



антологія зарубіжного досвіду



М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдін

УПРАВЛІННЯ створенням і розвитком видатної корпорації

видавничий дім «ІНЖЕК»



НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ЦЕНТР ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ
НАН УКРАЇНИ

М.О. КИЗИМ
А.А. ПИЛИПЕНКО
І.В. ЯЛДІН

**УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ
ТА РОЗВИТКОМ ВИДАТНОЇ
КОРПОРАЦІЇ**

МОНОГРАФІЯ

Харків
ВД «ІНЖЕК»
2007

ББК 65.050

Рекомендовано вченою радою Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (протокол №5 від 16.04.2007 р.)

Рецензенти:

Христіановський В.В. – доктор економічних наук, професор
Донецький національний університет

Благул І.С. – доктор економічних наук, професор
Прикарпатський національний
університет ім. В. Стефаника

Алексєєв І.В. – доктор економічних наук, професор
Національний університет «Львівська політехніка»

Кизим М.О., Пилипенко А.А., Ялдин І.В.

Управління створенням та розвитком видатної корпорації: монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 208 с. укр. мов.

Монографію присвячено дослідженню особливостей стратегічної орієнтації та відмінностей інноваційної діяльності провідних корпорацій світу, що в останні роки виступали у якості прикладу й взірця поведінки з точки зору найвідоміших гуру менеджменту. Розкрито теоретико-методологічні та прикладні аспекти перенесення їх досвіду в практику господарювання національних підприємств. Визначено пов'язані з таким перенесенням обмеження. В узагальненому вигляді представлено найбільш цікаві пропозиції й на підставі критичного аналізу обґрунтовано загальну методику реорганізації підприємств за для досягнення значного економічного зростання.

Рекомендовано для наукових працівників, фахівців, аспірантів, практичних робітників і студентів вищих навчальних закладів економічного профілю.

ISBN 978-966-392-136-5

© Кизим М.О., Пилипенко А.А.

Ялдин І.В., 2007

© ВД "ІНЖЕК", 2007

*Представлена інформація в цілому
відповідає надрукованій монографії*

ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ІНЖЕК»



ЗМІСТ

Вступ	7
1. Створення корпорації та переведення її на шлях стійкого розвитку. Від гарного до пошуку досконалості.	10
1.1. Методологія відбору підприємств для проведення дослідження	10
1.2. Від гарного до видатного	14
1.3. В пошуках досконалості	32
2. Підтримка позитивної динаміки розвитку корпорації. Більше ніж бізнес побудований навічно	53
2.1. Бачення як основа розвитку видатної корпорації	63
2.2. Жива компанія або еволюція, розвиток та навчання корпорацій, як соціально-економічних систем	81
2.3. Моделі катастроф або ілюзія досконалості	108
3. Відтворювальне руйнування чи як забезпечити переваги в бізнесі в епоху руйнувань	125
3.1. Відтворювальне руйнування як стратегія корпоративного розвитку	125
3.2. Організація діяльності в епоху руйнувань	148
3.3. На чолі відтворювального руйнування	167
Висновки	175
Перелік використаних джерел	177
Додатки	186

ВСТУП

В останні роки з'явилося значна кількість літературних джерел економічного профілю, в яких відомі гуру менеджменту світового рівня діляться власним досвідом та надають певні пропозиції щодо його інтеграції у практику господарювання національних товаровиробників. При цьому певна кількість робіт присвячена дослідженню ряду подібних одна до одної проблем, пов'язаних з визначенням критеріїв успіху найбільш ефективних за різними критеріями підприємств. В більшості випадків для цих підприємств характерне значне перевищення обраних дослідниками показників, порівняно з середньо галузевими їх значеннями впродовж значного періоду часу. Цікавою відмінністю зазначених робіт є орієнтація на значний емпіричний досвід та заперечення значної кількості постулатів наукового менеджменту. З оглядом на це за мету даного дослідження поставило порівняння найбільш розповсюджених пропозицій з набутками вітчизняної економічної думки та відстежити їхню відповідність практиці господарювання.

Зрозуміло, що зміна умов господарювання в межах національної економічної системи, обмеженість ресурсної бази та політичні кризи значною мірою утруднюють проведення такого порівняльного дослідження. Незвичайним є також і стиль представлення матеріалу в розглянутих джерелах. З одного боку вони орієнтуються на найбільш проблемні аспекти функціонування підприємств, що свідчить про все ж таки наявність певних елементів наукового менеджменту. Залишились актуальними навіть деякі зі зроблених в 80-ті роки минулого століття спостережень. З іншого боку складається враження про те, що метою написання зазначених джерел була передача певного емоціонального настрою на рівні моментального закарбовування (імпритінгу) й спонукання до дій з негайним впровадження поданих пропозицій та рекомендацій. При цьому слід пам'ятати, що будь яка з наведених рекомендацій не є панацеєю від наявних на підприємстві проблем, й навіть за умови прийняття рішення щодо її застосування в практиці господарювання потребує розробки відповідних механізмів її реалізації.

Слід звернути увагу на деяку подібність наведених пропозицій та підприємств, що покладені в основу підтвердження висновків авторів. Дійсно, логіка методики відбору об'єктів для спостереження в змістовній своїй частині майже не розрізнялася. Проте отримані висновки з часом представлення розробок певним чином еволюціонували, а отже й відбувалася зміна акцентів викладення

матеріалу. Разом з тим найбільшого вкладу до розвитку питання визначення успішності й розповсюдження інструментарію досягнення успішності корпорацій оказали представлені на рис. 1 роботи. Їхнє відображення відповідає змісту даної роботи та зміні уподобань дослідників. Такий відбір представлених на рис. 1 авторів може бути підтверджений різними рейтингами впливовості гуру менеджменту. Так, зокрема, відповідно до рейтингу Thinkers 50 складеного Suntop Media, Том Пітерс займає 5 місце, а Джеймс Коллінз та Джеррі Поррас – 20 [16]. Відповідно ж до рейтингу Інституту стратегічних змін консалтингової компанії Accenture Том Пітерс є другим гуру менеджменту у світі. Наведення даного рейтингу в свою чергу також переслідувало дві цілі. По-перше, він свідчить про інтерес наукової спільноти до зазначених розробок. По-друге авторитет й манера викладення матеріалу гуру дещо "відтінила" не менш цікаві розробки й пропозиції інших авторів, що виконані в більш традиційному стилі.



Рис. 1. Схема логіки викладення матеріалу

Детальне ознайомлення з працями представлених на рис. 1 авторів залишає дуже суперечливе враження. Ні в якому разі не можна орієнтуючись на авторитет будь-якого гуру впроваджувати запропоновані їм розробки та рекомендації. Особливо коли більшість з них представлено у так званому стилі фанк. Не можна повністю відмовлятися від складних бізнес-моделей, як це пропонується

у деяких джерелах, хоча треба й звернути увагу й на певну їх обмеженість. Також слід наголосити, що вибір стратегічних альтернатив розвитку та формування місії й бачення не може бути здійснено на основі запозиченого з будь-яких джерел досвіду. Розробити досконалу стратегію можна лише на основі власних розробок, адаптованих до умов конкретної установи.

Суперечливим є й можливість застосування пропозицій зазначених гуру до умов національних підприємств. З одного боку більшість з них орієнтована на так звані видатні підприємства, транснаціональні корпорації (особливо представлені у верхній частині рис. 1). Окрім того слід звернути увагу на те, що представлені розробки кожна сама по собі на є чимось значно новим й невідомим для вітчизняної управлінської думки. Безперечним є й те, що деякі з розробок навіть вже застаріли, про що свідчать сучасні інтерв'ю з їх авторами.

З іншого боку саме поєднання у комплексі пропозицій гуру менеджменту дозволить досягти будь-якому підприємству значних успіхів, хоча навіть впровадження окремих положень може дати значний позитивний ефект. Не можна не звернути увагу, що кожна з книг містить значну кількість

ідей, які можна адаптувати до умов національної економіки й насичувати математичним апаратом й формалізацією подання. Можна погодитися з деякими з критиків, що подані на рис. 1 книги орієнтовані на розкриття саме факторів (причин, рушійних сил будь-якого процесу, що визначають його характер або окремі риси) поширення успіху й ефективності ведення господарської діяльності. Певна обмеженість "науковості" зазначених робіт не зменшує позитивної ролі поданих в них ідей, які повинні підлягати глибокому осмисленню й узгодженню з поточними уявленнями перед впровадженням. Тільки їх інтегроване сприйняття й переосмислення дозволить будь-якому підприємству створити власну бізнес-модель, що гарантуватиме як підтримку життєдіяльності, так і прогресивний розвиток. При цьому дана робота ні в якому разі не замінює першоджерел, а лише звертає увагу читачів на головні ідеї й ключові моменти та співвідносить їх з власним баченням авторів.

Книга "Від гарного до великого" не допоможе посередності стати компетентністю. Але вона допоможе компетентності стати досконалістю

П.Друкер

1. СТВОРЕННЯ КОРПОРАЦІЇ ТА ПЕРЕВЕДЕННЯ ЇЇ НА ШЛЯХ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ. ВІД ГАРНОГО ДО ПОШУКУ ДОСКОНАЛОСТІ

1.1. Методологія відбору підприємств для проведення дослідження

На сучасному етапі трансформаційного розвитку української економічної системи актуалізувалися питання виходу національних товаровиробників на глобальні ринки, створення умов для зайняття стійких конкурентних позицій в міжнародній діяльності, вдосконалення процесів логістичної взаємодії тощо. Досягнення успіху в кожному з зазначених аспектів виробничо-господарської діяльності дозволяє підприємствам перейти на шлях стійкого економічного зростання. Разом з тим, для створення дійсно видатної компанії потрібні деякі більш специфічні дії, які не завжди відповідають вимогам класичного менеджменту. Саме на визначення цих особливих вимог й буде спрямовано першу частину дослідження. При цьому думається доречним буде підтримати підхід Дж. Коллінза та У. Лазьє [47], щодо розуміння того, які компанії слід відносити до видатних. В узагальненому вигляді цей підхід представлено на рис. 1.1.

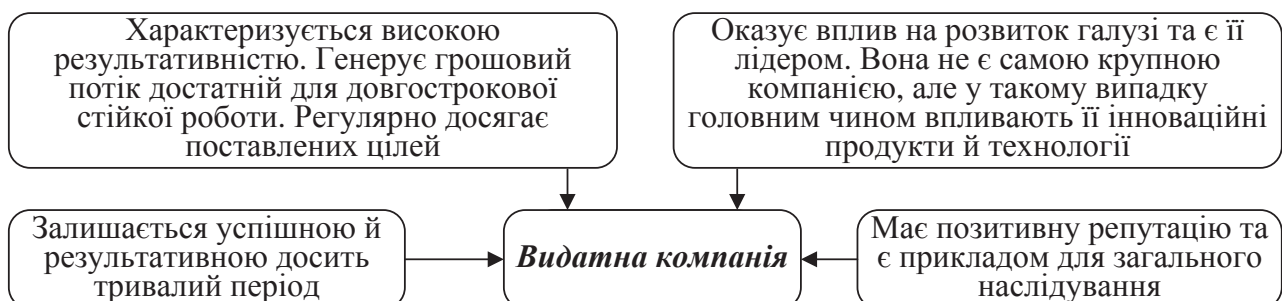


Рис. 1.1. Критерії віднесення компанії до видатної (узагальнено за [47])

Відразу слід звернути увагу, що в межах даного дослідження такі терміни як підприємство, компанія, корпорація й організація розглядаються як синоніми,

та не досліджуються розбіжності між ними, як економічними об'єктами. Такий підхід не суперечить статті 63 господарського кодексу України [1], де дається визначення корпоративного та унітарного підприємства, та дозволяє відобразити стиль подання у базових для даного дослідження джерелах (див. рис. 1). Окрім того поняття корпорація визначається, з певним припущенням, не як об'єднання юридичних та фізичних осіб, а як економічний об'єкт, якому притаманна корпоративна культура та який має значні обсяги операційної діяльності.

Першим джерелом, в якому досліджувалися підприємства, які відповідають наведеним на рис. 1.1 критеріям, була робота "В пошуках досконалості" [82]. Вона згодом стала світовим бестселером й базовим підручником для закордонних шкіл менеджменту. На початку написання цієї книги її авторами Т. Пітерсом та Р.Х. Уотерманом було відібрано 75 компаній, які вважалися новаторськими та успішними. В половині з них зазначеними авторами взимку 1979-1980 року було проведено структуроване інтерв'ю. Решта фірм оцінювалася опосередковано [82, с. 46]. До складу аналізованих підприємств включалися виключно крупні підприємства з різних галузей промисловості [66, с. 147-151].

У якості критерію ефективності зазначеними авторами було обрано шість фінансових показників, обчислених за період з 1961 р. по 1980 р., а саме: зростання активів за схемою складного проценту; зростання акціонерного капіталу за схемою складного проценту; середнє відношення ринкової вартості до балансової; середня рентабельність інвестованого капіталу (відношення чистого прибутку до сукупного інвестованого капіталу, де останній складається з довгострокового боргу, привільованих й звичайних акцій); середній дохід на акціонерний капітал; середньої рентабельності продажів. Для того, щоб компанія відносилася до кращих у своїй галузі, вона повинна входити до першої частини списку провідних компаній не менш ніж за чотирма з перелічених позицій впродовж не менше 20 років. З відібраних на початковому етапі дослідження 62 підприємств, зазначена вимога виконувалася для 43 з них [82, 58-60].

Іншим автором, якій здійснював подібне дослідження став Дж. Колінз, також відомий гуру менеджменту. При написанні циклу книг [45, 46, 47] він орієнтувався на: визначення можливості побудови видатної компанії довгожителю; обґрунтування фундаментальних істин й базових принципів організації управління такими компаніями; розгляд особливостей здійснення ними процесу адаптації до зміни умов господарювання. Його підхід, дещо відрізнявся від попереднього тим, що відбиралося три групи компаній: зразкові компанії (ті що

добилися успіху та відповідають певним критеріям), компанії порівняння (успішні компанії, що не відповідають деяким з показників) та решта компаній (ті що не добилися успіху).

В першій книзі "Побудовані навечно" [46] у якості базових критеріїв Дж. Коллінзом було обрано: лідерство у власній галузі; широка відомість у діловому суспільстві; залишився незгладимий слід у світі; компанія очолювалася різними поколіннями керівників, пережила декілька життєвих циклів товарів та послуг, існувала не менш 50 років [46, с.25]. Метою даної книги було визначити й системно дослідити ряд компаній з точки зору їх історичного розвитку, у яких є бачення майбутнього, та встановити чим вони відрізняються від компаній порівняння. [46, с.42]. Друга книга "Від гарного до видатного" [45], хоча й вийшла пізніше, самим автором розглядається як передмова до першої. Рішення щодо її написання приймалося з оглядом на те, що в "Побудованих навечно" відразу розглядалися лише видатні компанії й не досліджувалися причини й фактори, завдяки яким ці компанії стали видатними. З оглядом на це, критерієм відбору до складу компаній, досвід яких передбачалося досліджувати, стало: компанія здійснила перехід від хороших результатів до видатних й зберегла ці високі результати хоча б 15 років; середня доходність по акціям відібраних компаній більш ніж втричі перевищило середнегалузеву (що більше навіть ніж у тих компаній, які прийнято вважати видатними). До групи порівняння відбиралися компанії, які не змогли здійснити переходу до видатних результатів чи не втримали заданої нової динаміки [45, с.15-19].

Аналогічний підхід провадили й Р. Фостер та С. Каплан [110]. Ними також було проаналізовано більш 60 показників для 1008 компаній з 15 галузей протягом 36 років. Проте мета аналізу, на відміну від зазначених досліджень, полягала в визначенні "крапок розриву" економіки в цілому й кожної компанії окремо та диференціації ефективності інвестицій відповідно до стану економіки. Остаточними критеріями відбору постали: орієнтація переважно на базову галузь, наявність конкурентів, значні показники капіталізації [110, с. 14-18]. При проведенні порівняльного аналізу відповідності темпів й особливостей розвитку корпорацій та галузей зазначеними авторами було визначено діапазон нормальних значень показників стану галузі який співвідносився зі значеннями ковзаючої середньої показників компанії (для подолання "інформаційного шуму"). Аналогічним чином співвідносилися показники розвитку галузі з економікою в цілому. В результаті такого дослідження було встановлено, що динаміка ринкової ефективності

окремих компаній в кожній проаналізованій галузі мала певні особливості. Так, ефективність значної кількості компаній з тривалим терміном існування була нижча за галузеву або коливалася порівняно з нею. Разом з тим була визначена невелика група компаній, котрі протягом тривалого часу добивалися виключних показників ринкової ефективності в межах своєї галузі [110, с. 43-47].

Н.Д. Сул [101] ставлячи аналогічну мету (дослідження управлінських стереотипів щодо прийняття, перегляду й трансформації рішень, які визначають розвиток компанії) проводив попарне порівняння компаній, які були сходині за розміром, розташуванням, віком й обраними стратегічними схемами. Кожна з цих компаній зазнала значних змін середовища господарювання, проте одна з них реагувала на зміни ефективно, а інша – ні. Успішність адаптації оцінювалася динамікою доходів, долі ринку й акціонерної вартості [101, с.13-15]. Решта авторів [5, 8, 47, 69, 84, 109] використовували подібний підхід до формування набору підприємств та аналогічні показники й методики відбору.

Слід відзначити значну популярність згадуваних книг. Так, відповідно до [24], книгу Т. Пітерса "В пошуках досконалості" [82] було розповсюджено 1,5 млн. примірників в жорсткій палітурці та 3 млн. примірників в м'якій. Середній гонорар гуру за одну лекцію складає від 65 тис. дол. (в ОША) до 85 тис. дол. (за кордоном). Відповідно загальний тираж першої книги Дж. Колінза "Побудовані навечно" [46] склав 3,5 млн. копій, а середній лекційний гонорар автора складає 55 тис. дол. Така популярність [45, 46, 82] обумовлена як передовими на час видання ідеями, так і дещо публіцистичним стилем викладення матеріалу, основу якого й складає значна кількість прикладів й емпіричного матеріалу.

Логіка подальшого викладення матеріалу відповідатиме послідовності аналізу проведеного вказаними вище авторами. Вона полягатиме в визначенні факторів створення видатної компанії, обґрунтуванні умов утримання успіху та встановлення перешкод для подальшого розвитку.

1.2. Від гарного до видатного

Дану частину роботи присвячено в першу чергу розгляду двох книг, що складають собою верхній рівень поданої на рис. 1 вступу схеми. Компіляція їх назв утворила назву розділу, й визначила особливості викладення матеріалу.

Таке поєднання пояснюється базовою ідеєю, що створила спільне підґрунтя: на основі дослідження особливостей господарювання найбільш успішних й ефективно функціонуючих підприємств визначити головні фактори й принципи організації бізнесу, що привели їх до такого положення.

