

**Гибкость, управляемость и стратегическая устойчивость:
понятия, взаимосвязь и оценка**

В статье раскрывается авторское понимание категорий «стратегическая устойчивость», «гибкость» и «управляемость», посредством которых раскрывается одна из существенных проблем современных коммерческих организаций – проблема сохранения жизнеспособности предприятия. Предлагается методика качественной оценки гибкости и управляемости, что на практике дает возможность определить недостатки текущей системы управления с точки зрения ее потенциала выживаемости и устранить их через комплекс специальных организационных средств.

Нестабильность внешней среды, усложнение самих объектов управления и внутрисистемных связей, информационный бум при недостатке релевантной информации для принятия решений приводят к тому, что средняя продолжительность жизни организации сокращается. Это подтверждается европейским и американскими исследованиями, в которых фигурируют 12,5 лет как средняя продолжительность жизни компании в Европе и США, а также 40-50 лет как средний возраст жизни транснациональных корпораций [1].

В контексте проблемы выживаемости в научной терминологии заняло свое место понятие *стратегической устойчивости*.

Под стратегической устойчивостью понимают способность предприятия поддерживать изменения стратегии, направляемые целями организации и внешней средой, за счет исследования влияния финансовых, инновационных и организационных процессов на показатели устойчивости организации. Как следует из этого определения, сфера приложения стратегической устойчивости – подсистема стратегического управления организацией, и стратегическая устойчивость характеризует уровень своевременности обновления стратегии.

Не отрицая актуальность вышеприведенного понимания, целесообразно расширить «сферу влияния» стратегической устойчивости и понимать под ней способность организации сохранять свою целостность и достигать поставленных стратегических целей при постоянном дестабилизирующем воздействии внешней среды. Такое определение сосредотачивает внимание исследователя и руководителя как на уровне обновления стратегии (подсистема стратегического управления), так и на жизнестойкости организации (система управления в целом), важнейшим критерием которой является продолжительность ее жизни.

Стратегическая устойчивость в такой трактовке может быть достигнута через соблюдение баланса между управляемостью (степенью контроля,

который управляющая система некоторого организационного целого осуществляет по отношению к управляемой подсистеме) и гибкостью (своевременным расширением потенциала управляемых переменных, придающим мобильность организации). Традиционный взгляд на соотношение этих категорий сводится к тому, что усиление гибкости может привести к потере управляемости и, наоборот. В то же время современные условия деятельности фактически ставят перед управлением задачу сделать эти категории не взаимоослабляющими, а взаимоусиливающими. Организации для выживания должны создавать способы активного влияния на внешнюю среду. Решение такой задачи возможно, только если внутренняя среда будет обладать гибкостью и высокой скоростью реагирования. Если организации это удастся, то ее шансы на сохранение управляемости в нестабильных условиях возрастают. Таким образом, обеспечивается взаимоподдержка гибкости и управляемости.

В настоящей статье автор предлагает попытку *качественной оценки потенциала гибкости и управляемости*, высокий или низкий уровень которых может свидетельствовать либо о наличии, либо об отсутствии потенциала стратегической устойчивости конкретной организации.

Организационные средства, к которым можно отнести цели, организационную структуру, организационную культуру, систему стимулирования и лидерство (руководство), определенным образом скомпонованные, формируют и разные подходы к обеспечению *управляемости и устойчивости*: когда руководитель дает задание своим подчиненным, что именно, когда и как сделать, и строго контролирует исполнение. Сами исполнители при этом не знают целей своей работы и отвечают только за порученную операцию. Исполнительство здесь – единственная ценность, и инициатива исключается.

