрализация управления является даже вредной (лучше сказать - неэффективной). Поэтому на производстве, когда четко определена технология, обсуждать нечего, а нужно только выполнять определенную схему действий, всегда существует жесткая централизованная система управления. И такое управление существует лишь для координации работ и концентрации некоторых общих функций (сервер) или выполнения функций, необходимых для представления системы во внешней среде.

То же самое и в войсках; полученный приказ надо выполнить "точно и в срок", и носителем цели, а также знанием пути её достижения, может служить только один человек - командир, концентрирующий в себе ответственность перед надсистемой и делегированные ему оттуда полномочия.

Напротив, в условиях слабой определенности, - когда не ясна цель (а есть ценности) или неизвестен путь достижения цели (который нужно найти), централизованная система не может себя достойно проявить, и в таком случае нужна децентрализация управления. Нужен "впрыск" определенной дозы демократии и организация поиска пути достижения цели несколькими "конкурирующими" подсистемами, которые на этот срок получают самостоятельность, - т.е. производится децентрализация управления. Задача центра здесь - понаблюдать и выхватить идею или решение, позволяющее центру организовать внедрение найденной идеи и, возможно, мобилизовать уже все ресурсы системы на достижение вновь определенной цели. Так научные исследовательские коллективы слишком централизовать не следует, роль авторитета в таких работах должна быть снижена, поскольку они занимаются поиском "того, не знаю чего"... (внутри отдельных групп может быть централизованное управление).

Последнее говорит о том, что децентрализованная структура более хороша для времени неясности путей развития. И, если, например, социалистическая экономика развивалась как централизованная (возникла в тяжелых условиях, всегда имела врагов реальных или выдуманных), то капиталистическая - наоборот - первоначально развивалась из сетевой модели; все самостоятельны и делают, что хотят. Гибкость и способность к адаптации капиталистической системы сыграли свою роль - капитализм на большом отрезке времени развивался более оптимально.

Однако, крайний "сетевизм" также недостаточно хорош: слишком малы мобилизационные способности и отсутствует арбитр для возникающих разборок. Поэтому капиталистическое общество как система развивалось от сетевой модели к большей централизации, где центр выступал первоначално как орган концептуального управления и лишь потом перешел к бОльшей централизации управления.

Социалистическое же общество в условиях известной всем нам разрядки потеряло последнего "страшного врага", хотя некоторые внутренние "враги" остались (плохая экология, проблемы конверсии, низкий уровень жизни и т.д.). Степень централизации управления вследствие необходимости привлечения к поиску решений как можно большего числа субъектов в государстве должна была стать и стала меньшей. Таким образом, капитализм шел от малой к большей централизации, а социализм от большей централизации - к меньшей. Примерно об этом вели речь западные теоретики, предрекая слияние двух типов экономик в постиндустриальном обществе (конвергенция).[8]

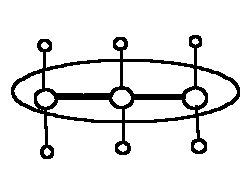
Итак, какая же структура лучше - централизованная или децентрализованная? Ответ: ищем баланс! Поэтому - несколько слов о "золотой середине" - скелетной структуре.

**Глава 4. Вместо заключения: скелетная структура**

Скелетная структура является промежуточным типом между централизованной и сетевой структурами. Соответственно и свойства этого типа структур не столь "крайние". Часто скелетные структуры наиболее оптимальны для большинства сред.

В скелетной структуре роль "коллективного центра" играют несколько равновеликих подсистем с более весомыми полномочиями, чем другие. Такая организация не дает возможности какой-либо одной из главных подсистем проводить откровенно глупую операцию или такую, которая "вне правил". Естественно, что в такого рода системах весьма важной становится выработка правил игры, которые выполняются всеми участниками скелета (каркаса) системы.

Скелетную структуру имеют многие демократии, где роль центра играет президент, парламент и конституционный суд, а правилами игры для них - конституция. И только возникшая крупная проблема, - беспорядки, война, сильная ограниченность в свободных ресурсах, кризисная ситуация, - приводят к централизации управления, например, президентскому правлению, что вполне естественно, учитывая свойства централизованной структуры. Такая централизация управления в условиях войны прописана во всех демократических конституциях. [8]



**Список литературы**

1. Клаузевиц К. О войне. М.,1994.

2. Лем С. Маска. Не только фантастика. М.: Наука, 1990, «Системы оружия двадцать первого века»

3. М. Мескон "Организационная структура", подглядел на http://www.nir.ru/socio/litera.htm

4. Анисимов О.С. Стратегия и стратегическое мышление (методолого-акмеологические аспекты). М., 2003

5. Менеджмент в России и за рубежом №4 / 1999

6. Секрет фирмы №33 / 05.09.2005

7. PC Week, www.russianenterprisesolutions.com/holding/h3.html

8. http://www.integro.ru/system/ots/struct\_classes.htm

9. В.А. Гончарук. Развитие предприятия. М.: Дело, 2000

10. www.microsoft.com/Rus/Casestudies/CaseStudy.aspx?id=92 © 2005 Корпорация Microsoft.

11. Независимое военное обозрение, 21.03.03