Відразу ж слід звернути увагу на те, що майже всі подані на рис. 1 джерела, розглядають як першооснову функціонування видатної корпорації людський фактор. Відповідно можна виділити два принципово різних підходи до дослідження особливостей життєдіяльності видатних підприємств. Представники першого орієнтуються на психологічні й емоційні критерії, другого – на раціональні й прагматичні. Порівняльна характеристика зазначених підходів (шкіл), заснована на дослідженнях Г. Дж. Лівітта [57], представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика теорій організації людських відносин на видатних підприємствах (узагальнено за [57, с.70-76])

Параметр	Гуманістичні концепції	Систематизуючі концепції
1	2	3
Орієнтири	Психологічні й емоційні Лідерство	Раціональні та прагматичні Менеджмент
Відношення до персоналу	Люди як господарі, а організація як інструмент на службі у людини	Організації як господарі. Люди як один з численних ресурсів організації
Головні аспекти дослідження	Чуттєві до "м'яких" сторін життя: довіри, емоцій, відносин, співпереживань й уява	Орієнтація на "жорсткі" аспекти життєдіяльності: логіці, ефективності, дисципліні
Орієнтація стратегічних дій	Дії та інтереси перетворюються у програми налагодження зв'язків між членами колективу та побудові команд	Дії полягають в створення систем фінансового й стратегічного контролю, розподілу повноважень й відповідальності
Головна ціль	Особистісний розвиток, покращення морального клімату, заохочення креативності й посилення співробітництва	Максимальне підвищення ефективності й продуктивності організації. Підвищення швидкості реакції
Ставлення до потенціалу робітників	Орієнтація на самостійне розкриття кожним окремим членом колективу власного потенціалу	Спрямування людської поведінки у відповідності до вимог організаційної структури
Напрямки структурної організації	Самореалізація та продуктивність повинні досягатися за допомогою організованих неієрархічних структур	Орієнтуються на потребу передбачати й регулювати поведінку людей. Налаштовувати їх на задачі, що слід виконати
Ступінь формалізації процесів	Сприяють людському різноманіттю за рахунок якого можна розширити межі творчості	Проти хаотичності, яка супроводжує різноманіття. Орієнтація на чіткий порядок речей

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Емпірика	Орієнтуються на приклади деяких підприємств, що є прихильниками гуманістичного підходу	Великі ієрархічно організовані підприємства зі значними обсягами операційної діяльності
Залучення робітників	Людина як цілісна істота, з власними прагненнями й побажаннями, які слід враховувати	"Наймаються руки". Готовність відмови від персоналу за для більш дешевих способів роботи
Напрямки конвергенції (взаємопроникнення)	Підтримка плоских ієрархій, без менеджерів середньої ланки за для перерозподілу влади й відповідальності	Складність середовища обумовила потребу надавати більше повноважень щодо прийняття рішень на нижчі ступені ієрархії
Останні тенденції розвитку	Виникнення теорії управління за участю робітників та її розвинення до концепції активних груп	Концепція аналітичного управління (вимір, обмін інформацією, контроль й прогнозування)

На нашу думку не можна віддати однозначну перевагу будь-якому з наведених підходів, тим більше що в останні роки відбувається їх конвергенція. Разом з тим їх взаємодія зупиняється на рівні середнього управлінського персоналу. Окрім того, на різних етапах життєвого циклу підприємства та різних тенденціях розвитку подій можна віддавати перевагу будь-якому з них. Враховуючи це твердження спробуємо дослідити особливості процесу створення видатної корпорації. Базовим дослідженням для цього є робота "Від гарного до видатного" [45], виконана в межах гуманістичної концепції. Решту джерел присвячено переважно розгляду як залишатися успішною компанією, а не як переводити її до такого статусу.

Досліджуючи відібрані корпорації автор [45]: провів різнобічний кількісний та якісний аналіз, що охоплював всі аспекти їх життєдіяльності; послідовно співставив елементи діяльності видатних компаній з компаніями порівняння; відкинув деякі твердження та гіпотези, щодо факторів переведення компаній до статусу видатної, які не підтвердилися емпіричним порівнянням. На підґрунті цього ним було розроблено відповідну концепцію, представлену на рис. 1.2. Вона поєднує в собі шість головних елементів, що інтегруються базовою ідеєю, яку Дж. Коллінз назвав "маховиком переходу від гарного до видатного" [45, с.19-28]. Далі більш детально розглянемо сутність й вплив зазначених елементів на процес створення видатної корпорації. При цьому під створенням розуміється послідовність дій для переведення вже існуючого підприємства до категорії видатних.

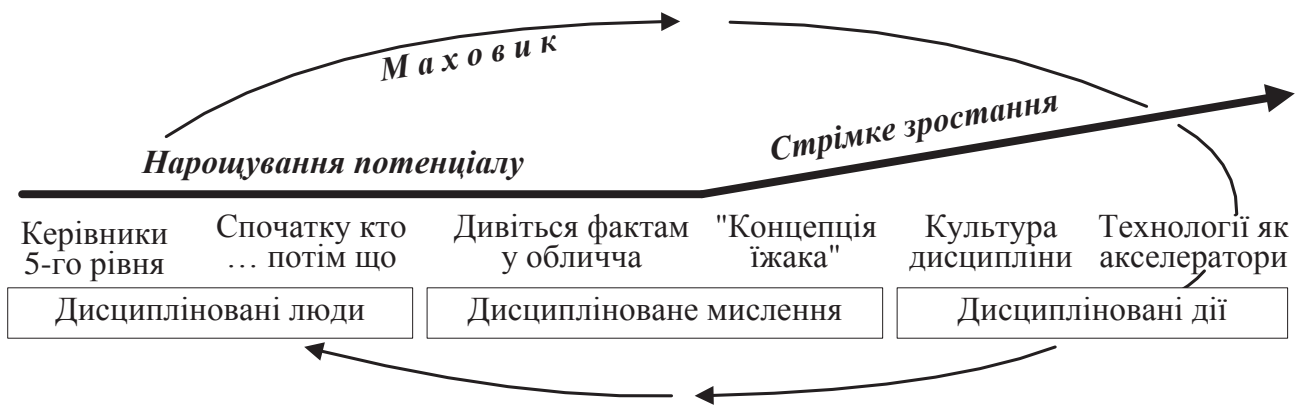


Рис. 1.2. Модель концепції від хорошого до видатного [45, с. 26]

В основу представленої на рис. 1.2 концепції було покладено визначені в попередній роботі її розробника [46] міфи щодо умов розвитку корпорації. Ці міфи – загальноприйняті положення щодо необхідності виконання певних умов, які не було підтверджено емпіричними дослідженнями (тому їх й було віднесено до міфів) представлені в табл. 1.2. Саме ці твердження визначають перешкоди для створення видатної корпорації. При цьому головним них є міф про обов’язкову наявність харизматичного лідера чи прозорливого підприємці на початковому етапі створення компанії. Лише деякі видатні підприємства починали з блискучої ідеї або наймовірнішого стартового товару. Серед компаній порівняння значна більша кількість починала свою діяльність з моделі, що нагадує велику ідею. Успішні компанії в значно меншому ступені супроводжували ранній підприємницький успіх. В більшості випадків Дж. Коллінз та Дж. Поррас спостерігали зворотній кореляційних зв’язок між раннім успіхом та виникненням видатної компанії ("на тривалих відстанях черепаха обганяє зайця").

Таблиця 1.2

Загальноприйняті невірні твердження щодо створення передумов прогресивного розвитку підприємства [46, с.31-34]

Міф 1	Характеристика 2
Для створення видатної компанії потрібна велика ідея	Наявність великої ідеї не завжди призводить до успіху. Деякі з видатних корпорацій починали з повного провалу або були менш схильні до підприємницького успіху
Обов’язково потрібен харизматичний й прозорливий лідер	Наявність такої людини не тільки не є обов’язковим, але й може створювати певні перешкоди для досягнення саме довгострокового успіху (через насадження власної думки)

1	2
Головним є отримання максимального прибутку	Отримання прибутку (максимізацію вартості) слід поєднувати (а ще краще підпорядковувати) головній ідеології, ключовим цінностям й смислу діяльності
Слід орієнтуватися на єдину систему "вірних" ключових цінностей	Ключовим моментом є не сама ідеологія, а то наскільки вона відповідає внутрішньому устрою компанії та наскільки послідовно компанії втілює обрану ідеологію у життя. "Вірної" ж системи цінностей не існує. Вона буде розрізнятися у кожній окремо взятій компанії та буде вірною
Великі компанії орієнтуються на обережність	У видатних підприємствах вдало поєднується консервативізм в виборі стратегічної спрямованості та постановка складних й амбітних цілей для стимулювання прогресу
Значну роль грає стратегічне планування	Деякі напрямки стратегічного розвитку визначаються на основі експериментування або визначаються випадково. Видатні підприємства в більшому ступені орієнтуються на еволюційну теорію за принципом "спробуємо все можливе й залишимо те, що працює"
Незмінні тільки зміни	Ключові цінності формують бачення компанії та не підлягають перегляду за раді отримання миттєвої переваги
Видатна компанія гарне місто для роботи	Окрема взята людина може не відповідати за власними уподобаннями обраній в компанії корпоративній культурі
Завжди бажано залучати зовнішніх керівників перетвореннями	В більшості випадків компанії переходили на шлях стрімкого розвитку під керівництвом когось з власних менеджерів. Тут є протиріччя між потребою нових ідей та з точним розумінням саме корпоративний цінностей
Завжди треба обирати один з варіантів	Видатні компанії орієнтуються на поєднання в єдине ціле декількох різних цілей, які навіть суперечать одна одній

Взагалі дії більшості з видатних підприємств суперечать загально признаним постулатам управлінської думки. В першу чергу це пов'язано з тим, що не слід розглядати компанію як рушійний механізм продажу товару. Треба уявляти, що товари є рушійним механізмом для компанії ("слід створювати годинник, а не питати час"). Якщо ототожнювати успіх з конкретною ідеєю, то й компанію слід створювати на короткий час, лише для реалізації обраної ідеї. Зрозуміло що у такому випадку не можливо створити видатну компанію [46, с.48-54]. В той же час не можна не відзначити, що не всі гуру менеджменту притримуються такої думки. Зокрема Т. Пітерс [84], як це буде показано в третьому розділі, навпаки заперечує необхідність існування компанії після досягнення поставлених в межах базової ідеї цілей.

Створюючи видатку компанію перш за все слід створити відповідну атмосферу, в якій кожен робітник привнесе певний внесок в визначення орієнти-

рів та досягнення цілей розвитку. Лише сприйняття компанії як головного створіння [46, с. 56] дозволить впровадити в практику господарювання всі подані на рис. 1.2 елементи. При цьому одночасно треба, щоб обраний керівник, замість вдосконаленню власної лідерської практики, орієнтувався на: розвиток можливостей організації, залучення відданих соратників, знаходження й просування управлінських талантів зсередини компанії [45, с.58-67]. Саме для цього Дж. Коллінз пропонує орієнтуватися на керівників 5-го рівня. Спокійні, непомітні, стримані й навіть соромливі, ці керівники являють незвичайну комбінацію скромності й професійної волі [45, с.26]. Вони реалізуються не через власний успіх, а через досягнення головної цілі – створення видатної компанії [45, с.39]. Для характеристики таких керівників Дж. Коллінзом було створено піраміду якостей, наведену на рис. 1.3. При цьому до складу якостей керівника 5-го рівня входять якості усіх поданих на рис. 1.3 рівнів.

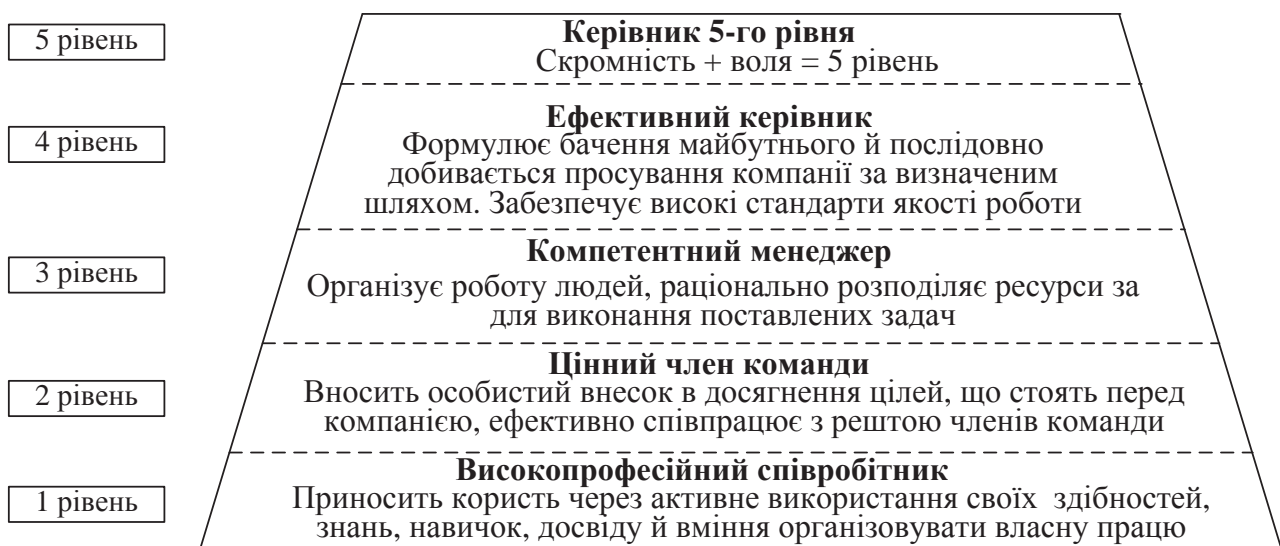


Рис. 1.3. Ієрархія рівнів керівників [45, с.40]

Саме відсутність керівників 5-го рівня спостерігалася у компанії порівняння [45, с.41]. Лідери компаній порівняння у значно більшому ступені займалися створенням власної величі, та часто не могли створити умови для успішної діяльності організації після свого уходу. Керівники ж 5-го рівня виховували собі спадкоємця, що й забезпечувало компанії тривалий успіх [45, с.45]. Цікавим фактом є негативна кореляція між стійкою трансформацією компаній та залученням зовнішніх фахівців та менеджерів. Це свідчить про те, що більш ефективним буде підхід, коли керівником компанії стає її власний співробітник [45, с.51].

Домагаючись успіху, не можна покладатися на випадок. Успіх – це підсумок продуманих дій: виявлення захоплюючої мети, азартна реалізація мрії, повна мобілізація всіх своїх можливостей

Багато інших консультантів та гуру менеджменту розробляли плани переведення компаній до видатних й розробки відповідних програм трансформацій. Проте не завжди в їх працях достатньої уваги приділялося визначенню суб'єктів забезпечення

таких трансформації. Зокрема вельми цікавими є пропозиції Е. Алленбо [5], щодо визначення стратегій без яких жодна організація не може стати видатною: чіткий курс (з'єднуйте цілеспрямованість і захопленість із ефективними діями), культура (орієнтуйтеся на результати, а також на інтереси покупців), надання повноважень (вивільняйте потенціал підлеглих), наставництво (перетворюйте інших людей у гігантів) та відновлення (утримуйте свої конкурентні переваги). Більшість з зазначених вимог пов'язана не з технологічними особливостями виробничого процесу, а зі створення на підприємстві належної внутрішньої культури. Відповідно можна стверджувати, що одним з завдань керівників 5-го рівня буде саме формування належного підґрунтя для залучення персоналу до процесу перетворення компанії у видатну.

Орієнтація на керівників 5-го рівня в свою чергу змінює підхід до розгляду влади менеджера в процесах управління. Влада у даному сенсі розглядається як можливість не лише покарання за певні дії, а й як спосіб заохочення до більш плідної праці. Відношення лідера перетворень до влади може бути різним, від повністю автократичного, до майже заперечення її існування. Зрозуміло, що це відношення й буде формувати підтримку перетворень корпорації у видатну з боку її робітників. У цьому аспекті Г. Дж. Лівітт вважає більш доцільним орієнтуватися на так званих авторитарних демократів – керівників, які активно й свідомо використовують владу для побудови інститутів, що характеризуються низьким ступенем авторитарності [57, с. 127-133]. Водночас буде формуватися певна етика розповсюдженої влади [8, с.204], яка більш детально буде розглянута у другому розділі.

В дослідженні Дж. Коллінза було визначено ще один парадоксальний факт. Так в більшості компаній порівняння основу забезпечення розвитку корпорації складало вироблення бачення майбутнього й розробка стратегій, а потім здійснювався підбір кадрів [45, с. 66]. Цю модель було охарактеризовано як "геній з 1000 помічників". Згідно до неї компанія є поле використання талантів одної екстраординарної особистості [45, с. 70]. За умови застосування даної мо-

делі одна людина виступає головним фактором розвитку, що не є доцільним з точки зору підтримки позитивної динаміки розвитку тривалий час.

Такий стратегічний наголос на максимізації ринкової вартості ігнорує як орієнтацію на знання, так і можливість пристосування до зміни ринкових тенденцій. Головною умовою успіху компанії стають люди. Знання тісно пов'язані з людьми, хоче це не зменшує важливості капітальних активів [8, с.32].

Лідери перетворень на тих компаніях, що здійснили прориви спочатку підбирали потрібних людей, позбувалися зайвих особистостей, добивалися того, щоб потрібні люди займали належні місця, а вже потім встановлювали напрям й структуру програми перетворень [45, с.26]. Такий підхід

Якщо ви прагнете досягти видатних результатів, не просто люди є основним вашим ресурсом, а потрібні вам люди
--

(на рис. 1.2 його охарактеризовано як елемент "спочатку "хто"...потім "що") дозволяє спростити процеси адаптації та розвитку. У разі підбору оптимальної команди проблеми мотивації та управління майже зникають оскільки відпадає потреба в безпосередньому керівництві та наданні стимулів. Це пояснюється високим ступенем самомотивації й внутрішнім прагненням досягти виключних результатів й приймати участь у реалізації видатного проекту [45, с. 66].

Важливим результатом реалізації зазначеного принципу буде створення належної культури взаємодії робітників всередині компанії. Наявність керівників 5-го рівня та відібраних працівників, які розуміють сутність корпоративних цінностей дозволяють реалізувати вимоги іншого гуру менеджменту Е. Демінга стосовно необхідності поєднання зусиль всіх працівників організації ("кращі зусилля – недостатні; кращі зусилля не гарантують вам якості") [3]. Дійсно, якщо кожен докладатиме найкращих на його думку зусиль, але вони не відповідатимуть обраному напрямку стратегічного розвитку це не призведе до перетворення компанії у видатну. Якщо уникнути конфронтації між керівництвом й робітниками й створити атмосферу взаємного співробітництва, то й різниця в отриманих результатах також буде досить відчутною [77]. Отже до завдань керівників 5-го рівня додатково можна віднести й створення належних взаємин між робітниками. Цікавим також є співвіднесення так званих 14 пунктів програми Е. Демінга для менеджерів, що подані в табл. 1.3 (в дещо адаптованому до цілей даного дослідження вигляді), з поданою на рис. 1.2 моделлю. Вони майже повністю співпадають (окрім 4-го принципу Е. Демінга), а головні акценти створення видатної корпорації знову ж таки переміщують на управління персоналом.