- *Управление по процессу*: руководитель описывает работнику последовательность операций какого-то рабочего процесса, обучает его точному исполнению всего цикла и применяет санкции за отклонение от операционных стандартов. Согласование же разных процессов (по срокам, ресурсам и последовательности), а также оценку их руководство ~~берет на себя~~
- *Управление по правилам*: организация вырабатывает некоторый набор правил труда и взаимодействия между работниками, процессами и подразделениями. Здесь ответственность за операции, процессы и взаимодействие берут на себя исполнители, а санкции следуют за нарушение правил. При этом подразумевается, что и операции, и процессы, и правила хорошо разработаны руководством с участием исполнителей и адекватно усвоены как теми, так и другими.
- *Управление по целям*: работникам и подразделениям задаются результаты работы, требуемые от них продукты деятельности; руководство же не только поручает исполнителям достижение результатов, но и доверяет совершенствование их по своему усмотрению.
- *Управление по ценностям*: выдвижение и освоение персоналом основных ценностей организации, ориентируясь на которые ведущий контингент

сотрудников получает достаточные автономии, возможности для инициативы и ответственность. Такой подход требует высокого уровня доверия, квалификации и вовлеченности основной части персонала в стратегию компании, ее идеологию, если таковая разработана профессионально.

Если в управлении по заданиям управляемость обеспечивается за счет максимального контроля, то в управлении по ценностям прямой контроль практически отсутствует, и управляемость достигается за счет высочайшей квалификации сотрудников, доверия к ним со стороны руководства, сильной идеологии, знания сотрудниками стратегии. То есть управление развивается в сторону все большей автономии работников и подразделений, и все большей концентрации менеджмента на высших целях с передачей оперативного управления на организационный порядок. По-другому можно сказать, что управляемость все чаще достигается за счет возможности у работников проявлять гибкость и осуществлять самоорганизацию. Безусловно, что именно состояние внешней среды, характеризующееся динамичностью, сложностью, диверсификацией и часто враждебностью требует придать внутренней среде организации максимально возможное разнообразие в соответствии с принципом Эшби: только разнообразие может поглотить разнообразие. И именно состояние внешней среды либо вынуждает, либо не вынуждает обеспечивать стратегическую устойчивость организации не столько за счет прямого контроля, сколько за счет гибкости, адаптивности и проактивной позиции и руководства, и коллектива.

Существуют разнообразные подходы к оценке сложности внешней среды. Как правило, они предполагают экспертную балльную оценку выделенным факторам. Мы сосредоточим свое внимание на двух характеристиках внешней среды:

- Степень сложности среды: это измерение внешней среды определяется количеством факторов внешнего окружения, рассматриваемых при принятии решения. Среда простая, когда количество факторов небольшое и они схожи. Сложность среды возрастает с ростом количества факторов, влияющих на функционирование организации, и увеличением их разнообразия.
- Динамичность внешней среды отражает степень изменчивости факторов во времени.

Комбинация этих двух измерений внешней среды характеризует четыре ситуации, по Р. Дункану, которые отражают возрастание степени неопределенности внешней среды организации (табл.1).

Таблица 1 – Классификация внешней среды организаций

	Простая	Сложная
Статичная	1 тип <i>Низкая неопределенность</i> - Небольшое количество факторов и компонентов во внешнем окружении - Факторы и компоненты в какой-то степени схожи - Факторы и компоненты остаются в основном теми же самыми и не изменяются	2 тип <i>Умеренно низкая неопределенность</i> - Большое количество факторов и компонентов во внешнем окружении - Факторы и компоненты не похожи один на другой - Факторы и компоненты остаются в основном теми же самыми
Изменчивая	3 тип <i>Умеренно высокая неопределенность</i> - Небольшое количество факторов и компонентов во внешнем окружении - Факторы и компоненты в какой-то степени схожи - Факторы и компоненты внешней среды находятся в процессе постоянного изменения	4 тип <i>Высокая неопределенность</i> - Большое количество факторов и компонентов во внешнем окружении - Факторы и компоненты не похожи один на другой - Факторы и компоненты внешней среды находятся в процессе постоянного изменения

Таким образом, оценив характеристики внешней среды, руководство может предположить, какие качества в системе управления стоит усилить: прямой контроль или гибкость. Ясно, что в свете текущих тенденций любая организация нуждается в умении придать своей системе управления адаптивность и проактивность. Для этого все имеющиеся основные организационные средства, а также само руководство и персонал должны способствовать выходу организации на новый уровень гибкости (рис.1).

Иными словами, если организация сталкивается с внешней средой, относящейся к 4-му типу с высокой неопределенностью, то ей следует придерживаться управления по целям или по ценностям, предполагающего развитую способность гибко функционировать у организационных средств. Справедливо и обратное: низкий уровень неопределенности внешней среды сигнализирует о достаточности управления по заданиям или по процессу, базирующегося в основном на целенаправленном воздействии в виде приказов, заданий, прямого контроля и минимизации самоорганизации.

Поэтому необходимый уровень гибкости может быть установлен путем соотнесения уровня изменчивости внешней среды и характеристик действующих организационных средств.

Соответствие между параметрами организационного обеспечения, на наш взгляд, может быть следующее (табл. 2):

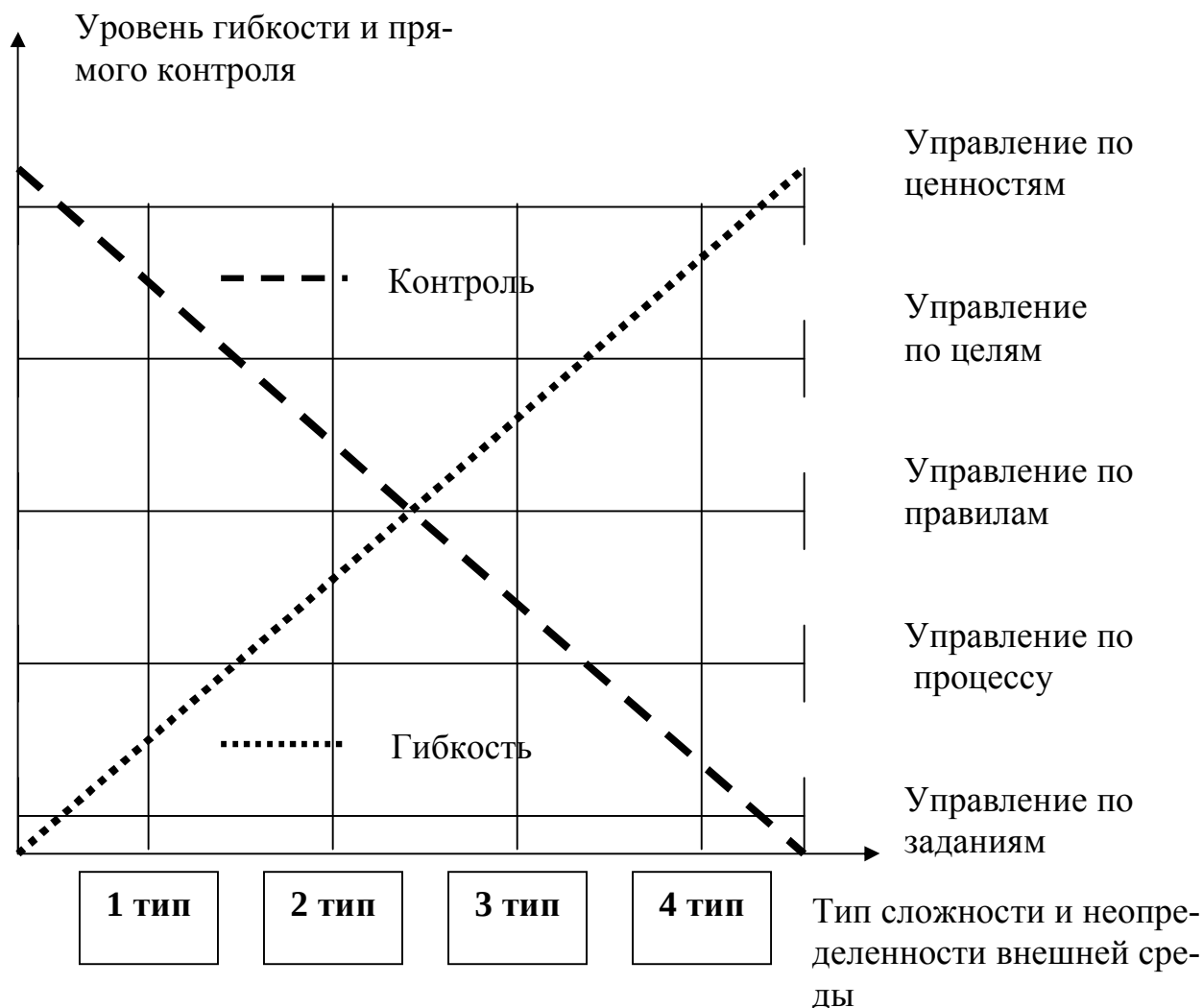


Рисунок 1 – Зависимость уровня гибкости и прямого контроля от характеристик внешней среды