**14 пунктів програми Е. Демінгу, орієнтовані на створення
видатної корпорації (адаптовано за [3, 77])**

Принцип	Характеристика
1	2
1. Постійність цілей	Ставлячи ціль створення видатної корпорації слід бути незмінно твердими й постійними в її досягненні. Розподіляти ресурси слід таким чином, щоб забезпечувалися довгострокові цілі й потреби, а не тільки тимчасова прибутковість. Повинен бути послідовний, непохитний й безперервний рух у визначеному напрямку. Прихильність керівництва постійним поліпшенням є основою для підтримки ентузіазму й співучасті працівників на всіх рівнях, стимулювання в них бажання ще більшої особистої участі в розвитку компанії.
2. Нова філософія	Створення видатної корпорації слід базувати на певній філософії. Необхідне перетворення наявного стилю менеджменту на зовсім нову філософію. Це не просто кілька керівних принципів, ідей, правил або методик, які можна було б додати до вже використовуваних. Потрібне радикальне переосмислення поглядів.
3. Покінчите із залежністю від масового контролю	Знищуйте потребу в масових перевірках й інспекції як способі досягнення цілей. Для цього насамперед слід "вбудувати" потребу створення видатної корпорації до внутрішньої культури та цінностей. Очевидним результатом повинно стати усвідомлення, що дорогий й неефективний масовий контроль стає непотрібним, оскільки знищено саму можливість проведення неефективних дій.
4. Покінчите з найдешевшими цінами	Слід орієнтуватися на встановлення взаємин не тільки всередині корпорації, але й з її контрагентами. Відповідно й корпоративна культура буде поширюватися вздовж ланцюга створення вартості.
5. Поліпшуйте кожен процес	Для створення видатної корпорації слід забезпечити постійне поліпшення всіх можливих процесів від планування до виробництва й надання послуг. Також варто постійно виявляти проблеми за для поліпшення пов'язаних з ними видів діяльності й функції, перш ніж вони зможуть створити реальні труднощі. Саме це є основою відмінності між інтелектуальним й кризовими стилями менеджменту.
6. Введіть у практику підготовку й перепідготовку кадрів	Ця вимога повинна поширюватися на всіх працівників, включаючи керівників, для забезпечення кращого використання можливості кожного з них. Навчання не можна розглядати як непродуктивні інвестиції. Вартість навчання працівника незначна в порівнянні із загальними витратами на його втримання протягом терміну його роботи в компанії.
7. Заснуйте "лідерство"	Введіть у практику господарювання лідерство як метод роботи, що має метою допомогти працівникам виконувати їхню роботу щонайкраще. Керівники всіх рівнів повинні відповідати не за досягнення планових показників, а за якість виконаної роботи. Поліпшення якості автоматично приводить до підвищення продуктивності. Керівники повинні забезпечити вживання негайних заходів при одержанні сигналів про прояви різних факторів-погроз. Слід створити середовище, яке сприяло б збільшенню зацікавленості працівників до праці.

1	2
8. Женить страхи	Заохочуйте ефективні двосторонні зв'язки й використовуйте інші засоби для викорінювання страхів та ворожості усередині організації. Це потрібно для більш ефективної й продуктивної праці, оскільки будь-який працівник, що випробовує страх перед керівником, не може належним чином співробітничати з ним. Тільки щире співробітництво дозволяє досягти набагато більшого, ніж ізольовані індивідуальні зусилля.
9. Руйнуйте бар'єри	Зруйнують бар'єри між підрозділами, службами, відділеннями. Працівники з різних підрозділів повинні працювати в командах для того, щоб усувати між функціональні проблеми. Більшість компаній організовано за функціональним принципом, але вони повинні працювати в умовах узгодження інтересів різних структур організації. Внутрішня конкуренція повинна бути спрямована не на боротьбу з іншими відділами, а на підвищення конкурентоспроможності компанії в цілому
10. Відмовляйтеся від порожніх гасел і закликів	Відмовляйтеся від використання плакатів, гасел і закликів до працівників, які жадають видатних дій, але нічого не говорять про методи їх реалізації. Такі заклики тільки викликають вороже відношення. Слід звертатися з розумними закликами й забезпечувати робітників всім необхідним для їх виконання. Необґрунтовані заклики сприяють додатковій деморалізації працівників, а в решті решт й невиконанню обраних стратегічних альтернатив.
11. Усувайте довільні завдання	Формальні завдання варто замінити підтримкою й допомогою з боку вищестоящих керівників. В іншому випадку можлива зміна пріоритетів у працівників з створення видатної компанії й задоволення покупців на вирішення тимчасових проблемних питань. Якщо ж така ціль одночасно значно спрощена, то в результаті можливе зниження темпів роботи й втрати статусу видатної компанії.
12. Дайте працівникам можливість пишатися своєю працею	Слід усунути бар'єри, які позбавляють робітників й керівників можливості пишатися власною працею. Це припускає, наприклад, відмову від щорічних атестацій й оцінок діяльності працівників. Значимість того, що працівник будь-якого рангу виробляє, буде незмірно вище, якщо він має можливість пишатися своєю роботою, у порівнянні з тим, коли він просто відбуває відведений час.
13. Заохочуйте прагнення до навчання	Створення видатної компанії вимагає заснування програм навчання й підтримки самовдосконалення для всіх працівників. Компаніям потрібні не просто люди. Перш за все потрібні працівники, які самовдосконалюються. Джерелом успішного просування в досягненні конкурентоспроможності є знання. Навчання це значимий внесок у майбутнє. Лише воно дозволяє адаптуватися до швидких змін оточення шляхом розвитку додаткового потенціалу робітників.
14. Створіть прихильність вищого керівництва справі	Лише віра й розуміння дій вищим керівництвом спроможна забезпечити створення дійсно видатної компанії. Для цього замало якщо керівництво корпорації продекламує свою вічну прихильність певній ідеології. Воно повинне розуміти з чого вона складається, та що слід робити. Бажано утворити структуру на корпоративному рівні управлінської ієрархії, яка буде подавати щоденні імпульси для реалізації даних принципів

Також слід звернути увагу, що відбір потрібних людей тісно пов'язано з організацією оплати праці. При цьому Дж. Коллінз наголошує на відсутності зв'язку між зарплатою вищого керівництва й досягненням видатних результатів. Єдине виключення полягало в тому, що у видатних компаніях керівництво отримувало дещо меншу зарплатню, та дещо більше у вигляді акцій, а система оплати працівників орієнтувалася на високі преміальні, що виплачувалися підрозділам. [45, с. 74-76]. Окрім того значної уваги приділялося характеру робітника, а не досвіду його роботи чи освіті (перевага віддавалася системі цінностей). Цей самий принцип розповсюджувався й на відбір персоналу вищого управлінського рівня [45, с. 76-79]. Відповідно до цих положень можна сформулювати й принципи кадрової політики: якщо сумніваєтесь, не наймайте робітника, а продовжуйте пошук; коли виникає потреба в заміні персоналу слід діяти негайно; надайте вашим кращим робітникам можливість працювати в тих галузях, де є найбільші можливості, а не найбільші проблеми [45, с. 80-86].

Зазначена орієнтація на кадри й гуманістичний підхід, хоча й підтримується більшістю зі згадуваних на рис. 1 дослідників, все ж таки вносить додатковий елемент невизначеності в процес становлення й розвитку видатної корпорації. Дане твердження підтримує й Е. Демінг, наголошуючи що "найбільш важливі фактори, необхідні для управління будь-якою організацією, як правило, невідомі й кількісно невизначені" [77]. Хоча дане може бути заперечене прихильниками систематизуючих концепцій (див. табл. 1.1), воно залишається емпірично доведеним. Дійсно, неможливо кількісно визначити ефект від того, що компанія не просто задовольнила, але й привела в захват якогось споживача. Певну складність являє й встановлення статистичних залежностей для демонстрації набагато більшої цінності вдоволеного й внутрішньо мотивованого працівника в порівнянні з нелояльним робітником.

Створення видатної компанії є результатом прийняття низки послідовних рішень, кожне з яких базується на попередньому. При цьому всім видатним підприємствам притаманна адекватна оцінка поточної ринкової ситуації (особливо негативних факторів) в поєднанні з поширенням культурних цінностей й збільшенням мотивації персоналу (елемент "Дивиться суворим фактам в обличчя (але все ж таки не втрачайте віри)" на рис. 1.2) [45, с. 96-102]. Такий підхід характеризується як "парадокс Стокдейла" – треба постійно вірити у перемогу, незважаючи на будь-які негоди, але в то й самий час треба мати мужність дивитися в обличчя суворою дійсністю [45, с. 27].

Вирішення зазначеного парадоксу можливе лише на основі формування певного внутрішнього клімату. За для цього Дж. Коллінз пропонує застосовувати наступні 4 принципи: управляти слід на основі питань, а не відповідей (це дозволить більш повно та з різних аспектів зрозуміти всі процеси, що відбуваються на підприємстві); залучаючи до діалогу чи спору слід уникати примусу (обговорення потрібне не для підтримки прийнятого рішення, а для пошуку шляхів вдосконалення процесу його реалізації чи перегляду); визначаючи причини невдач не слід шукати винних, а слід орієнтуватися на поширення потрібного досвіду; під час прийняття рішень слід застосовувати механізм "червоних прапорців" (розвиток спроможності перетворення наявної інформації у факти, якими не можна зневажати) [45, с. 105-111].

Таким чином, науковий підхід до управління повинен орієнтуватися на інтеграцію поданих в табл. 1.1 концепцій, забезпечуючи "одержимість" ідеєю створення видатної корпорації. Відповідно буде утворюватися так званий "трикутник Джойнера" [3], поданий на рис. 1.4. Його третім елементом буде командна робота, орієнтована на досягнення внутрішніх цінностей видатної компанії. Можливість її створення визначається не сумою індивідуальних здатностей її членів, а синергією внутрішньої взаємодії (створенням елемента "дисципліновані люди", поданого на рис. 1.2).

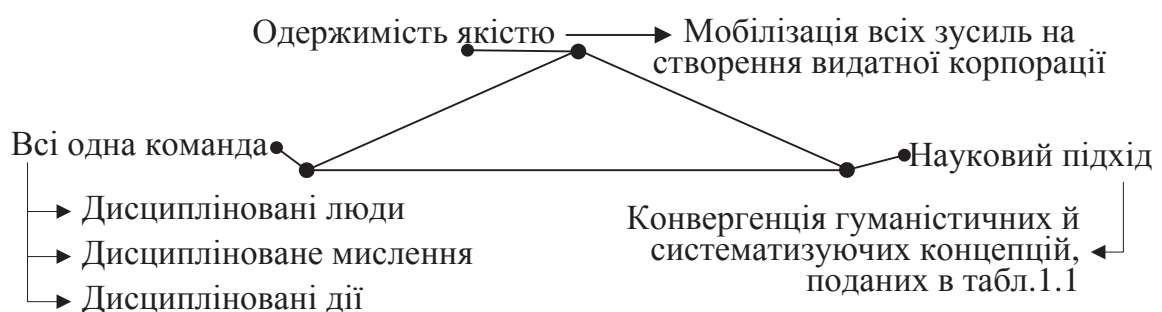


Рис. 1.4. "Трикутник Джойнера" та створення видатної корпорації

Разом з тим, лише тільки орієнтації на людей й створення належного внутрішнього клімату недостатньо для виникнення видатної корпорації. З оглядом на це керівництво деяких видатних підприємств запорукою досягнення успіху вважає масштабність власних підприємств. Разом з тим, С. Фінкельштейн [109] наголошує на необхідності додаткового врахування ще деяких положень, які в цілому можна розглядати як підтвердження концепції Дж. Коллінза [45, 46].

Основні з цих положень представлені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Додаткові умови створення видатної компанії, з орієнтацією
на масштабність проекту [109, с. 59-73]**

Умова	Характеристика
Для досягнення успіху потрібен значний фінансовий капітал	Є багато прикладів того, що компанії досить тривалий період часу на початкових етапах діяльності були збитковими. При цьому в решті решт переваги отримували лише ті з них, що мали значне базове фінансування
Наявність значного капіталу не гарантує перевагу у конкурентній боротьбі	Поза залежністю від обсягів фінансування подальший успіх можливий лише за умови створення необхідної для покупців цінності, оскільки лише вони самостійно визначають куди вкладати власні кошти
Обов'язково потрібні вхідні бар'єри	Масштабні проекти вимагають значного фінансування. Проте, якщо паралельно не створюються бар'єри для конкурентів, до даної ідеї можуть залучитися інші товаровиробники та зменшити економічний ефект
Під час розробки довготривалого проекту слід постійно перевіряти його на втрату актуальності	На початковому етапі майже всі проекти вважаються перспективними. Проте, у разі тривалості його реалізації, зміна ринкової ситуації може призвести до його повної непотрібності. При ранній ідентифікації даної проблеми ще можливо прийняття необхідних дій
При масштабних проєктах слід орієнтуватися на пробні кроки	Навіть у разі браку часу на дослідження, ідея збільшення масштабів операційної діяльності обов'язково повинна підкріплюватися пробними кроками. Інакше дуже складно остаточно доробити концепцію
Вибір "знаменитого" керівника проєктів та створення "команди мрії" не завжди є запорукою успіху	Навіть найм високопрофесійних фахівців сам по собі нічого не означає. Успіх проєктів розвитку обов'язково повинен мати певне підґрунтя у вигляді: економічно доречної бізнес-моделі, уваги до реального споживача, ефективної конкурентної стратегії, перспективності напрямку тощо

Вельми цікавим розширенням поданих у табл. 1.4 вимог є пропозиція Дж. Коллінза щодо вибору напрямків розвитку на основі спрощення бізнес-моделі до однієї простої організуючої ідеї чи концепції, що пов'язує всі елементи корпорації й спрямовує їх діяльність [45, с.126]. Це так звана "концепція їжака" чи

"прокляття компетентності" – робити тільки те, що ви робите краще за інших [45, с. 27]. Сама по собі стратегія не є основною відмінністю компанії, яка перетворилася у видатну. Основна відмінність між видатними та простими компаніями полягає у двох фу-

<p>Концепція їжака не ціль стати кращим, не стратегія стати кращим, не намір стати краще, не план, як стати краще. Це розуміння того, в чому ви можете бути кращим</p>
--

ндаментальних питаннях. По-перше, видатні компанії будують свої стратегії на глибокому розумінні трьох основних принципів ("трьох кругів"). По-друге, це розуміння сформульовано у відповідності до поданої на рис. 1.5 схеми. Видатна компанія може бути створена лише на основі врахування вимог, закладених в кожне з трьох кіл, тобто на їх перетині [45, с.130-132].

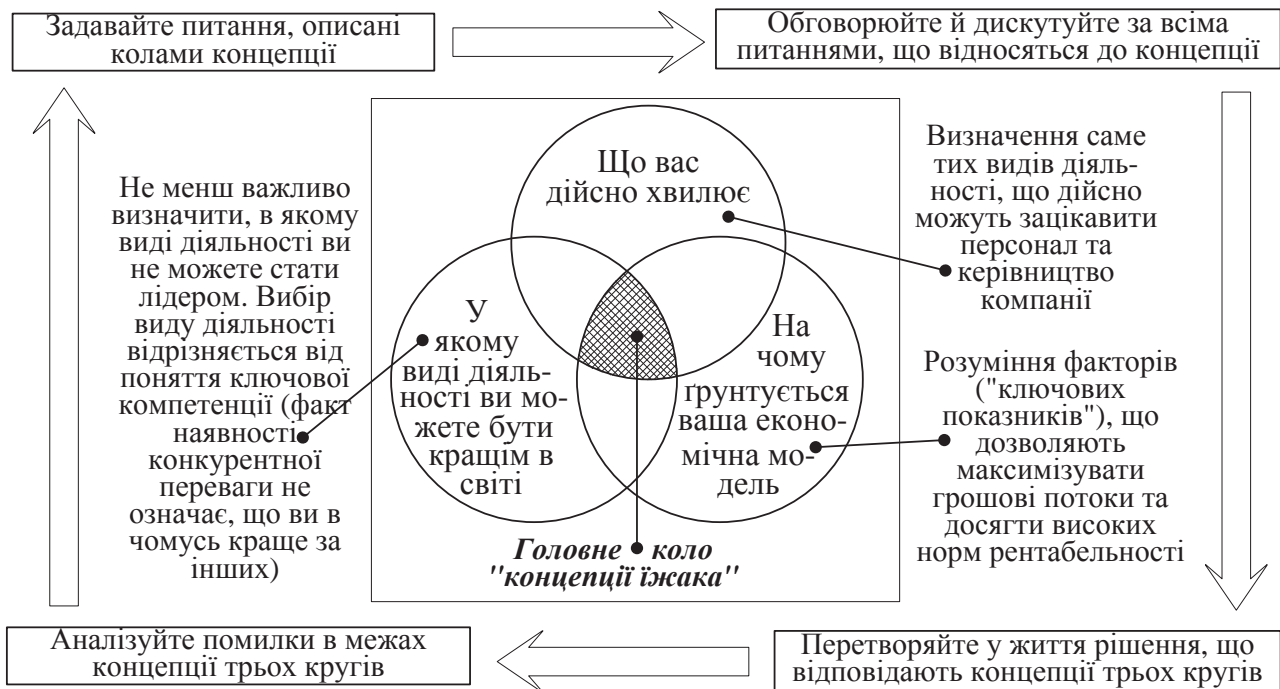


Рис. 1.5. Три кола "концепції їжака" та процес її розробки [45, с.132]

Саме концепція їжака дозволяє зробити перехід від гарного до видатного (див. рис. 1.2). В [45, с. 148] стверджується, що при правильно визначених колах з рис. 1.5, підприємство може отримати такий імпульс, що головною проблемою стане не як зростати, а як зростати не так швидко. Разом з тим простота концепції не свідчить про простоту її застосування. В середньому у видатних компаній пішло чотири роки на розробку концепції їжака. Проте в більшості випадків видатними компаніями ставали ті, що навіть не мали можливості ними стати. Причиною цього пов'язана саме з "прокляття компетентності". Для його подолання треба визнати, що навіть отримання прибутку й забезпечення безперервного розвитку може не давати можливості корпорації стати краще. Тільки подолання "прокляття компетентності" дозволить підприємству стати видатним. Отже необхідне розуміння рушійних сил власного бізнесу й побудова систем у відповідності з цим розумінням [45, с. 135-143]. Зрозуміло, що розробка

"концепції їжака" потребує певних зусиль, які можуть бути покладені на створену в межах компанії Раду. Її головним завданням буде постійний циклічний перегляд (так як це подано на рис. 1.5) складових кожного з кругів, доти доки не буде сформульоване остаточне розуміння сутності потенціалу розвитку підприємства [45, с. 149-151].

Орієнтація на концепцію їжака внесе певні зміни й у підхід до інвестування й обґрунтування ресурсного забезпечення програм розвитку. Так, при розподілі ресурсів вони будуть спрямовуватися в одну чи декілька обмежених областей (без потреби страхуватися шляхом, наприклад, диверсифікації ризиків). Відповідним чином підприємство буде в змозі зменшити витрати за рахунок зупинення фінансування напрямків діяльності, що не співпадають з концепцією трьох кругів чи не сприяють втриманню в потрібному колі [45, с.182-184].

Арі де Гіус в свою чергу також досліджував особливості функціонування компаній зі значними обсягами операційної діяльності. В своїх дослідженнях він виділив чотири критерії, спільні для всіх проаналізованих компаній. Ці, представлені на рис. 1.6 критерії, зведені воедино дають опис високо успішного типу компанії, яка змогла вижити продовж досить тривалого періоду часу [8, с.18-21]. Відразу слід відзначити, що виділені автором критерії досить тісно співвідносяться саме з "концепцією їжака", особливо в частині визначення ключових факторів й напрямків підтримки розвитку.

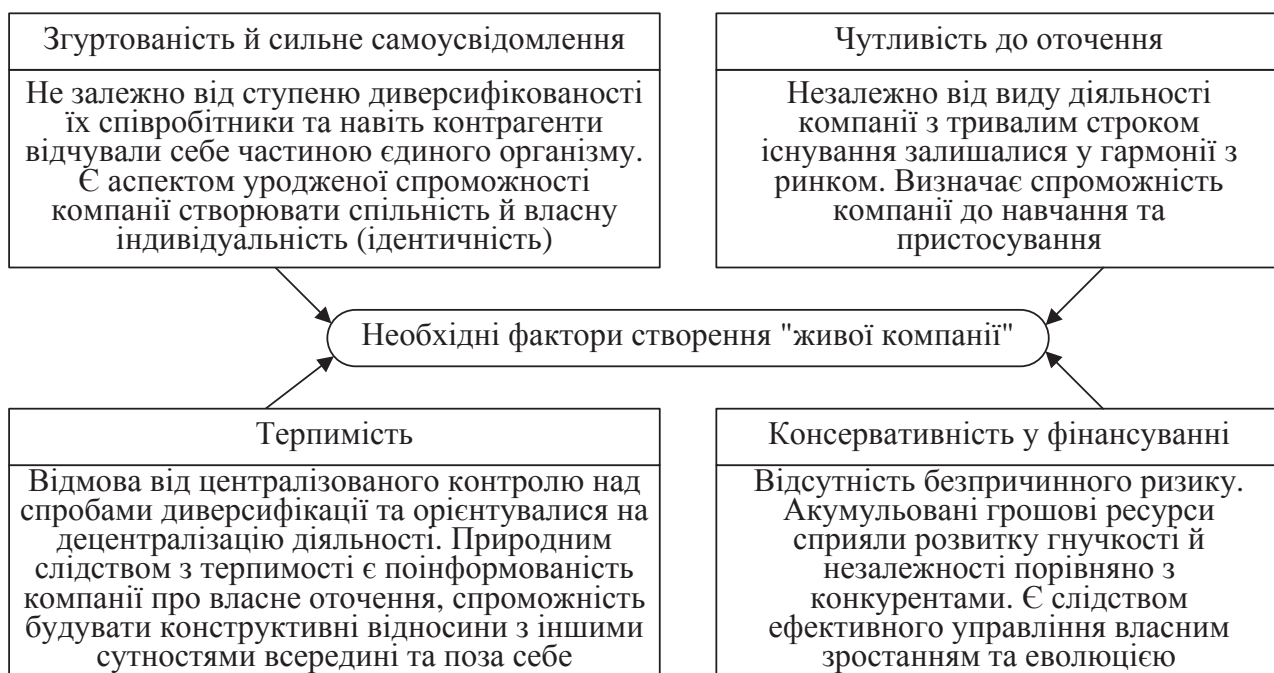


Рис. 1.6. Фактори успіху корпорації, за Арі де Гіусом [8, с.18-22]

Наступний пункт концепції розвитку організації Дж. Коллінзом був охарактеризований як "культура дисципліни". Він тісно перетинається з детально розглянутою в значній кількості джерел проблемою забезпечення відповідності між потребою зростання та управлінською структурою. Сутність цієї проблеми полягає в тому, що основу початкового успіху корпорацій склали творчість та нестандартні рішення. За мірою зростання компанії ускладнювалися відносини всередині неї, що вимагало створення нових структур, що в решті решт знищувало творчий початок й підприємницький дух. Зростання бюрократії та ієрархії викликає відтік кадрів, що орієнтувалися на креативні принципи діяльності. Вирішенням проблеми відходу від бюрократії та ієрархії полягає саме в створенні відповідної культури дисципліни [45, с. 160-161]. Коли у вас працюють дисципліновані люди вам не потрібна ієрархія. Коли у вас дисципліноване мислення, вам не потрібна бюрократія, коли у вас дисципліновані дії, вам не потрібен надлишковий контроль [45, с. 27].

Отже й перетворення починаються не зі спроб привити дисципліну недисциплінованим людям, а з пошуку людей що володіють самодисципліною [45, с.166]. При цьому лише керівник 5-го рівня спроможний створити потрібну культуру дисципліни [45, с. 170]. Водночас культура дисципліни перетинається також і з концепцією їжака. Лише культура дисципліни спроможна як забезпечити розробку й перехід до цієї концепції, так і втримувати компанію в межах означених на рис. 1.5 трьох кіл [45, с. 176].

За таких умов досить перспективним є інтеграція поданих на рис. 1.2 елементів з концепцією емпайрменту, докладна характеристика якої подана в [14]. Дана концепція передбачає залучення рядових працівників до стратегічного управління підприємством та більш ефективного використання їхніх знань, умінь та навичок. Підґрунтям для цього є наступні твердження: керівництво повинно ділитися з підлеглими всією наявною в них інформацією; всі робітники повинні бути поінформовані про рамки, в межах яких вони можуть діяти автономно; розвиток корпорації передбачає поступову заміну старої ієрархії системою команд, які здійснюватимуть самоуправління.

Слід також звернути увагу, що поєднання принципів емпайрменту з елементами концепції їжака потребує організації відповідної технологічної підтримки. При цьому слід орієнтуватися не на технології як такі, а на їх новаторське застосування [45, с. 192-196]. Отже, технологіям відводиться особлива роль в поданій на рис. 1.2 схемі ("технології як акселератори"). Вони не є осно-

вним фактором початку трансформацій, проте більшість видатних компаній є піонерами в застосуванні ретельно відібраних технологій [45, с. 27].

Дане твердження, думається, обов'язково слід співвіднести з твердженням Н. Дж. Карра [36] відносно того, що підприємство в змозі досягти переваги перед конкурентами тільки в тому випадку, якщо воно володіє унікальними ключовими компетенціями. Тільки ексклюзивність технології обумовлює його стратегічну значимість, а коли вона стає легко доступним для всіх конкурентів відповідно в підприємства вже не буде стійких переваг. Проте втрата технологічних переваг не повинна призводити до втрати позитивної динаміки розвитку.

Окрім того, впровадження нових видів технологій вимагає значних витрат коштів. У більшості ж випадків такі інвестиції не оправдовують себе через обов'язкову їх подальшу стандартизацію й зростання доступності. Саме через таке зростання доступності технологій всім учасникам конкурентної боротьби набагато більше сенсу в орієнтації

Видатні компанії ніколи не починали перетворення з впровадження технологій, оскільки ви не зможете по справжньому використовувати технології, доки не зрозумієте які саме технології вам потрібні

на досягнення максимального ефекту від уже наявних систем, ніж у створенні нових [36]. Отже, технології слід розглядати не як передумову, а як акселератор розвитку. Технології самі по собі не можуть бути ні причиною досягнення видатних результатів, ні передумовою занепаду компанії. Технологічний прогрес не може бути підґрунтям створення видатної компанії, що підтверджується великою кількістю прикладів, коли піонери впровадження нових технологій швидко переставали бути лідером у відкритій ними галузі. Лише поєднання всіх поданих на рис. 1.5 елементів, й технологій зокрема, дозволить створити дійсно видатну компанію [45, с. 200-210].

Разом з тим, поєднання зазначених елементів потребує певного підґрунтя, відповідних інтеграційних елементів та усвідомлення часу початку змін. Проте Дж. Коллінз стверджує, що у видатних компаніях майже ніколи не відбувалися значні трансформаційні процеси, навіть не було чітко визначеного початкового імпульсу [45, с. 217]. Ті, хто починають революційні зміни, масштабні програми реструктуризації й трансформації, не зможуть добитися успіху. Перехід від хорошого до видатного не можна здійснити водночас. Цей процес нагадує обертання велетенського маховика: в одному напрямку, повільно прискорюючись, він досягає моменту, коли накопичений потенціал починає реалізовувати-

ся й компанія переходить у стан стрімкого розвитку [45, с.28].

Отже, в основі створення видатної компанії повинен знаходитися поступальний процес розвитку. Слід відзначити, що з такою моделлю тісно пов'язана філософія управління змінами, що одержала назву "кайзен" [18, 44]. Кайзен проголошує постійні поліпшення, які охоплюють як процеси, так і якість. Більше того, кайзен розглядає процес як елемент якості, а якість – як елемент процесу. Підприємство повинне опиратися на постійну увагу до вдосконалювання процесів. Воно не повинне витратити енергію на масштабні ініціативи, в яких персонал організації бачить загрозу для себе.

За аналогією й Дж. Коллінз стверджує, що прорив настає тільки після етапу нарощування потенціалу. Послідовність переходу від гарного до видатного у всіх компаній здійснювався на основі однакової послідовності "накопичення потенціалу (оберт за обертом маховика) – створення накопиченим потенціалом інерційного моменту – безпосередньо прорив". При цьому керівництвом компаній спочатку не ставилося жодних значних завдань. Перш за все починалася робота зі зсуву маховика, а потім за мірою усвідомлення ситуації відбувався перехід до безпосередніх дій. Тут також окремо слід звернутися до компаній порівняння, у яких дія зазначеного маховика призводила до негативних наслідків (через створення інерції руху у зворотному напрямку чи постійну зміну напрямків розвитку). Схематичне зображення позитивного й негативного варіантів розвитку представлено на рис. 1.7. [45, с. 222-231].

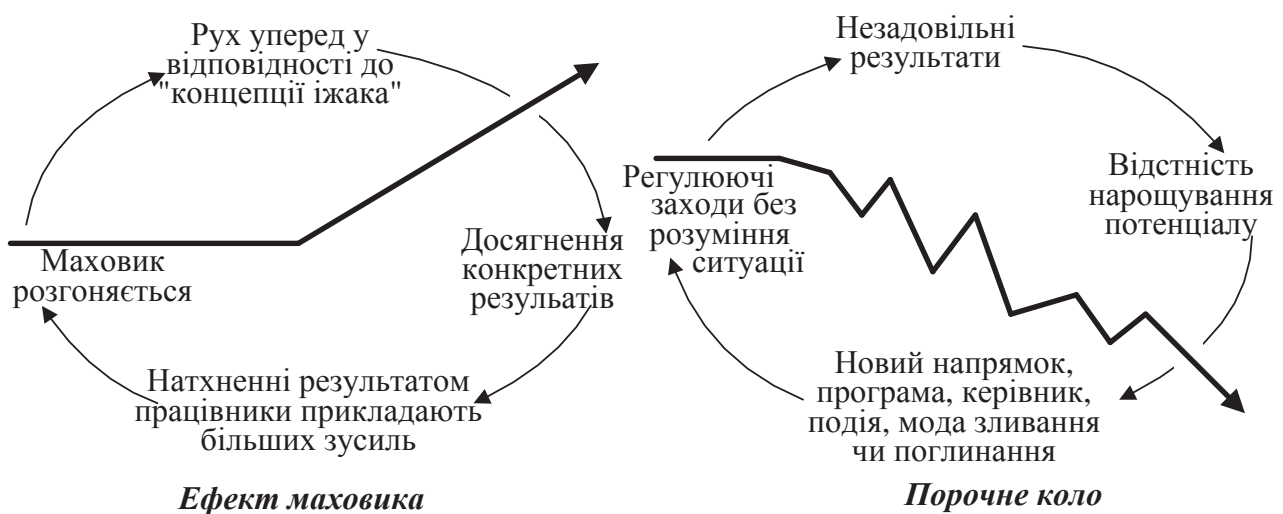


Рис. 1.7. Порівняння позитивного й негативного варіантів розвитку [45, с. 227; 45, с. 331]

1.3. В пошуках досконалості

Для створення видатної компанії необхідно забезпечити когерентний (узгоджений) плин різних процесів. Кожен елемент розробленої Дж. Колінзом системи повинен оказувати вплив один на інший. Тим самим буде утворюватися єдине ціле й виникати синергетичний ефект. Це можливе лише завдяки довгостроковій послідовній діяльності декількох поколінь керівників. Разом з тим, після початку руху представлено на рис. 1.7 маховика стратегічні цілі й поточні завдання підприємства дещо зміняться. На перший план вийде потреба підтримки обраних напрямку й динаміки руху, забезпечення можливості довгострокової підтримки досягнутого рівня розвитку, боротьба з інерційними тенденціями втрати гнучкості й інноваційності тощо [45, с. 234]. Задоволення зазначених потреб дасть змогу створити не просто видатну, але й досконалу компанію.

Саме пошуку досконалості присвячені праці іншого гуру менеджменту – Тома Пітерса. Його прагнення пошуку досконалості більш актуальне ніж визначення факторів отримання конкурентних переваг й стратегічної відмінності, максимізації вартості для акціонерів, збільшення прибутку тощо. Досягнення зазначених вимог також важливе, але лише орієнтація компанії на людей може забезпечити її перетворення на ідеал [83].

Стверджуючи, що "компанія повинна мати красу й серце" [83] Т. Пітерс як би підтримує пропозиції Арі де Гіуса, щодо доцільності розгляду компанії як живої істоти, що існує в першу чергу заради власного виживання й удосконалення (як і всі інші організми). За для цього їй потрібно реалізувати власний потенціал й якомога більше вирости. Компанія не живе виключно для задоволення споживачів чи принесення прибутку акціонерам. Це лише засоби досягнення цілі виживання. Коли від видатної компанії очікують дій, орієнтованих на отримання максимального прибутку (найвищого обігу й максимальної ринкової капіталізації), то часто передбачають, що це конфліктуватиме з тривалістю її життєдіяльності. Уникнути недоречності такого протиставлення можна лише орієнтуючись на представлені на рис. 1.6 критерії [8, с. 22-30]. Поєднання ж їх з поданими на рис. 1.8 принципами побудови успішної компанії дійсно дозволить створити видатну й досконалу компанію.

Слід звернути увагу та твердження авторів зазначених принципів [82, с.14], що кожне окреме введене ними правило є вже давно відомою істиною

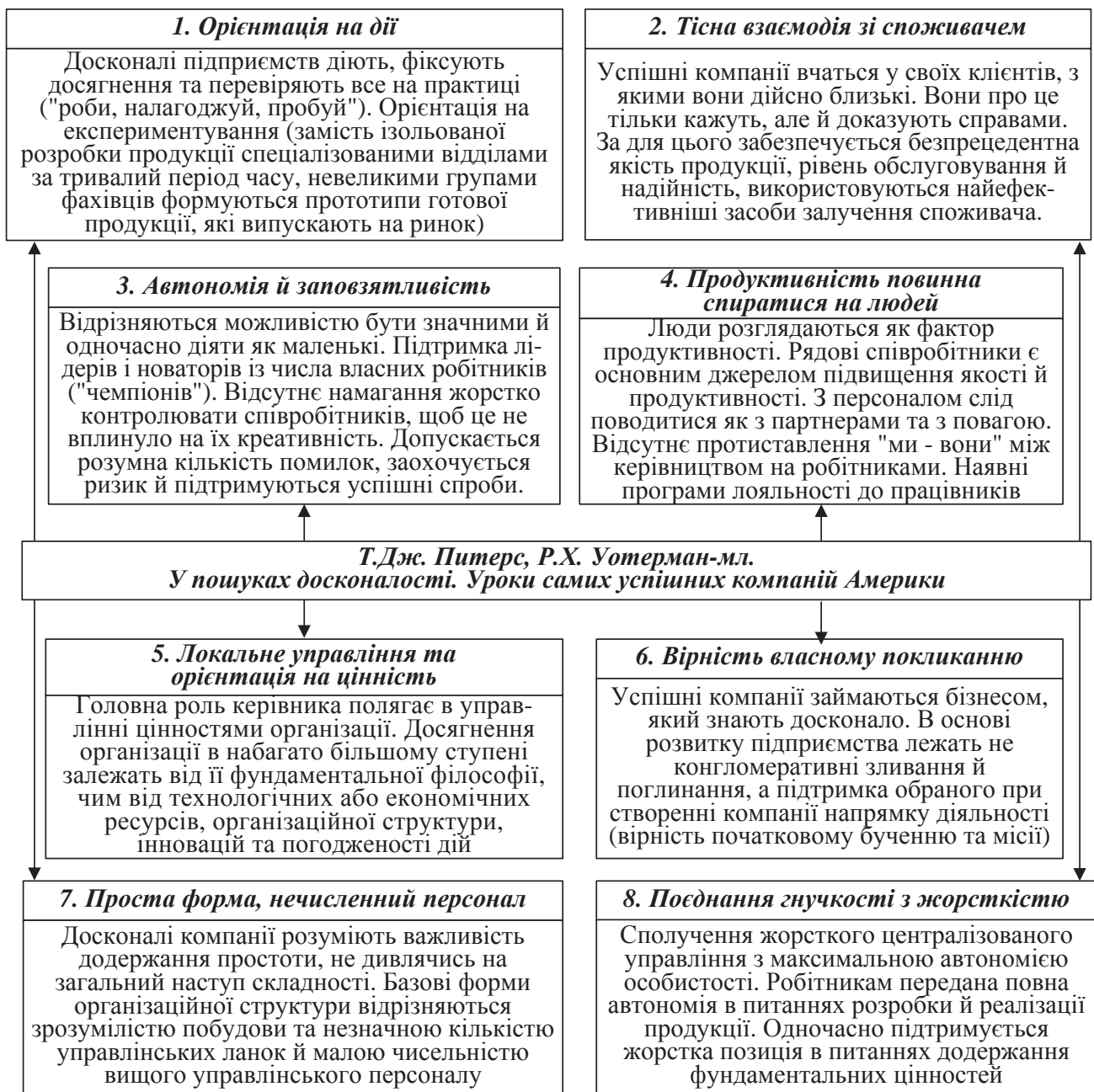


Рис. 1.8. Головні якості досконалої компанії [82, с. 47-50]

(перше видання книги відбулося у 1982 році). Разом з тим майже відсутні компанії які використовують в комплексі усі вісім з них. Більш того, вони наголошують, що цю концепцію можна було б скоротити до трьох слів: співробітники, клієнти, дії. Цього було б досить, щоб заперечити загальноприйнятій точці зору, яка також відбивається трьома словами: цифри, бюрократія, контроль [83, 138]. З оглядом на це Т. Пітерсом було також сформульовано, протилежні до поданих на рис. 1.8, принципи роботи недосконалих компаній. Ці принципи представлено на рис. 1.9.