Таблица 2 – Соответствие между параметрами системы организационного обеспечения

Внешняя среда	Инструмент руководства	Тип мотивации	Тип культуры	Структура
1 тип. Низкая неопределенность	Указание	Избегательный	Бюрократическая культура	Механистическая Централизованная
2 тип. Умеренно низкая неопределенность	Убеждения	Избегательный и достижительный	Культура достижения	Вертикальная
3 тип. Умеренно высокая неопределенность	Привлечения к управлению	Только достижительный	Клановая культура	Децентрализация Элементы командности
4 тип. Высокая неопределенность	Передача полномочий		Адаптивная культура	Органическая Горизонтальная

Поясним, каким образом мы пришли к такому выводу.

1-2. *Инструмент руководства и тип мотивации.* Персонал является наиважнейшим «организационным средством», поскольку именно на его плечи ложатся исполнение и достижение результата. Естественно, что *каче-*

ство персонала будет определять уровень его автономии и доверия руководства.

Широко известная схема Херси и Бланшара (Hersey P., Blanchard K. H. 1993) выбора стиля и инструмента руководства в зависимости от характеристик сотрудников (рис.3) свидетельствует о том, что если сотрудники одновременно мотивированы и квалифицированы, то по отношению к ним может быть применен стиль «делегирования» («передачи полномочий»).

Степень квалификации сотрудника	Высокая	УКАЗЫВАНИЕ	УБЕЖДЕНИЕ
	Низкая	ПРИВЛЕЧЕНИЕ К УПРАВЛЕНИЮ	ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ
		Низкая	Высокая
		Степень мотивации сотрудника	

Рисунок 3 – схема Херси и Бланшара

Этот стиль предполагает, что:

- руководитель выступает в качестве последнего резерва;
- большая часть работы передается сотрудникам;
- ежедневный надзор и контроль осуществляется членами рабочей группы.

Данный стиль используется в отношении отдельных лиц и групп, достигших высокой квалификации и стремящихся посвятить свои силы хорошей работе. Этот стиль подходит для управления квалифицированными людьми с ответственным отношением к своей организации.

Здесь важно подчеркнуть наличие у большинства сотрудников так называемой достижительной мотивации, то есть внутренней устремленности к высоким результатам через повышение квалификации, инновационность и производительность. Только с такими исполнителями возможен рост гибкости организации как системы.

Синергетический эффект достигается за счет взаимоусиления элементов системы: когда они, во-первых, находятся в гармонии друг с другом (соответствуют друг другу), а, во-вторых, для использования лучших качеств одного элемента должны быть активизированы лучшие качества другого элемента. К примеру, потенциал высококвалифицированных, с достижительной мотивацией сотрудников может быть раскрыт и реализован, если их руководитель дает им возможность действовать, проявлять инициативу, ошибаться, экспериментировать, то есть в реальности придерживается стиля

лидерства, раскрывающего потенциал других (либеральный стиль управления в позитивном смысле). Естественно, что в данном случае не имеется в виду, что руководитель всегда выступает в качестве либерального управленца, а имеется в виду, что он создает условия для активного обучения, способен доверять подчиненным и мировоззренчески отдает предпочтение стилю У, по Д. Мак-Грегору, который предполагает, что картина мира конкретного руководителя включает следующие установки:

- люди стремятся делать то, что им интересно;
- люди стремятся расширить круг своей ответственности;
- люди проявляют воображение и творческое начало.

Лидер, чьи установки описываются теорией У, не будет считать, что для эффективной работы необходимо жестко контролировать и направлять подчиненных.

3. *Организационная культура.* Лидер также несет на себе ответственность за формирование ценностей (устойчивых убеждений, имеющих признание в организации) как существенной составляющей организационной культуры. Определяя приоритет ценностей, лидеры рассматривают внешнюю среду, картину будущего организации и ее стратегию. Ключевые ценности должны указывать на то, что необходимо для эффективности организации. При этом важнее является не классификация ценностей, а их сочетание: когда организационные ценности соответствуют стратегии и требованиям внешней среды, организация легче добивается высоких результатов деятельности [2].