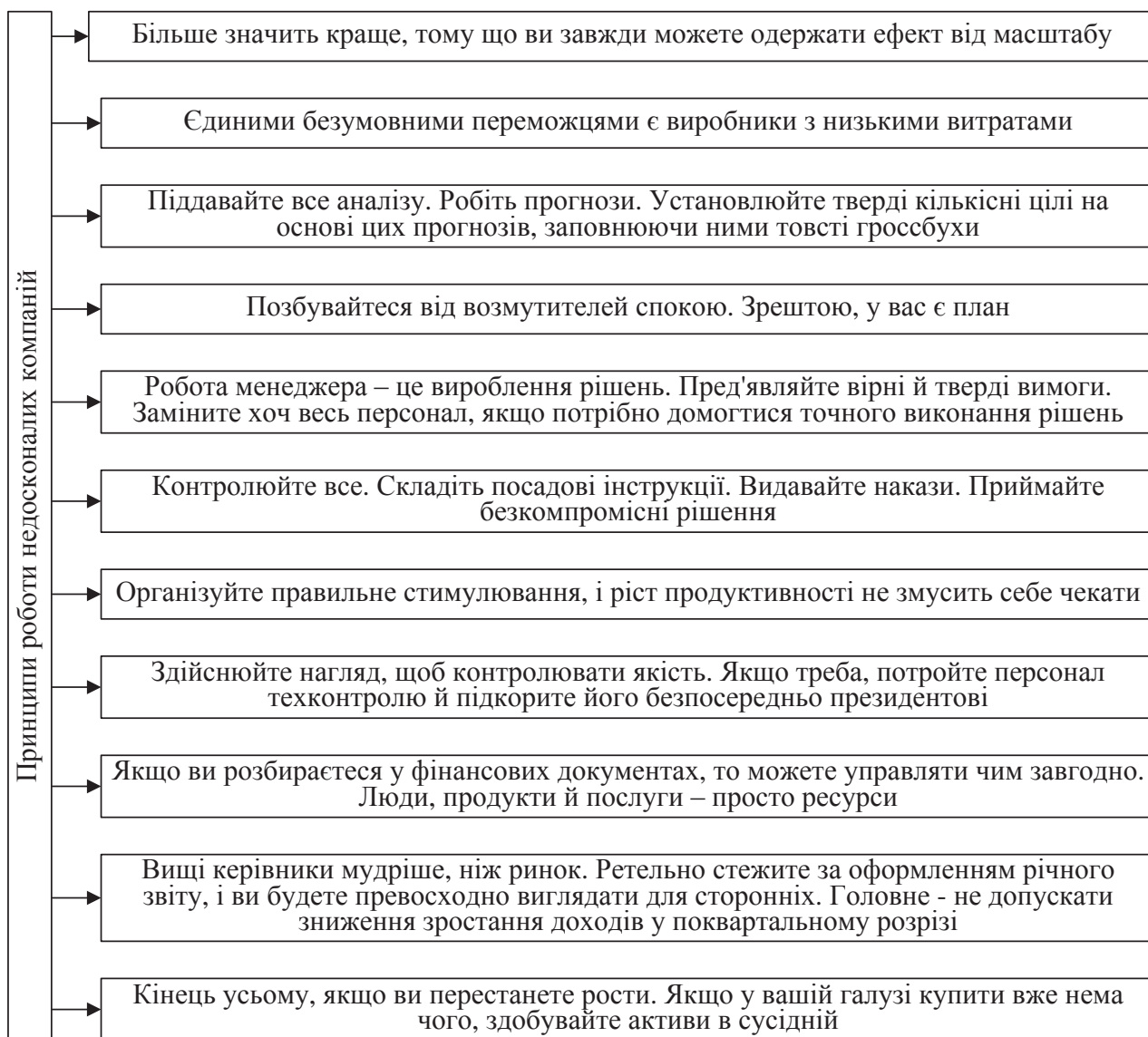


Рис. 1.9. Принципи роботи недосконалих компаній [83]

Головна відмінність між представленими вимогами полягає в тому, що орієнтація на представлені на рис. 1.8 принципи забезпечуватимуть інноваційну спрямованість розвитку видатної компанії. Логіка роботи недосконалих компаній, що відбилася на рис. 1.9, навпаки сприяє зменшенню їх гнучкості й адаптивності. Саме це, на думку Д.Н. Сула [100; 101, с. 20-39] призводить до виникнення певних управлінських стереотипів, за допомогою яких можна пояснити передумови створення, розвитку та падіння видатних корпорацій. Особливості розуміння цього поняття та можлива класифікація стереотипів представлені на рис. 1.10. Виникнення управлінських стереотипів багато в чому пояснюється дією ефекту маховика (див. рис. 1.7), який Дж. Коллінз відносить до позитивного елементу створення видатної корпорації, що не є цілком вірним.

Навчання й адаптація підприємств, за умови зростання впливу управлінсь-



Рис. 1.10. Визначення та класифікація управлінських стереотипів

ських стереотипів, відбувається занадто повільно. В більшості випадків багато уваги приділяється звичним внутрішнім практикам та відібраним орієнтирам, які на момент прийняття рішення вже втратили актуальність [82, с. 38]. Такий підхід повністю відповідає також концепції організаційних рутин, розробленій Р.Р. Нельсоном та С. Дж. Уинтером [125]. Зазначені автори під організаційною рутинною розуміють сталий набір "типових реакцій", що пов'язують членів організації один з одним та з оточенням. Цей термін включає такі устояні характеристики, як специфічні способи виробництва, методи координації й взаємодії підрозділів, способи ухвалення стандартних рішень, алгоритми вибору постачальника тощо. Використовувана технологія виробництва певним чином також може розглядатися як рутина (якщо вона застосована лише частиною підприємств даної галузі). За розумінням економічної сутності організаційну рутину можна порівняти з біологічним геном, оскільки вона унаслідкується організацією й піддана відбору виходячи зі спроможності генерувати прибуток.

Сукупність організаційних рутин можна розглядати як внутрішнє середовище підприємства. Відповідно й розвиток корпорації відбиває взаємодію елементів внутрішнього середовища. При цьому кожна організаційна рутина певним чином еволюціонує, а організація являє собою те тільки складну взаємодію рутин, але й перманентне взаємопроникнення рутин, які відповідають різним стадіям, поданого на рис. 1.11 життєвого циклу рутини [113].

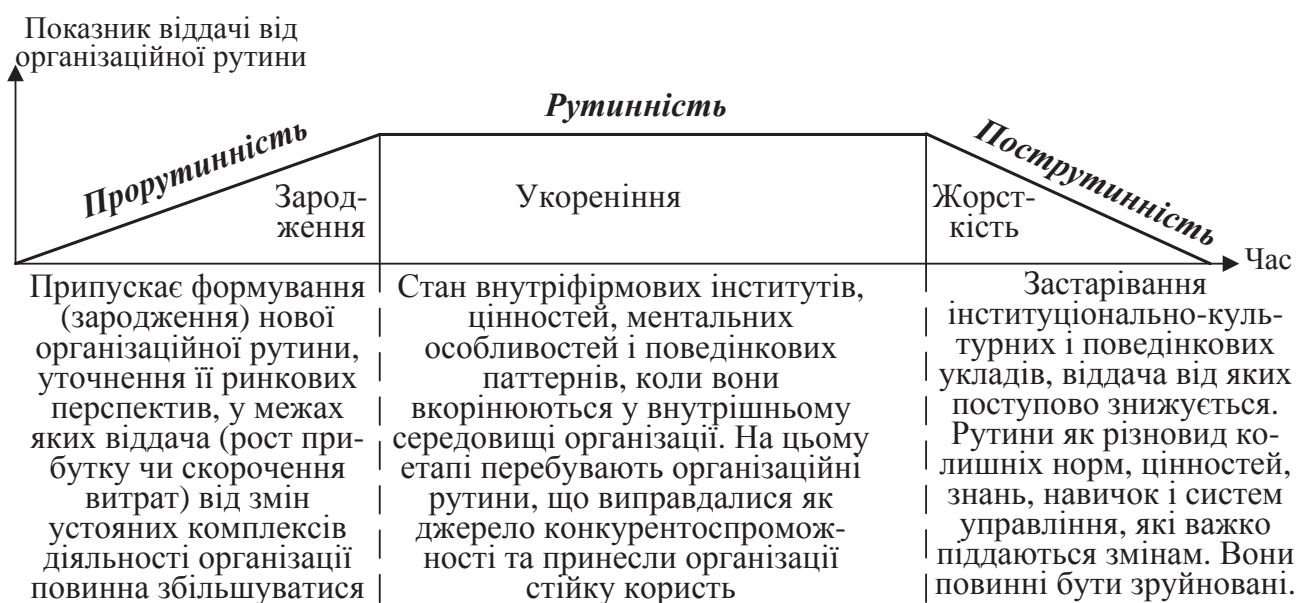


Рис. 1.11. Життєвий цикл організаційної рутини (на основі [113])

Представлена на рис. 1.11 схема еволюції рутин може бути співвіднесена

з наведеним на рис. 1.7 ефектом маховика. Етап розгону маховика відповідає стадії прорутинності, а застосування енергії маховика – рутинності. За таких обставин можна стверджувати, що концепція Дж. Коллінза не враховує етап пострутинності, коли обрані рутини й управлінські стереотипи втрачають актуальність та потребують заміни, хоча він й стверджує, що видатні компанії зберігають власні ключові компетенції та головний зміст існування. При цьому їх стратегії й тактики операційної діяльності постійно адаптуються. Такий підхід дозволяє не протиставляти рутини й інновації за рахунок прийняття положення про еволюцію організаційних рутин.

Отже, незаперечним є твердження, що новаторські корпорації не тільки досягають значного успіху в проектуванні й реалізації нових ідей, але й адекватно реагують на будь-які зміни зовнішнього середовища. На відміну від інертних організацій ці організації змінюються разом з власним оточенням [82, с. 45]. Відповідним чином змінюються й рутини, що обумовлюють можливість проактивної реакції на зміну умов ринку (відповідають за взаємодію та інтеграцію). Ті компанії, що здатні здійснювати такі культурні новації в [82, с. 46] називають успішними. Це підтверджує висловлення [82, с.59] про те, що в успішних компаніях сформувалася така культура, котра змогла втілити принципи й моделі дій великих лідерів, а ці культурні цінності є певним внеском у майбутній розвиток.

Кращі компанії з переліку поданому у книзі "У пошуках досконалості" являють собою комбінацію з 10% розумного аналізу й 90% любові до того, що вони створюють [82, с.72]. Отже, аналітичні методи управління більшим чином орієнтовані на підтримку процесів функціонування й вирішення оперативних проблем. Формування ж відповідної корпоративної культури й буде утворювати своєрідні конкурентні переваги. Це твердження тісно пов'язано з головним висновком дослідження про те, що не умови праці як такі, а саме увага до робітників організації є головним фактором підвищення продуктивності [82, с.37].

Більш того, формальне довгострокове планування майже завжди призводить до зайвого упору на технічні прийоми, через можливість втрати гнучкості у разі додержання планових орієнтирів [82, с.82]. Таке твердження співпадає з новітньою концепцією "відмови від бюджетування" [114] та розгляду стратегії лише як правил та паттернів дій [71]. Розширюючи зазначені положення автори [82] наголошують на обмеженні раціонального мислення, яке спричиняє втрату інноваційної орієнтації підприємств (через застосування особами, що прийма-

ють рішення (ОПР) стандартизованих алгоритмів та не враховування біфуркаційних періодів в життєдіяльності підприємства). Перешкодою є також орієнтація раціоналізму на принцип редукціонізму – зведення реального складного явища до сильно спрощеної моделі [12]. Тут також можна провести певну паралель між [82] та "теорією обмеженої раціональності" [119, 111].

Дійсно, класична теорія організації опирається на постулати механіцизму й раціонального мислення. Раціональне прийняття рішень, зокрема й в процесі створення видатної корпорації, являє собою вибір з альтернатив, який включає наступні етапи: скласти перелік можливих альтернатив; визначити всі можливі наслідки, що можуть витікати з даних альтернатив; дати порівняльну оцінку указаних альтернатив, обрати оптимальну альтернативу [102]. Такий вибір альтернатив призводить до заміни одної раціональної моделі іншою [82, с. 85].

Разом з тим такі нові моделі не можуть бути повністю оптимальними, а поведінка економічних агентів є обмежено раціональною завдяки дії факторів: існування певної асиметричної інформації, що може бути пояснено значною вартістю її отримання та відсутністю інформаційної прозорості; наявність різного рівня забезпеченості матеріальними благами; існування різних активних потреб й відповідних стереотипів поведінки щодо їх задоволення [119, с.49]; наявність індивідуальних й психофізіологічних обмежень (швидкість переробки інформації, обсяг пам'яті тощо); прийняття рішень в умовах обмеження й ризику, тобто коли керівник принципово не може охопити всі альтернативи й оцінити всі наслідки рішень, що приймаються [102]. Критикуючи раціональний підхід до організації функціонування й розвитку корпорацій в [82, с. 91-98] також виділяються певні обмеження раціонального підходу, головні з яких представлено на рис. 1.12.

Більш того, в [111, с.218] стверджується, що для розуміння процесів прийняття рішень потрібно знаходити зв'язок між ментальними моделями, які конструюють люди для осмислення оточення, ідеологіями, котрі породжуються цими моделями, та інститутами, які виникають для упорядкування міжособистісних відносин. При цьому виникатиме система простих правил (або згадуваних на рис. 1.10 управлінських стереотипів), які визначатимуть стратегію та особливості взаємин осіб в процесі її реалізації. Разом з тим, таке виникнення правил на думку Д.Д. Марча є певним фактором загрозою, оскільки вдосконалення апробованих прийомів швидше за пошукову діяльність okazується ефективним у короткостроковій перспективі, але саморуйнівним у довгостроковій перспективі [28].

З оглядом на це в [82] пропонується більш швидкий підхід орієнтований



Рис. 1.12. Обмеження раціональної моделі прийняття рішень [82, с. 91-98]

на експериментування й ірраціональні дії. Саме такий підхід притаманний досконалим компаніям. Це положення підтверджує й висновки Дж. Колінза, що в більшості видатних підприємств рішення приймалися не на основі детального стратегічного планування, а скоріше випадково чи в ході експериментування [46, с. 174]. Прогресивні зміни можливі лише за умови активізації якої-небудь діяльності. При цьому внутрішня культура й наявні організаційні рутини повинні спонукати до експериментування (на відміну від раціонального підходу який передбачає покарання за помилки та відхилення від планових показників) [82, с.92]. Окрім того в [82, с. 226] наголошується на важливості швидкості й кількості здійснюваних під час експериментування спроб.

Отже, одним з головних висновків, що роблять Т. Пітерс та Р.Х. Уотерман з критики раціонального підходу є орієнтація на важливість підтримки простоти (в прийнятті рішень, провадженні новацій чи формуванні організацій-

ної структури), навіть за умови потреби в певній долі ускладнення [82, с.113]. Продукування даного твердження на управління персоналом викликало тезу про важливе значення положень про позитивне закріплення (винагороду за якісно виконану роботу) та наявність значної асиметрії між позитивним й негативним закріпленням. Лише тільки позитивне закріплення сприяє орієнтації на позитивне сприйняття ситуації, а не на пошук в ній недоліків [82, с.118].

Також в [82, с.121-125] виділяється ряд вимог, до впровадження моделі позитивного закріплення, а саме: закріплення повинне бути конкретизованим й включати якомога більший обсяг інформації; закріплення повинно бути своєчасним; система механізмів зворотних зв'язків повинна враховувати досяжність й заохочувати навіть незначні досягнення; закріплення повинне мати неосяжну форму, оскільки інакше воно втрачає силу через передбачуваність. При цьому, тільки якщо спонукати людей до дій можна створити розуміння важливості поставлених цілей. Основою ж залучення до діяльності буде публічне й безустанне визнання маленьких проміжних досягнень [82, с.127]. В розширення цього положення наголошується навіть на пріоритетності діяльності по відношенню до стратегії й підкреслюється важлива роль лідерства у її формуванні, що також значно відрізняється від раціональної моделі.

Таке позитивне закріплення є частиною організаційної культури й ідеології. В загальному випадку серед головних елементів корпоративної культури виділяють: цінності, норми, принципи діяльності, правила поведінки; символи, традиції, церемонії, ритуали; героїв, історії, міфи, легенди; мотивацію, мову спілкування, зовнішній вигляд персоналу; стиль керівництва [67, с.272]. Чим більш вони сильні й орієнтовані на ринок, тим менше потреб в організаційних схемах й детально визначених правилах та процедурах. Менш успішні компанії мають більш дисфункціональну культуру, а за умови проведення організаційних змін додержання формального місця в ній стає єдиним цільовим пріоритетом робітника [82, с.128-130]. Успішні ж компанії напроти орієнтуються на перетворюючі цілі й ірраціональність людини. Більш того, дослідження Дж. Колінза та Дж. Поррасса виявили відсутність конкретних складових ідеології, котрі б в однаковому ступеню були притаманні видатним підприємствам. Навпаки, лише те, з якою наполегливістю компанія постійно додержується неї, значить набагато більше ніж її зміст [46, с. 95].

Організаційна культура – система прийнятих в організації цінностей, настанов, принципів й норм поведінки, що розділяються персоналом
--

Водночас варто звернути увагу, що організаційна культура сама по собі є системою, яка характеризується певною внутрішньою структурою. Вона включає в себе рівні базових уявлень та проголошуваних цінностей. Організація в цілому не вичерпується лише культурним або соціальним виміром. Саме представлення корпорації у вигляді ієрархії організаційних рутин, як це подано на рис. 1.13, дозволяє визначити особливості еволюції й розвитку корпорації на основі перманентного взаємопроникнення розглянутих на рис. 1.11 рутинних укладів [113].



Рис. 1.13. Піраміда внутрішніх фундаментальних й функціональних факторів розвитку корпорації [42, с.41]

Вироблення ключової ідеології є важливим кроком до побудови видатної компанії. Ключова ідеологія за своєю сутністю є поєднання ключових цінностей (головні організаційні постулати, невеликий набір основних керівних принципів) та призначення (фундаментальних причин існування організації). У видатного підприємства не може бути багато ключових цінностей (звичайно від 3 до 6) та жодна з них не може бути запозичена у іншого підприємства. Ключова ідеологія не виникає шляхом копіювання, а базується лише на власних переконаннях. Вона є внутрішнім елементом й не залежить від зовнішнього оточення. Призначення ж навпаки обов'язково повинно бути унікальним. Більш того, на відміну від ідеології воно може змінюватися [46, с. 101-106].

Слід відзначити, що розвиток культури в загальному розумінні не суперечить цілям максимізації прибутку компанії. Навпаки, всі видатні компанії є

Для виживання й успіху кожна організація повинна мати стійку систему переконань, на базі якої повинні будуватися її правила та дії

успішними у фінансовому плані. Однак поділювані ними цінності налаштовані як на підтримку економічно благополуччя, так і на обслуговування клієнтів й надання розуміння смислу функціонування компанії. У разі ж формування цілей лише у фінансовому аспекті, як правило не можливо отримати довгострокового й значного успіху [82, с. 164-166]. Зазначене твердження Т. Пітерса можна розглядати як підґрунтя для появи таких концепцій як Performance Measurement (управління виміром досягнень [107]) та Balanced ScoreCard (Збалансована система показників [35]). Їх сутність полягає в поєднанні в межах окремих перспектив фінансових та не фінансових показників, внутрішнього та зовнішнього погляду на роботу підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками, цілями та необхідними заходами. Більш детальний представлення авторського розуміння зазначених концепцій представлено у [39].

Орієнтація на культуру замість врахування фінансових цілей призводить до розвитку найвищого рівня автономії. Великі корпорації занадто складні, щоб управління ними зводилося лише до врахування формальних правил. Проте у видатних компаніях більш ретельно, ніж у компаніях порівняння: виховують співробітників у дусі ключової ідеології, створюючи настільки сильні культури, що ідеологія в них практично приймає форму релігії; підходять до відбору й виховання вищого керівництва, ґрунтуючись на їх відповідності ключовій ідеології; прагнуть досягти відповідності між ключовою ідеологією й цілями, стратегією, тактикою та оргструктурою [46, с. 99].

Отже, культура жорстко регулює найважливіші параметри, а поширення інноваційності й децентралізація автоматично вирішують решту проблем оперативного рівня [82, с. 168-171]. Зрозуміло, що такий підхід до розуміння процесів управління формувався поступово. Еволюцію управлінської науки (з поетапною її орієнтацією на створення досконалих організацій) Т. Пітерс [82, с. 148-165] пропонує представити у вигляді поданої на рис. 1.14 матриці. Ця матриця відображає поступову переорієнтацію управлінської думки на формування підґрунтя наведеним на рис. 1.8 положенням.

Інше питання, яке досліджується Т. Пітерсом та Р.Х. Уотерманом полягає в визначенні механізмів того, як досконалі компанії сполучають адаптивність з підтримкою масштабів діяльності на потрібному рівні. Ними стверджується, що



Рис. 1.14. Еволюція теорій управління (узагальнено за [82])

у разі коли галузь досягла стадії повільного зростання, то з боку великих підприємств не можна очікувати крупних проривних інновацій. При цьому сам процес, за допомогою якого фірма стає лідером галузі, як правило робить її менш гнучкою та винахідливою. Вирішення цієї проблеми автори бачать у "нависно стимульованій еволюції" та поширенні організаційного навчання. Все це дозволить позбутися прояву дії негативних рутин на основі поширення внутрішньої конкуренції та впровадження малих інноваційних підрозділів ("імітованого підприємництва" зорієнтованого на тезу, що "мале" означає "ефективне"). Кожне з розглянутих у книзі підприємств застосовувало власні способи розбивки об'єктів на більш малі, що й виступило головним механізмом досягнення ними успіху [82, с. 176-181]. Однак таке дроблення є не просто фрагментуванням посадових обов'язків, а забезпечення можливості найскорішого й енергійнішого початку вирішення будь-якого практичного завдання [82, с. 200].

Дійсно, більшість видатних корпорацій мають численну кількість коміте-

Навіть якщо ви обрали вірний напрямок, інші вас легко переженуть, якщо ви рухаєтесь надто повільно
Біл Роджерс

тів та робочих груп, які вбудовані в формальну структуру й нерідко дублюють діяльність один одного. Видатні підприємства також нерідко створюють робочі групи для рішення певних завдань, але на незначний термін з невеликою кількістю виконавців.

Складність формальної організації викликає інерцію й призводить до неможливості реагувати на події [82, с. 192]. Разом з тим, неможна витратити занадто багато часу на планування, щоб не опинитися в ситуації, коли на реалізацію планів не залишається часу. Чітке стратегічне мислення потрібне для того, щоб зберігати обраний напрямок руху. Проте жоден бізнес-проект неможна спланувати ідеально, як не можна й заздалегідь спрогнозувати кожную конкретну дію. Потрібне лише чітке загальне бачення, стратегія для реалізації цього бачення та певна ступінь творчого хаосу [47, с. 126].

Одним з механізмів організації подібної реакції є формування адхократичних структур. Так, якщо під "бюрократією" розуміють формальну організаційну структуру, основу на рутині й орієнтовану на вирішення оперативних задач, то під "адхократією" розуміють організаційні механізми, задачі яких полягають в вирішенні нових проблем, що не входять до складу бюрократичних задач [82, с.193]. У термінології О. Тоффлера адхократія це структура холдингового типу, яка координує роботу безлічі тимчасових робочих груп, що виникають і припиняють свою діяльність відповідно до темпу змін навколишнього середовища. Видатна корпорація у такому випадку здобуває модульну структуру: для рішення тої або іншої проблеми створюються робочі групи, які можуть розпадатися й перегруповуватися за мірою досягнення результату. Такий перехід від постійних форм до швидкоплинних і є способом пристосування до стрімких соціальних змін [13]

Основною перевагою адхократії на думку А.Л. Гапоненко стає добровільна творча участь персоналу (і не тільки персоналу, але й всіх контрагентів) у процесі постійного вдосконалювання спільної роботи [20]. Дійсно, адхократія потребує зовсім інший набір людських характеристик: швидке навчання, адекватне новим обставинам і проблемам, розвиток уяви для осмислення нових рішень. Для боротьби з новими або унікальними проблемами фахівці видатних корпорацій повинні перестати орієнтуватися лише на вже наявні управлінські стереотипи (див. рис. 1.10) та організаційні рутини (див. рис. 1.13). Вони повинні ставати усе більше здатним до прийняття складних рішень, заснованих на

корпоративних цінностях, замість отримання розпоряджень [75].

Видатна компанія являє собою мережу неформальних відкритих комунікацій, інтенсивність яких забезпечує регулярні контакти між людьми, які дійсно потрібні, а наявність елементів хаосу нівелюється регулярністю та природою таких контактів. Саме значна неформальність утворює високу інтенсивність комунікацій, однак ще більш важливішою умовою є впровадження простих фізичних форм конфігурації комунікацій. Підґрунтям для підтримки зазначених процесів знову ж таки є практика позитивного закріплення [82, с. 194-197].

За умов адхократії кожен компонент організації є незалежним й гнучким. Це забезпечує ситуаційну, а не ієрархічну, взаємодію кожної окремої одиниці з багатьма іншими. Отже й рішення у видатної корпорації, так само, як її товари й послуги, скоріше унікальні, ніж стандартні [75]. Більш того, корпорацію не слід зводити до сукупності індивідів, чії відносини визначаються ззовні – технологією, ринком, розмірами тощо. Напроти, корпорація це насамперед коаліція між структурованими й різнорідними підгрупами учасників, які, однак, становлять разом єдине ціле [19].

Виникнення зазначеної коаліції призводить до необхідності розгляду соціального капіталу як окремого фактору створення видатної корпорації. Слід відзначити наявність різних підходів до визначення соціального капіталу. З одного боку він розглядається як неформальні норми (від норм співробітництва до ретельно викладених доктрин), що сприяють кооперації між людьми [123]; мережа, яка полегшує взаємодію [122, 126]. З іншого – як відносини особливого роду, які виникають при повторюваній персоніфікованій взаємодії між економічними суб'єктами й супроводжуються нагромадженням двосторонніх очікувань і зобов'язань [51, с.138]; сукупність ресурсів, які пов'язані з наявністю мереж [121, с. 248]. На нашу думку найбільш повне визначення соціального капіталу подано в праці Е. Лессера та Л. Пруссака. Дані автори розглядають його як триєдине поєднання взаємин, які допомагають організації працювати ефективно [34, с.19]; зв'язків між індивідуумами в групі, організації або суспільстві, котрі вважаються їхнім коштовним активом [34, с.31]; суми наявних реальних і потенційних ресурсів, які доступні та вилучаються з мереж взаємин соціальних одиниць [34, с.32]. Орієнтуючись на останнє тлумачення можна сформулювати головні функції, які буде виконувати соціальний капітал в процесах створення та розвитку видатної корпорації. Головні з них представлені на рис. 1.15.

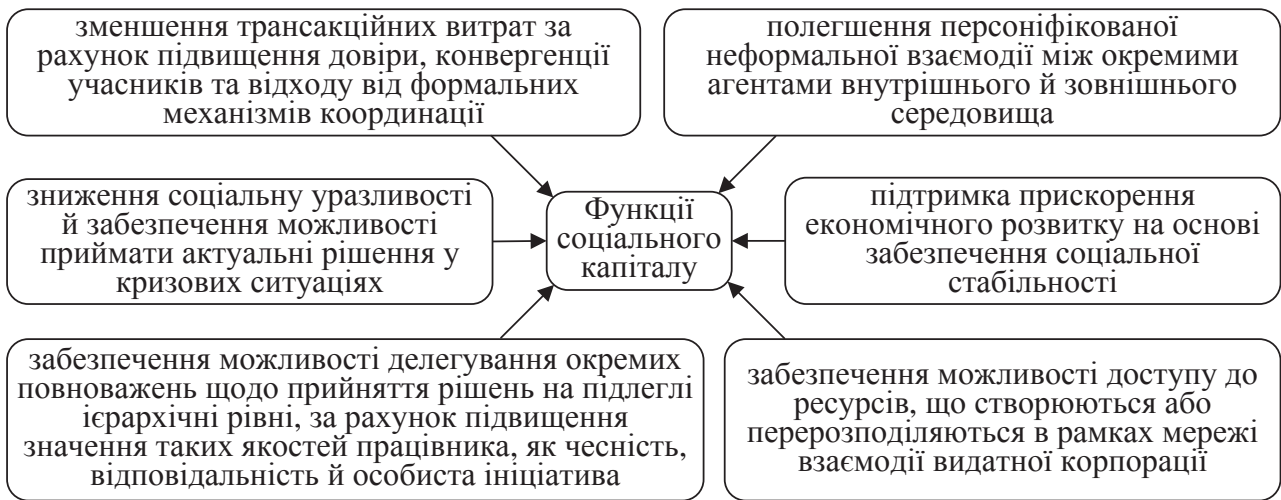


Рис. 1.15. Функції соціального капіталу в системі управління розвитком видатної корпорації (узагальнено на основі [51, 123, 128])

Головною перешкодою у орієнтації системи управління видатної корпорації на додержання означених на рис. 1.15 функцій є відсутність обґрунтованої методики його виміру. Тут можна підтримати твердження авторів [128] відносно того, що використання простих способів виміру взаємозв'язків можуть призводити до поспішних висновків й неправильно прийнятих рішень. Для уникнення цього, в процесі створення видатної корпорації пропонується орієнтуватися на розроблений в [34, с. 59-93] інструментарій аналізу соціальних мереж. Такий аналіз дозволяє зрозуміти, як створюються й поширюються знання у видатній корпорації, та виявити необхідні для такого поширення взаємини. При цьому офіційні організаційні схеми, як правило, не враховуються.

Перш за все виявляються стратегічні крапки створення й поширення знань. Найбільш важливішими з них є мережі старших керівників, товариства практиків та програми співробітництва. Далі складається карта відносин співробітництва, де встановлюються всі границі (ієрархічні, функціональні, географічні та організаційні), які ці відносини перетинають. Після цього виявляються центральні фігури мережі, які роблять непропорційно значний вплив на процеси створення та розвитку видатної корпорації (завдяки контролю над інформаційними потоками або прийняттям рішень) та проводиться оптимізація розподілу влади й руху інформаційних потоків. В процесі зазначеної оптимізації слід враховувати, що ефективність поширення знань значною мірою залежить від поданих у табл. 1.5 характеристик взаємин між членами видатної корпорації.

Більш того, саме формалізація соціального капіталу дозволяє покласти в

**Властивості поширення знань в соціальних мережах
виданої корпорації [34, с. 73]**

Елемент	Вплив на пошук знань
Знання	Поінформованість про те, якими знаннями володіють члени соціальної мережі корпорації. Для того, щоб окремі працівники знали до кого звернутися з питанням, їм необхідно мати хоча б деяке уявлення про досвід інших робітників
Доступність	Уявлення про те, якими знаннями володіють інші, принесе користь лише в тому випадку, якщо ви можете вчасно одержати їхню допомогу. Головним питанням тут є визначення можливості того, хто шукає знання, дійсно розраховувати на чийсь час і увагу, якщо йому необхідна допомога? На рівень доступності впливають: ступінь близькості взаємин, фізична досяжність, модель організації, прийняті технології співробітництва
Участь	Ступінь готовності носія знань працювати з тими, хто має потребу в знаннях, допомогти їм сфокусувати свої питання й обміркувати процес рішення проблеми. Про значимість навчання можна говорити тоді, коли люди до яких звертаються по допомогу, уважно розглядають проблему, з якої до них звернулися. Замість простої передачі інформації вони спочатку вникнуть у проблему, а потім використовують свої знання, щоб допомогти з рішенням цієї проблеми. Така взаємодія створює потрібний рівень контексту й обміну неявними знаннями, а також гарантує правильне застосування отриманих знань.
Воля	Вільні взаємини найбільш ефективні з погляду навчання. Можливість визнати відсутність якихось знань або висловити свою думку в розмові часто служить стимулами для творчості й навчання. Головною метою стає створення такої організаційної культури, яка сприятиме зростанню впевненості того, хто звертається до носія знань, що його питання сприймуть без глузування?

основу видатної корпорації адхократичну структуру. Якщо підтримати твердження [72, с. 446] відносно того, що адміністративних компонент адхократії постає у вигляді обмеженої сукупності менеджерів та фахівців (керівники проектних груп), то соціальний капітал відзначатиме взаємозв'язки між ними.

Окремо слід звернути увагу на запропоновану на рис. 1.8 практику орієнтації дій на проведення змін, за рахунок гнучкої реорганізації, створення цільових команд й впровадження практики швидкого маневрування ресурсами [82, с. 198-199]. Готовність до дії передбачає розбивку проблеми на більш дрібні частини, що забезпечує мобільність її вирішення. Зрозуміло, що кожна з проблем буде вирішуватися певною робочою групою чи проектною командою. Ці команди не входять до формальної оргструктури, але являють собою основу адхократії. Такі команди повинні складатися з добровольців, створюватися на об-

межений термін й самостійно ставити перед собою цілі [82, с.201-203].

Орієнтація на зазначені команди тісно перетинається з розробками Д. Уильямса й Т. Парра [106] щодо організації управління програмами на підприємстві. Дійсно, видатні підприємства звичайно ведуть кілька проектів, взаємно пов'язаних один з одним. Таку групу проектів зручно назвати програмою – інструментом стратегічних змін, проведення яких можливо лише за допомогою ряду взаємозалежних проектів, які мають потребу в спільному координованому управлінні. Саме програми визначають як повинні бути досягнуті стратегічні цілі. Система ж управління переорієнтовується на управління стратегічним портфоліо (сукупністю програм), управління реалізацією програм та безпосередньо управління проектами. Технологія управління окремими проектами досить добре розкрита в рамках спеціальної дисципліни та відповідних стандартів [93]. При цьому до основних відмінностей програм від проектів можна віднести таке: програма, як правило, складається з декількох взаємозалежних проектів; програми триваліше окремих проектів і можуть не мати фіксованого строку завершення; програми значно більше розвиваються й змінюються із часом; програми складніше проектів і вимагають більшої уваги вищого керівництва.

Відповідно до процесу дроблення й формування цільових команд можна висунути ряд вимог, що в узагальненому вигляді подані на рис. 1.16. Разом з тим слід враховувати, що механізми адхократії виявляються працездатними лише за умови відповідної організаційної культури.

Концепція управління програмами на підприємстві, розроблена в [106], полягає в умінні направляти ресурси, знання й навички в ході ефективного розгортання ряду проектів, у сукупності призначених для збільшення цінності компанії. Завдяки цьому підходу створюється динамічний зв'язок між формулюванням стратегії, визначенням пріоритетності ініціатив і управлінням ними. Відповідно й створення видатної корпорації варто розглядати як механізм перекладу стратегічних пріоритетів у погоджені практичні ініціативи з наступним управлінням програмами й проектами, сформованими з метою реалізації цих стратегічних пріоритетів та адаптації до мінливих вимог ринку.

Орієнтуючись на подані на рис. 1.16 вимоги до проектних команд слід враховувати визначені в [72, с.469-474] такі проблеми адхократичних структур, як: негативна людська реакція на невизначеність (постійна трансформація реконфігурація адхократичної структури призводить до збільшення конфліктності й агресивності, що може призвести до вибору неефективних напрямків роз-



Рис. 1.16. **Вимоги до проектних команд** (узагальнено за [82, с. 206-215]).

витку), коливання й втрата ефективності (адхократія спеціалізується на одиничних замовленнях й не спроможна до стандартизації, а отже й не може забезпечити постійний рівень прибутку), загрози необґрунтованих трансформацій (трансформаційні зміни під час розвитку не завжди обґрунтовані, можливий більш еволюційний шлях розвитку).

За аналогією до формування цільових команд Т. Пітерсом пропонується й обмежувати кількість цілей, оскільки "наявність більше двох цілей свідчить про відсутність цілей" [82, с. 246]. На нашу думку такий підхід є дещо спрощеним. З точки зору встановлення цілей корпоративного рівня більш вдалим є застосування згадуваної вище концепції збалансованої системи показників [39]. Вона також зорієнтована на обмежену кількість цілей, проте при цьому надає відповідний інструментарій їх узгодження з можливостями підприємства та ключовими факторами його успіху й конкурентних переваг.

Більш того можна побачити ще одну спільну рису між представленими на рис. 1.8 пропозиціями та системою збалансованих показників. Так, 2-й принцип формування успішної компанії тісно співпадає з перспективою BSC "клієнти". Кожен з зазначених елементів орієнтовано на взаємодію та задоволення потреб споживачів, а отримання прибутку є результатом такої взаємодії. Отже, якщо

BSC орієнтована на запити споживачів, контрагентів, субпідрядників тощо, то в [82, с. 253] розглядається більш емоціональна сторона цього явища й наголошується на "одержимості й фантастичній прихильності" до клієнта.