Корпоративные культуры оцениваются по разным параметрам. Однако в здесь мы будем опираться на две оценочные шкалы: на шкалу гибкости/стабильности и шкалу внутренней и внешней ориентации (рис.4).

Для *адаптивной культуры* характерно стратегическое руководство, которое поддерживает способность организации интерпретировать сигналы, поступающие из окружающей среды, и отвечать на них новыми формами поведения. Сотрудники наделены правом самостоятельно принимать решения и брать на себя личную ответственность, что позволяет удовлетворить новые запросы потребителей. В таких организациях активно осуществляются изменения, поощряется созидательность, экспериментирование и принятие рисков.

Для *культуры достижений* характерно ясное видение целей и ориентация лидеров на решение определенных задач. Этот тип культуры формируется в организациях, обслуживающих специфические группы потребителей, но при этом не испытывающих необходимости стремиться к гибкости и быстрым изменениям. В таких культурах ценится ориентация на достижение результатов, конкуренция с коллегами, агрессивность, личная инициатива и желание много и продуктивно работать. Объединяющим фактором в такой культуре становится устремление к победе.

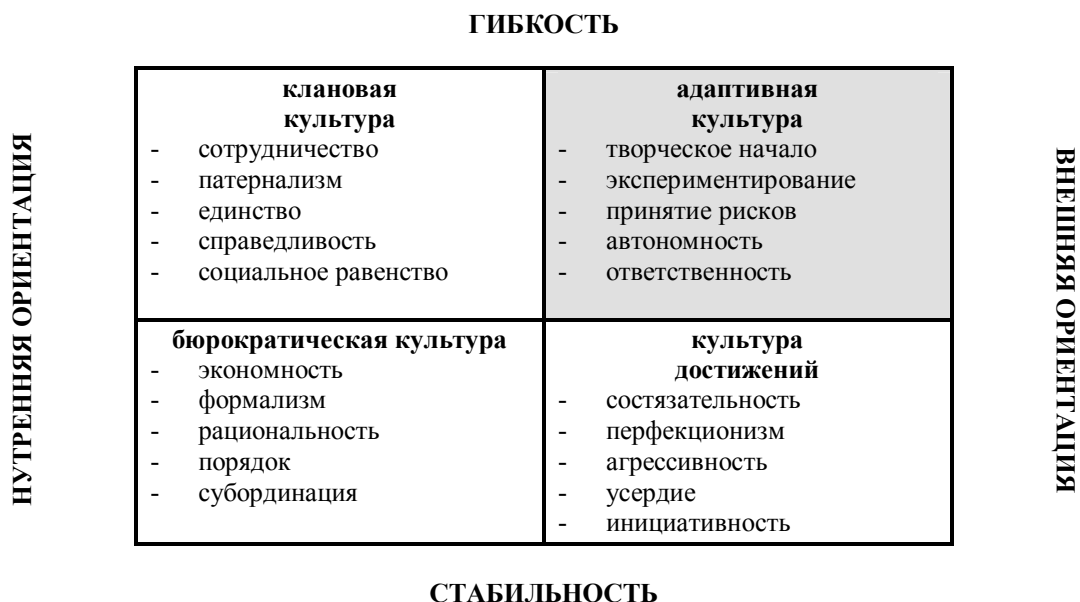


Рисунок 4 – Классификация организационных культур

Для *клановой культуры* характерна концентрация внимания на вовлечении сотрудников в решение организационных задач, что позволяет соответствовать изменяющимся ожиданиям потребителей. В такой культуре придают особое значение удовлетворению потребностей сотрудников. Создается дружеская атмосфера, работники ощущают себя членами одной большой семьи. Лидеры стремятся наладить сотрудничество, проявляют заботу о потребителях и подчиненных, стараются устранить различия, сохранить справедливость и достичь согласия.

Для *бюрократической культуры* характерна последовательная ориентация на стабильную окружающую среду. В рамках такой культуры ценится методичность, рациональность, порядок, дисциплина, соблюдения правил и бережливость. Формирующие ее организации добиваются успеха за счет внутренней интеграции и высокой эффективности.