Таке розуміння одержимості можна співвіднести з однієї з вимог представлена на рис. 1.5 "концепції їжака" щодо необхідності зазнавати справжню пристрасть до обраного виду діяльності але при цьому займатися лише тим, що вас дійсно цікавить [45, с.143]. Практичну реалізацію зазначеної пристрасті можна забезпечити орієнтуючись на пропозиції К.К. Прахалада й В. Рамасвами щодо формування мереж спільного зі споживачем створення досвіду [85] або розробки Я.Х. Гордона відносно поширення концепції маркетингу партнерських відносин [23]. Перші наукові розробки в межах зазначених концепцій були сконцентровані на дуальних взаєминах підприємств [124], аналізі лояльності обраних підприємством споживачів [22] або коопераційної взаємодії при проведенні й спільному фінансуванні класичних маркетингових досліджень [30]. Далі вони переорієнтували стратегічне управління видатною корпорацією на безперервний процес визначення й створення нових цінностей разом з індивідуальними споживачами, а потім спільного отримання й розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії [23, с.35].

Такий підхід передбачає, що виробник з споживачем через індивідуалізований, унікальний для кожного з них досвід спільно творять цінність у точках взаємодії, а додану вартість отримує вже не лише один виробник [85, 98]. Дійсно, досить часто досягнувши значних успіхів компанії починають нехтувати інтересами споживача [109, с.80], що неприпустимо для видатної корпорації. Більш того, небажання організації вносити зміни в свою діяльність й задовольняти потреби власних клієнтів, не дивлячись на те, що вона має всі потрібні для цього ресурси й потенціал, свідчить про збій механізмів управління [109, с. 93]. Орієнтація ж видатної корпорації на середовище досвіду вимагає узгодження діяльності кожної проектною команди (див. рис. 1.16) з певними подіями, що не дозволяє зволікати з задоволенням потреб клієнтів. При цьому подія визначається як така зміна стану в просторі та часі, що впливає на одну чи більше осіб та обов'язково розглядається через призму її контексту (розкриває часові й просторові характеристики) [112, с.64-78].

Саме тому в [82, с. 276] говориться про те, що ряд компаній окрім необхідності надавання якісного сервісу є також "одержимими ідеєю якості й надійності продукції". При цьому заперечується потреба формального контролю

якості й пропонується не розділяти якість, сервіс та орієнтацію на потреби клієнта. За для цього успішні компанії впроваджують програми забезпечення 100% якості продукції одночасно зі 100% якістю обслуговування [82, с. 286-292]. Тут знову ж таки з'являється емоціональний аспект, оскільки через дію закону великих чисел для крупної корпорації обов'язково буде певний відсоток незадоволених клієнтів. Отже навіть за умови застосування концепції бсигма [88] дехто зі споживачів опиниться в зоні дії "допуску на помилку", що є небажаним з точки зору утримання лояльності споживача [82, с. 294].

Орієнтація на клієнта тісно співпадає з визначенням способу доцільної інтеграції до ринку й пошуку конкретної ніші, де пропозиція підприємства буде найкращою. Відповідно в кожній з досконалих компаній є певні фундаментальні характеристики, представлені на рис. 1.17, що обумовлюють успіх у взаємодії з клієнтами [82, с. 295-299]. Однак при цьому слід враховувати, якщо вибір ніші буде вдалим, й підприємство почне отримувати прибуток, проникнути до неї зможуть й інші [33, с. 13]. Саме тому однією з головних передумов створення видатної корпорації може постати так звана "стратегії блакитного океану", яка орієнтує компанію на пошук нових, незайнятих конкурентами зон господарювання чи зовсім нових цільових груп споживачів [40]. Іншим варіантом реалізації наведених на рис. 1.17 характеристик може бути забезпечення масової кастомізації – модульного підходу до виробництва й точного задоволення потреб споживачів [76], на основі індивідуалізованих продуктів за рахунок низької витратної системи масового виробництва [108].

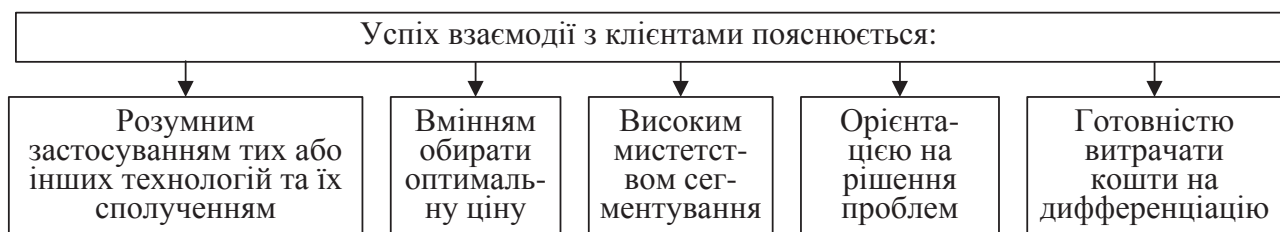


Рис. 1.17. Фундаментальні характеристики забезпечення успіху взаємодії з клієнтами (відповідно до [82, с. 297])

Однією з головних спроможностей видатних підприємств є можливість одночасно бути крупними й діяти як маленькі. Супутнім із цим є ряд обставин, що заохочують у працівників дух підприємництва, забезпечуючи певну автономію навіть рядовим робітникам. Й хоча така відмова від строгої упорядкова-

ності потрібна для того, щоб домогтися регулярних новацій, сумнівно що її наявності буде достатньо для досягнення надзвичайних успіхів [82, с.323-327]. Тут Т. Пітерс та Р.Х. Уотерман знов поєднують теми лідерства й корпоративної культури з певними емоційними аспектами, наголошуючи на необхідність пошуку "чемпіонів" (ентузіастів-добровольців, потенційних новаторів).

Чемпіон – центральна фігура інноваційного процесу, яка володіє творчим мисленням. Поле його діяльності в більшості випадків не співпадає з основним напрямком функціонування компанії. Чемпіон орієнтується як на створення чогось значно нового, так і на реалізацію тих ідей, які можуть залишитися незатребуваними тривалий час. Також слід враховувати, що творчий підхід не завжди призводить до впровадження новаторських ідей, а саме таке впровадження стає головним завданням чемпіонів [82, с. 333-334]. Найбільшу ж віддачу від чемпіонів отримують ті компанії, які спроможні організувати в себе мережі діяльності, що сприятимуть успішному функціонуванню першопрохідців [82, с. 341].

Слід зазначити, що орієнтація на чемпіонів, експериментування й малі цільові команди потребує організації відповідного комунікаційного забезпечення. Зрозуміло, що воно буде мати певні відмінності, які також було досліджено у [82, с. 353-361]. Головні з цих відмінностей подано на рис. 1.18.

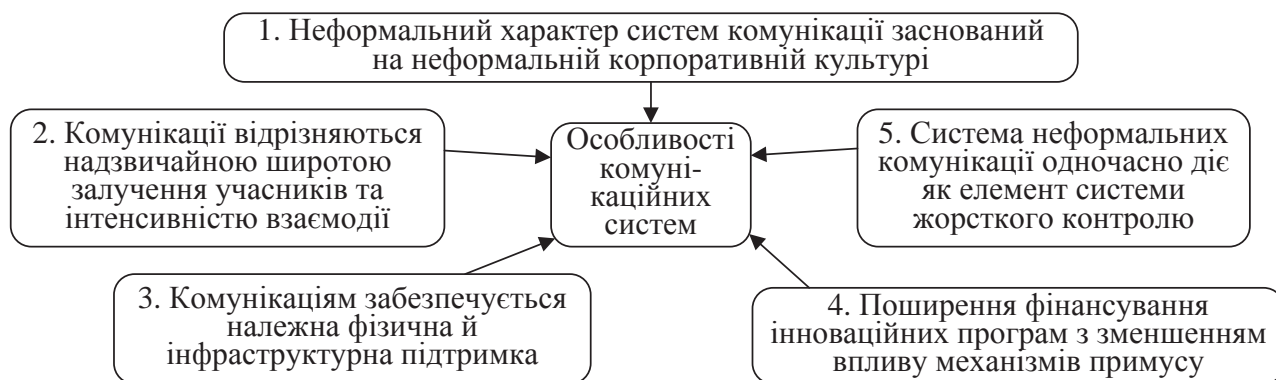


Рис. 1.18. Характеристики систем комунікації успішних підприємств

Як зазначена орієнтація на чемпіонів, так і поданий на рис. 1.8 четвертий принцип створення досконалої видатної корпорації, тісно перетинаються з пропозицією Т.У. Малоуна, щодо необхідності "поставити людей в центр бізнесу" [60, с.1]. Тут мається на увазі не переведення більшої частини робітників до центрів прийняття рішень. Мова йде про перенесення людських цінностей у фокус стратегічного управління [60, с.194].

Дайте людям волю,
й вони обрушать на
вас лавину ідей

Основною причиною орієнтації систем комунікацій досконалих підприємств на наведену на рис. 1.18 систему принципів є створення підґрунтя для підтримки ідей. При цьому у якості головного активу, що сприяє зростанню продуктивності та фінансових вигід в [82, с. 384] пропонується розглядати робітників підприємства. Така пропозиція співпадає з твердженням Ф.Ф. Райхельда [90] відносно необхідності впровадження програм лояльності не тільки по відношенню до споживачів, але й по відношенню до власних співробітників.

Ним наголошується на складності визначення впливу плинності кадрів та лояльності до персоналу на грошовий потік у довгостроковій перспективі [90, с. 136]. Проявлення економічного ефекту від лояльності персоналу також різноманітне. Одна з головних переваг полягає в значній економії на адміністративних витратах за рахунок гармонізації взаємовідносин [90, с. 153]. Компанії можуть орієнтуватися на прискорене професійне зростання робітників без звертання уваги на додатковий розвиток їх лояльності. Однак, продуктивність праці (якщо її розглядати як добуток інтелектуального рівня й старанності у роботі) при цьому може зменшуватися [90, с. 171]. Справедливим є й твердження, що талановиті люди працюють більш інтенсивно й ефективно, коли пишуться власною працею [90, с. 172]. Також слід враховувати, що певні параметри бізнес-процесів чи використовувана технологія можуть бути скопійовані конкурентами. Цього не можна сказати про лояльність робітників [90, с.174]

Отже, основним елементом культури успішних компаній є поважне ставлення до особистості. Для практичного втілення цієї концепції розроблено безліч різних механізмів, систем та стилів, взаємопов'язаних один з одним. Головним при цьому є формування розумних й чітко визначених очікувань та практичної автономії робітника. Водночас наголошується, що дійсна орієнтація на людей дисонує з "лицемірством" (орієнтація на людей не повинна обмежуватися лише розмовами) та "новомодними затіями" (обрані програми повинні співвідноситися з культурою, а не відповідати тимчасовим уподобанням керівництва). З точки зору практичного втілення 4-го з поданих на рис. 1.8 елементів, велими цікавими є наведені в [82, с. 385-420] приклади.

Аналізуючи ці приклади, Т. Пітерс виводить певні "спільні мотиви", а саме: мова, якою користуються в компаніях орієнтованих на людей має багато подібних рис, орієнтованих на створення потрібного емоційного настрою; бага-

то з успішних компаній дійсно розглядають себе як родину у широкому значенні цього слова; відсутня строга субординація; застосовується метод "управління під час прогулянки"; компанії зорієнтовані на підтримку високої інтенсивності навчання; провадиться різними методами (зокрема умова проходження всіх рівнів управлінської ієрархії) соціалізація керівників, що прийшли з інших компаній; базовим механізмом контролю є доступність інформації про стратегічні цілі й результати поточної діяльності [82, с. 421-431]. Остання риса знову ж таки перетинається з вже згадуваною концепцією емпайрменту [14].

Жодна компанія не може нарощувати власні продажі скоріше, ніж зростає її спроможність наймати потрібних людей
Hewlett-Packard

Орієнтуючись на згадувані мотиви слід додатково враховувати виведені Ф.Ф. Райхельдом [90, с.190-203] фактори втрати лояльності, а отже й зменшення продуктивності праці. До головних з них він відносить: застосування окремих показників

оцінки продуктивності (вимір продуктивності праці слід співвідносити як з накопиченням робітниками досвіду, так і з особливостями підрозділів в яких вони працюють), розбіжності між оплатою та продуктивністю праці (за мірою зростання досвіду збільшується й продуктивність праці, що повинно відбиватися на рівні оплати праці), помилки при відборі персоналу (наймати слід лише тих працівників, що прагнуть працювати тривалий термін та можуть швидко досягнути потрібного рівня продуктивності праці), преміювання за короткострокові результати (поточні рішення не повинні впливати на майбутній прибуток), проблеми кар'єрного зростання, неадекватне навчання персоналу, ігнорування умов праці, неефективна організаційна структура тощо

Окрім того, слід мати на увазі, що в більшості видатних підприємств Т. Пітерсом та Р.Х. Уотерманом було визначено менш очевидне структурування й безумовно менша кількість ієрархічних рівнів. У разі надмірного зростання рівнів ієрархії природним буде появлення додаткових економічно необґрунтованих задач, потрібних для підтвердження потрібності певних елементів ієрархії чи окремих керівників. Більш бажаним є або згадуване дроблення відділів й створення хоча б враження автономії або ж надання повної незалежності й організація відповідного ресурсного забезпечення [82, с. 437-441].

Таке твердження може бути розкрито або на основі орієнтації на принципи створення демократичного підприємства [25, 57, 60], які будуть більш детально розглянуті в другому розділі, або шляхом орієнтації на сітьові механізми як фо-

рму корпоративної організації. Сітьові механізми тісно перетинаються з концепцією маркетингу партнерських відносин й передбачають формування розширених логістичних мереж створення вартості. Дійсно, сучасні корпорації перетворюються у віртуальні системи мереж, в суму контрактів між постачальниками, фахівцями, споживачами й суспільством в цілому [4]. Конкурентна боротьба ведеться вже не між окремими підприємствами, а ланцюгами постачань й різного типу логістичними мережами [74, с.23]. Відповідно й головним елементом для видатної корпорації стає система внутрішніх ринків й мережеподібних структур – усередині організацій, між організаціями, між співробітниками й підрозділами різних організацій [21, с.249]. Видатна корпорація, за умови сітьового підходу, являтиме собою плоску ієрархію, у якій скорочено вертикальне адміністрування й поєднуються фрагментарні задачі; виявляються й усуваються роботи, які не забезпечують одержання доданої вартості; відбувається мінімізація діяльності усередині кожного базового процесу; в основу організаційної структури покладені адхократичні механізми.

Більш того, адхократія може призвести до виникнення гетерархічних структур. Гетерархія, як відзначається в [99] являє собою новий спосіб організації, основу якого становлять відносини взаємозалежності й взаємної підтримки. Гетерархії характеризуються мінімальним ступенем підпорядкування й організаційною гетерогенністю. Гетерархії – комплексні адаптивні системи, оскільки в них перетинається безліч організуючих принципів. Видатні корпорації повинні бути гетерархічними не тільки тому, що в них згладжена ієрархія, але й тому, що вони стають аренами зіткнення й співіснування різних ціннісних систем [127].

У будь-якому разі формування системи цінностей не повинно нагадувати створення розпливчастої абстракції. Важливим фактором корпоративного успіху є сумлінне й свідоме слідування переконанням, а вимога гнучкості й адаптивності не повинна торкатися ключових настанов й бачення. Компанія не може бути досконалою, якщо в неї немає чіткого уявлення про систему пріоритетів та принципів [82, с.452-454]. Водночас слід звернути увагу на неможливість копіювання принципів однієї компанії іншими. Дійсно, організаційні рутини й здатності компанії стати видатною експліцитно непізнавані. Вони створюються й поліпшуються шляхом повторення й практик, які складні для копіювання іншими фірмами [17]. Саме значна тривалість існування рутин фундаментального рівня (див. рис. 1.13) та їх пов'язаність не з ресурсами або ринковою поведінкою корпорації, а з ціннісно-культурними аспектами, робить їх майже неусві-

домлюваними навіть для безпосередніх носіїв. Такі рутини практично не піддаються копіюванню, створюючи довгострокову стратегічну перевагу й "корпоративну ідентичність" [113]. Отже й видатними можуть стати лише ті корпорації, які мають більше ефективні рутини.

Питання неможливості наслідування рутин досліджувалися й Р.Р. Нельсоном та С. Дж. Уинтером [125]. Вони стверджували, що значна частина нової технології, розробленою фірмою, зберігається у формі неявного знання й важко передається навіть при згоді фірми-розроблювача співробітничати з одержувачем технології. Знаннями, яким володіє корпорація в цілому, не володіє жоден окремий працівник. Ці знання складно зібрати й формалізувати у окремих інструкціях. Тільки корпорація в цілому забезпечує адекватне навчання нових робітників завдяки їх включенню в процес постійної взаємодії. Компанія "пам'ятає" свої рутини, насамперед у результаті того, що постійно їх повторює. Відсутність повторення призводить до втрати накопиченої інформації. Зберегти весь цей обсяг інформації в письмовому виді практично неможливо. Інформація ж про внутрішньо організаційні рутини, яка втримується в пам'яті людей, має значення в контексті конкретної корпорації й не може придатися для інших цілей.

Орієнтація на цінності є важливим елементом мотивації робітників. Т. Пітерс наголошує на неможливості мотивації лише на основі фінансових показників. Успішні компанії завжди формулюють цінності виходячи з якісних характеристик та у контексті поєднання з визначеним переліком інших показників. Важливим атрибутом ефективної системи цінностей є прагнення надихати працівників. Також формування системи цінностей не повинно орієнтуватися на харизматичні особистості. Базовою вимогою є особиста прихильність керівників до культури підприємства (за аналогією до "керівників 5-го рівня" Дж. Коллінза [45]). Отже й втілення системи цінностей є повсякденним безперервним процесом [82, с.459-472].

Будь-яка компанія завжди являє собою хитросплетіння серйозних протиріч на зразок собівартість/якість обслуговування, операції/інновації, формальність/неформальність, орієнтація на контроль/орієнтація на людей. Системи цінностей успішних підприємств завжди по одну сторону з цих очевидних протиріч

Потреба формування й додержання власної культури обумовлює доцільність введення 6-го елемента представленої на рис. 1.8 схеми. Проблема забезпечення даної потреби на думку Т. Пітерса та Р.Х. Уотермана актуалізується в

біфуркаційні періоди розвитку (втрата деяких цільових настанов), під час планування операцій зі зливання й поглинання (несумісність культур нівелює синергетичний ефект), прийнятті рішень про диверсифікацію діяльності (відхилення від початкового курсу) тощо. Лише ті організації, що прагнуть зайнятися побічним бізнесом (відхиляються від обраної області діяльності чи переходять майже в нові), але й не відриваються від базового бачення (коріння) спроможні перемогти у конкурентній боротьбі. Досягти цього можна або на основі домінують-обмеженої чи родинно-обмеженої стратегій диверсифікації в основу яких покладено яка-небудь конкретна перевага, або шляхом притримування "центрального вміння" [82, с. 474-479].