Безусловно, что каждая из культур может привести к успеху: ориентация на те или иные культурные ценности зависит от стратегии и условий окружающей среды, в которых существует организация. Если компания вынуждена сталкиваться с агрессивной и изменчивой внешней средой, то ей необходимо ориентироваться на ценности, формирующие гибкость и открытость.

4. *Организационная структура*, которая определяет правила формального подчинения, ответственности и взаимодействий, в значительной степени влияет на гибкость организации. Опыт применения различных структур свидетельствует о том, что иерархические и бюрократические формы организации и управления во многих случаях не отвечают возросшим требованиям к современным организациям относительно их способности к быстрым изменениям, обучению и модернизации. Поэтому многие компании стремятся постепенно переходить к горизонтальным структурам. Даже в тех организа-

циях, например в крупных компаниях с массовым производством, где наиболее эффективными продолжают оставаться иерархические структуры, в низовых же звеньях этих компаний вполне возможно применение горизонтальных принципов управления. И часто организации придерживаются смешанной организационной модели, частично сохраняя разделение на функциональные области и частично используя принципы командности и горизонтальных структур.

Организация, основанная на горизонтальной структуре, ориентируется на базовые бизнес-процессы. Персонал такой организации работает в группах (командах), четко нацеленных на определенную задачу и обладающих относительной автономией. При этом предполагается, что в законченном виде горизонтальная корпорация будет иметь лишь несколько менеджеров высшего звена, в ведении которых будут централизованы функции финансов и управления персоналом. Такая организационная структура сможет обходиться максимум тремя или четырьмя промежуточными уровнями управления, осуществляющими руководство базовыми процессами.

Преимуществами такого ведения дел являются:

- возросшая гибкость компании;
- сокращение нерациональных затрат (в том числе на содержание бюрократического аппарата);
- мобилизация ресурсов компании;
- максимальное сближение производителя и потребителя, что позволяет самым эффективным способом удовлетворять постоянно меняющиеся запросы последнего.

Итак, определив на конкретном объекте распространенный стиль руководства, уровень квалификации и основной тип мотивации сотрудников, уровень сплоченности коллектива и уровень распространения ценностей адаптивности (и в целом тип культуры), можно сделать вывод, насколько организация ориентирована на гибкость. А путем сопоставления степени неопределенности внешней среды и оцененного уровня гибкости, можно прийти к выводу о необходимости либо об отсутствии необходимости изменений в характере организационных средств и в целом в системе организационного обеспечения деятельности. Несоответствие будет указывать на возможные или существующие проблемы рассогласования взаимодействия внешней и внутренней среды.

Один из самых существенных критериев *управляемости* при любых системах управления – это *осуществляемость (реализуемость)* решений. Соответственно, чем выше динамизм внешней среды, тем чаще осуществимость решений должна достигаться не только посредством прямого контроля, а посредством применения более мягких косвенных методов управления, таких как мотивация, делегирование и принятие решений подчиненными на основе рекомендаций руководителя.

Если предположить, что решения, принимаемые руководством к исполнению, являются грамотными, и в них отсутствуют так называемые пороки решений (неучтенные, но обязательные общие условия, нецелесооб-

разные задания, непредвиденные конкретные условия, задания «не по адресу», перегруженность исполнителя, непроверяемые задания и нереальные сроки), то для оценки потенциала управляемости надо выявить максимальное количество факторов, влияющих как положительно, так и отрицательно на итоговую осуществляемость решений. Факторы, рост значений которых влияет положительно на осуществляемость решений, являются содействующими силами. Аналогично, факторы, рост значений которых ухудшает осуществляемость решений, относятся к противодействующим силам.

Руководитель может оценивать влияние и тех, и других факторов для прогнозирования уровня реализации принятых решений и управления ходом этого процесса (рис.5).

Представленные факторы можно сгруппировать в три группы:

- Характер и специфика задач: степень детализации заданий, сходство функций, сложность задач, возможность предвидения.
- Люди и рабочие группы: исполнительская дисциплина, мотивированность сотрудников, интеграция коллектива и организационные конфликты.
- Структурные факторы: количество сотрудников (норма управляемости), пространственное размещение работников и организационная стабильность.

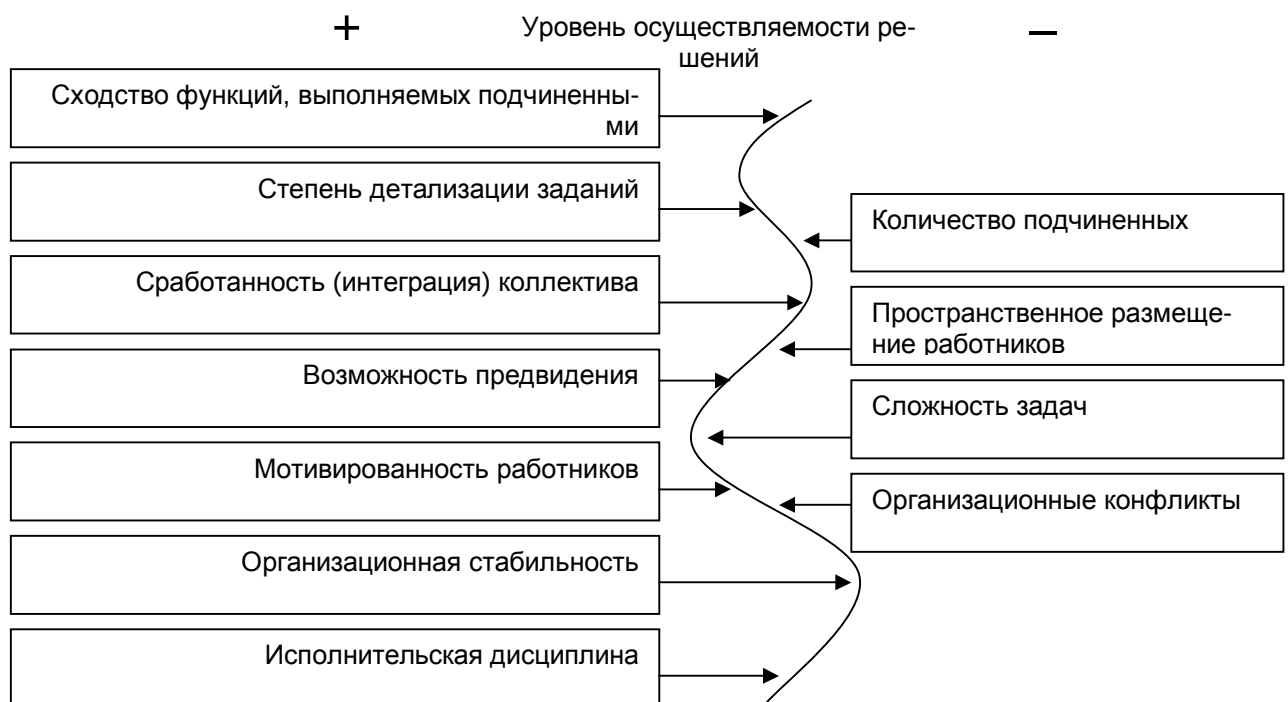


Рисунок 5 – «Поле сил», влияющих на осуществляемость решений

Легче задействовать структурные факторы, однако самыми действенными для обеспечения осуществляемости решений, с нашей точки зрения, являются факторы «люди и рабочие группы». Последние требуют скрупулезной и продолжительной работы по созданию и поддержанию желаемого

вектора, а, следовательно, они – первые, на которые стоит воздействовать, создавая плацдарм для изменения остальных.

Если организация работает в условиях стабильной внешней среды, ей достаточно иметь высокий уровень управляемости, чтобы характеризоваться стратегически устойчивой. Однако если организацию окружает динамичная и агрессивная внешняя среда, то ей необходимо иметь высокие оценки как гибкости, так и управляемости. В противном случае речь идет о рассогласовании поведения внутренней и внешней среды, что всегда приводит к гибели организации. При этом управляемость должна создаваться не за счет прямых указаний и жесткого контроля, а за счет так называемой «тонкой настройки» в виде организационной культуры, социально-психологических методов воздействия, мотивации и доверия.

Литература:

1. Ари де Гиус. Живая компания. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 200 г., 224 стр.
2. Дафт Р.Л. Уроки лидерства. – М.: ЭКСМО, 2007 г., 480 стр.
3. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 г., 402 стр.