Розвиток корпорації досить часто спричиняє розширення обсягів діяльності. Головним слідством цього є ускладнення структур, політик й механізмів управління компаній. Загальноприйнятий варіант реакції підприємства на зазначені ускладнення відображено на рис. 1.19. Цей варіант суперечить 7-му з поданих на рис. 1.8 принципів, щодо необхідності дотримання простої структури та нечисленного персоналу.

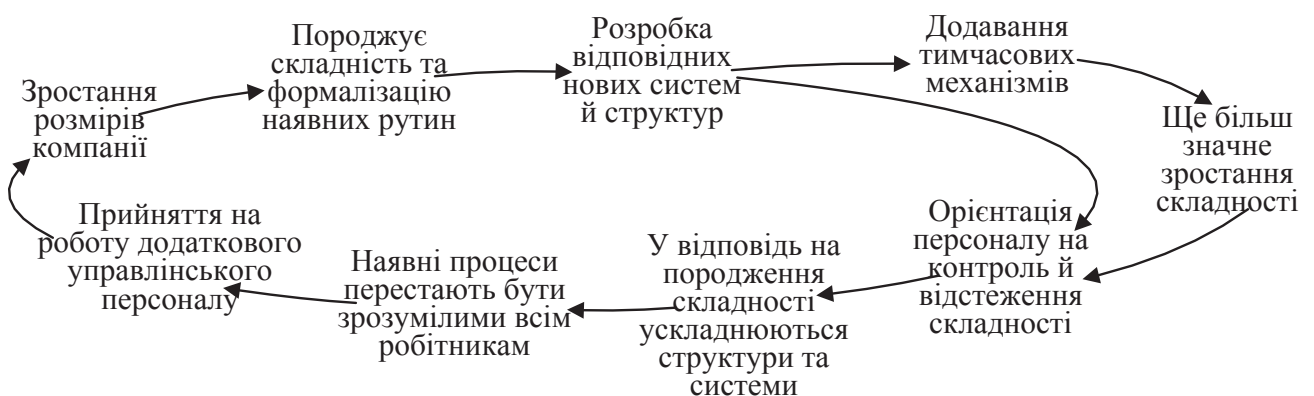


Рис. 1.19. Цикли зростання розмірів компанії (на основі [82, с.497-499])

Вирішення представленої на рис. 1.19 проблеми в [82, с. 500] пропонується шляхом орієнтації на потреби "продуктового підрозділу", що дозволить відійти від подвійної підпорядкованості й надмірного контролю. На нашу ж думку, одним з варіантів розриву відображеного на рис. 1.19 ланцюга є логістична методологія управління бізнес-процесами [31, 63]. Саме за умови її застосування досягається чітке розуміння напрямків витрачання ресурсів й джерел отримання прибутку. Більш того, стає можливим сполучення логістичної методології з потребою задоволення клієнтів (зокрема в межах перспектив "Клієнти" та "Внутрішні процеси" стратегічної карти BSC [39]). Застосування логістичної

парадигми, особливо концепції розширення логістичної взаємодії [53, 74] сприяє поширенню організаційної гнучкості. Т. Пітерс наголошує на тому, що успішні компанії знаходяться у стані "перманентної реорганізації" в межах тих логістичних операцій, що можуть бути передані на аутсорсінг та обраних інноваційних цільових програм [82, с. 501-504].

Отже, сформована проста управлінська структура орієнтується на нечисленний персонал, що здійснює ефективне управління. При цьому важливим є твердження, що майже немає управлінських функцій, які слід виносити на корпоративний рівень. Їх слід реалізовувати децентралізовано на рівні підрозділів (навіть елементи стратегічного планування). Водночас передбачається необхідність відмови від норм керованості з метою переходу до дворівневої "п्लоської" організаційної структури та пропонується орієнтуватися на "теорію піщаного годинника". Згідно до останньої теорії вважається, що середній рівень управління грає незначну роль, бюрократизує процедури прийняття рішення та ускладнює інноваційні процеси. Враховуючи зазначені положення можна визначити переваги й недоліки різних організаційних структур з точки зору їх застосовності успішними компаніями. Порівняльна характеристика структур, у термінології Т. Пітерса та Р.Х. Уотермана, представлена у табл. 1.6 [82, с. 507-510].

Таблиця 1.6

Характеристика оргструктур для досконалих підприємств (за [82, с. 510-12])

Тип структури 1	Переваги 2	Недоліки 3
Заснована на функціональних принципах	Типова для більшості підприємств. Достатньо ефективна для вирішення стандартних задач	Не відрізняється творчим чи підприємницьким потенціалом. Не спроможна до швидкої адаптації й недостатньо сприйнятлива до крупних змін
Передбачає наявність ряду підрозділів	Успішно вирішує базові задачі. Більш висока спроможність до адаптації, ніж у першого типу структур	Підрозділи з часом сильно зростають у розмірах, що призводить до виникнення нових проблем. Безладно перемішуються області централізованого й децентралізованого прийняття рішень
Матрична структура	Орієнтується на врахування дії різних факторів й майже повністю відповідає вимогам сьогодення	З часом втрачається інноваційність. Складність рішення базових задач через недосконалу структуру розподілу повноважень. Можливість бюрократизації чи виродження у анархію.
Адхократія	Гарна реакція на дію численних факторів без формування постійних бюрократичних структур	З часом може розвинути анархія (у разі вирішення якихось тимчасових проблем в поєднанні з ігноруванням базових задач)

1	2	3
Місіонерська конфігурація	Забезпечує стійкість на основі засобів не структурного характеру. Поширює експериментування в межах системи цінностей	Через те, що дана структура базується на тих чи інших догмах, дана конфігурація може стати дуже обмеженою й жорсткою (навіть у більшому по відношенню до функціональної ступені)

Враховуючи представлені в табл. 1.6 переваги та недоліки окремих структур в [82] було запропоновано альтернативну структуру, орієнтовану на вирішення певних потреб, а саме потреб в ефективному прийнятті базових рішень, проведенні регулярних новацій, обмеженні зростання жорсткості. Дана структура представлена на рис. 1.20.



Рис. 1.20. Організаційна структура досконалого підприємства [82, с. 513]

Дана схема орієнтована на сполучення свободи (максимальна індивідуалізація) й дисципліни (дотримання центрального напрямку) та відбиває 8-й з поданих на рис. 1.8 принципів. Застосування 8-го принципу дозволяє вирішити конфлікти між деякими тенденціями, які присутні в більшості компаній. Приклад цих конфліктних тенденцій подану у табл. 1.7. Тут слід відзначити, що навіть в своїй новій книзі [84] Т. Пітерс стверджує, що досі залишається найважливіша невирішена дилема: організація проти дезорганізації; порядок проти безладдя (хаосу, волі). Він наголошує, що навіть коли ми стрімко рухаємося в

Сполучення конфліктуючих тенденцій (на основі [82, с.517-527])

Конфліктуючі тенденції		Варіанти сполучення
М'якість структури та свобода дій	Жорсткі властивості	Залучення працівників до управління на основі принципів емпваерменту, децентралізації та створення цільових команд
Якість	Витрати	Потреба забезпечення якості примушує орієнтуватися на новачі, а отже й впроваджувати більш економічні технології
Результативність	Ефективність	Сполучення в межах невеликих підрозділів й проектних груп ефекту масштабу виробництва
Орієнтація на внутрішні проблеми	Задоволення потреб зовнішніх клієнтів	Рушійною силою є потреба задоволення потреб споживача й новаторське рішення проблем, що призводить до децентралізації контролю й спонукання робітників
Короткострокові орієнтири	Довгострокові орієнтири	Формальні довгострокове й короткострокове планування сполучаються з певною системою цінностей, що нівелює всі невраховані проблеми та загрози. Видатна компанія прагне досягти гарних результатів сьогодні та в майбутньому [46, с. 71]

напряму до одному з кінців спектра, ми повинні взяти до уваги всю складність взаємин свободи й дисципліни.

Виникнення автономії ґрунтується на дисципліні (каркас у вигляді спільних для всіх робітників цінностей). У цьому аспекті важливим є природа правил, які у досконалих компаніях мають позитивний відтінок та орієнтуються на забезпечення якості обслуговування, інноваційність та експериментування.

Представлені на рис. 1.8 вісім ознак досконалих компаній, складають основі та тісно корелюють з більшістю подібних емпіричних досліджень успіху окремих підприємств. Проте слід відзначити, що у теперішній час Т. Пітерс [83] наголошує на деякій зміні сутності даних ознак, та прогнозує напрямки їх зміни. Схема зазначеної еволюції уявлень одного з провідних гуру менеджменту представлено у табл. А.1.

Таким чином, орієнтація на наведені на рис. 1.8 принципи та врахування поданої на рис. 1.2 моделі дозволить створити досконалу видатну компанію й перевести її на шлях прогресивного зростання. Разом з тим, підтримка обраних темпів розвитку вимагає врахування деяких додаткових аспектів, пов'язаних з необхідністю впровадження інновацій й боротьбою з можливою втратою гнучкості й адаптивності.

Тактика вказує, що робити, коли зрозуміло, що робити. Стратегія говорить, що робити, коли незрозуміло, що робити

*Самюель Гартаковер,
шаховий гросмейстер*

Якщо не знаєш що казати, кажи, що існуюча тенденція збережеться

Максима Меркіна

2. ПІДТРИМКА ПОЗИТИВНОЇ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ. БІЛЬШЕ НІЖ БІЗНЕС ПОБУДОВАНИЙ НАВІЧНО

2.1. Бачення як основа розвитку видатної корпорації

Реалізація наведених у першому розділі положень дозволить створити початковий імпульс для підтримки позитивної динаміки розвитку видатної корпорації. Проте одночасно з переходом компанії до статусу видатної виникає низка нових завдань головним чином пов'язаних забезпеченням тривалого існування компанії (підтримки набраної енергії руху маховика, що зображений на рис. 1.7). Як основу для написання даного підрозділу обрано інші дві книги Дж. Колінза. Перша з них, "Побудовані навечно" [46] дає шляхи вирішення означеної проблеми по відношенню до великих й відомих у світовому масштабі підприємств. На відміну від неї інша книга – "Більше ніж бізнес" [47] – орієнтована переважно на малі й середні підприємства та відокремлені підрозділи крупних підприємств. При цьому ідеологія даних видань тісно перетинається, що й знайшло своє відображення у назві розділу.

Сам процес підтримки компанії на шляху прогресивного зростання слід розглядати як наслідок основних процесів й фундаментальної динаміки, створених у відповідності до поданих й першому розділі вимог, а не як результат здійснення великої ідеї чи наявності харизматичного лідера [46, с. 68]. На означеному етапі компанія ризикує опинитися у владі власних організаційних рутин, що згодом можуть перестати відповідати умовам оточення (див. рис. 1.10

та рис. 1.13). Разом з тим успішна компанія не обов'язково застаріває, якщо вона володіє організаційною спроможністю постійно змінюватися й розвиватися за межами життєвого циклу власних товарів [46, с.57].

Компанії, що володіють баченням майбутнього, навчилися відділяти власні цінності й довгострокові цілі (ті що ніколи не змінюються) від повсякденних операцій й стратегії (тих, що підлягають безперервній зміні в непередбачуваному світі). Зміни в операційних принципах, культурних нормах та бізнес-стратегіях ні в якому разі не означають втрати духу компанії. Отже й підтримка позитивної динаміки полягає в створенні можливості балансувати між сталістю та мінливістю, розмежуванні ключових цінностей та методів роботи [46, с. 13-18]. При цьому найбільш повно загальноприйнятому розумінню бачення відповідає представлена на рис. 2.1 схема.



Рис. 2.1. Бачення та фактори його формування [56]

Основою для подолання влади рутин, на думу Дж. Коллінза та Дж. Порраса є вирішення безлічі очевидних протиріч та парадоксів. Це твердження тісно перетинається з 8-м принципом досконалої компанії Т. Пітерса [82], зокрема відносно потреби сполучення розглянутих у табл. 1.1 тенденцій. Усі автори наголошують на потребі встановлення певного балансу між різноманітними протиріччями. Варіанти можливих конфліктуєчих тенденцій представлені у табл. А.2. При цьому слід не орієнтуватися на одну з тенденцій, а забезпечувати одночасну реалізації й сумісних до неї цілей ("АБО" замінюється на "ТА" при визначенні пріоритетності цілей) [46, с. 70-71; 82, с.517-527]. Зазначений підхід можна застосовувати не лише до визначення стратегічних аспектів планування розвитку,

але й до будь-якої проблемної області управління. У якості прикладу можна навести застосування зазначеного підходу до вирішення конфліктів щодо оптимізації витрат в логістичних системах підприємства, що представлені у табл. А.3.

Відповідним чином формуються й стратегічні цілі. Видатні компанії, особливо на етапі стійкого розвитку, повинні прагнути до досягнення цілої групи цілей, серед яких будуть й збільшення прибутку, й задоволення персоналу та споживачів, й максимізація добробуту акціонерів [46, с.82]. Тут знову ж таки не можна не провести аналогію з концепцією збалансованої системи показників [35, 39, 107]. У будь-якому випадку безпосередньо отримання прибутку відходить на другий план. Прибуток вже не є кінцевою ціллю бізнесу, проте він робить досягнення кінцевих цілей можливим [46, с.84].

Разом з тим, на скільки б важливими не були б цілі та обрана ідеологія, сформовані на етапі нарощування потенціалу (чи зсуву маховика з рис. 1.2), самі по собі вони не спроможні забезпечити реалізацію отриманого потенціалу. На цьому етапі, як і на етапі створення корпорації неможна плутати ключову ідеологію та конкретні методи її реалізації. Компанія повинна ретельно охороняти власну ідеологію, проте всі її втілення повинні бути відкриті змінам та розвитку. З плином часу стратегія, цілі, компетенції, адміністративні правила, системи заохочення повинні змінюватися. Єдине що залишається в компаніях незмінним, якщо в вони прагнуть статусу видатних, – ключова ідеологія [46, с. 109-110].

Зазначене положення привносить певні особливості в інноваційну діяльність видатних підприємств. Саме тяга до прогресу штовхає компанії до безперервних змін усього що не є частиною її ключової ідеології. При цьому не просто шукається баланс між сутністю та прогресом. Видатна компанія повинна прагнути бути непохитною й прогресивно налаштованою одночасно ("принцип геніальності сполучника "ГА"). Разом з тим виникає проблема обов'язкової реалізації намірів. У значній кількості випадків компанія порівняння не завжди реалізовували власні наміри та стратегічні задуми. Саме орієнтація на втілення намірів відрізняє видатну компанію від решти [46, с. 113-116].

Для забезпечення такого втілення намірів слід також створювати відповідний настрій. За для цього Дж Коллінз пропонує орієнтуватися на грандіозні, надскладні задачі, що навіть захоплюють дух. Для їх ідентифікації ним було запропоновано абревіатуру БІХАГ (Big Hairy Audacious Goals (DHAGs) – великі, волосаті, амбітні цілі). Мета БІХАГів захоплювати людей, заряджати енергією та перш за все відповідати ключовій ідеології. Вони повинні бути відразу зро-

зумілими й не вимагати зайвих пояснень. Окрім того, позитивна роль БІХАГу може бути відчутна лише до тих пір, доки його не буде досягнуто. Вочевидь у цьому випадку таку генеральну ціль слід відразу замінювати на іншу. Постановка таких цілей поєднує усвідомлення їх нерозумності з одночасним прагненням до прогресу [46, с. 122-127]. При цьому БІХАГ повинен виходити далеко з зони комфорту й стимулювати прогрес, навіть якщо лідер, що його сформулював залишить компанію [46, с.143].

Пропозиції орієнтації на БІХАГи цікаво співвіднести з наведеним у [59, с. 7-54] твердженням, що розвиток корпорації обов'язково передбачає послідовне чергування етапів прийняття й реалізації рішень, орієнтованих на довгострокову перспективу. Відповідно прийняття рішень співвідноситься з крапками біфуркації у яких напрямки майбутнього розвитку невизначені, а поведінка системи є випадковою. При цьому в періоди біфуркацій встановлюються закономірності, які визначають майбутню поведінку системи. Цілком природним буде орієнтувати діяльність корпорації щодо досягнення БІХАГів саме під час таких якісних трансформаційних змін. Також слід звернути увагу, що випадковий вибір в крапці біфуркації є лише одним з варіантів прийняття рішень, який буде оптимальним у разі повної відсутності інформації.

Отже в процесі прийняття рішень можна орієнтуватися на вже встановлені управлінські стереотипи (див. рис. 1.10), щоб компанія не відхилялася від обраного бачення. Разом з тим така залежність від минулого шляху розвитку, як буде показано далі, може викликати певні загрози. Досягнення БІХАГів буде відбуватися на детерміністських етапах, які можна визначити як періоди стійкого економічного зростання. Зазначений підхід до прийняття стратегічних рішень повністю відповідає обґрунтованій Г. Мінцбергом [73] стратегічній школі конфігурації, відповідно до якої більшу частину часу підприємство може бути описане як якась стійка конфігурація його складових частин. Мається на увазі, що протягом певного періоду свого існування воно приймає чітко визначені структуру й форму (формує наведені на рис. 1.10 управлінські стереотипи), адекватні встановленим вимогам. Це, в свою чергу, обумовлює поведінку організації й, як слідство, властивий лише їй набір стратегій и бачення.

Таким чином, успіх й тривалість життєдіяльності корпорації значною мірою залежатиме від того, чи є в неї спроможність безперервно ставити перед собою нові сміливі цілі в майбутньому [46, с. 138]. Проте самі по собі БІХАГі не призводять до створення чи підтримки існування успішної та видатної ком-

панії. Одного прогресу недостатньо, незалежно від обраного інструментарію. Важливою умовою є одночасність збереження ключових цінностей з використанням амбітних цілей [46, с. 143].

Наступним елементом забезпечення прогресу після БІХАГів за Дж. Коллінзом та Дж. Поррасом є еволюційний розвиток [46, с. 174-176], що співпадає зі згадуваними нижче пропозиціями Т. Пітерса та Р.Х. Уотермана про необхідність поширення навмисно стимульованій еволюції [82, с. 176-181]. Головна відмінність між еволюцією та амбітними цілями полягає в тому, що БІХАГ передбачає постановку явних цілей та сміливі й різкі переходи, а еволюційний прогрес орієнтується на невизначеність й послідовність невеликих кроків (мутацій) орієнтованих на непередбачувані стратегічні здвиги [46, с. 179]. Саме раціональне сполучення еволюційної й революційної парадигми розвитку корпорації дозволить як задовольнити наведені на рис. 1.6 передумови створення видатної корпорації, так і збільшити період перебування корпорації в стійкій конфігурації. При цьому, як видно з рис. 2.2, для забезпечення зазначеного сполучення доцільно орієнтуватися на використовувати принципи кайзен.

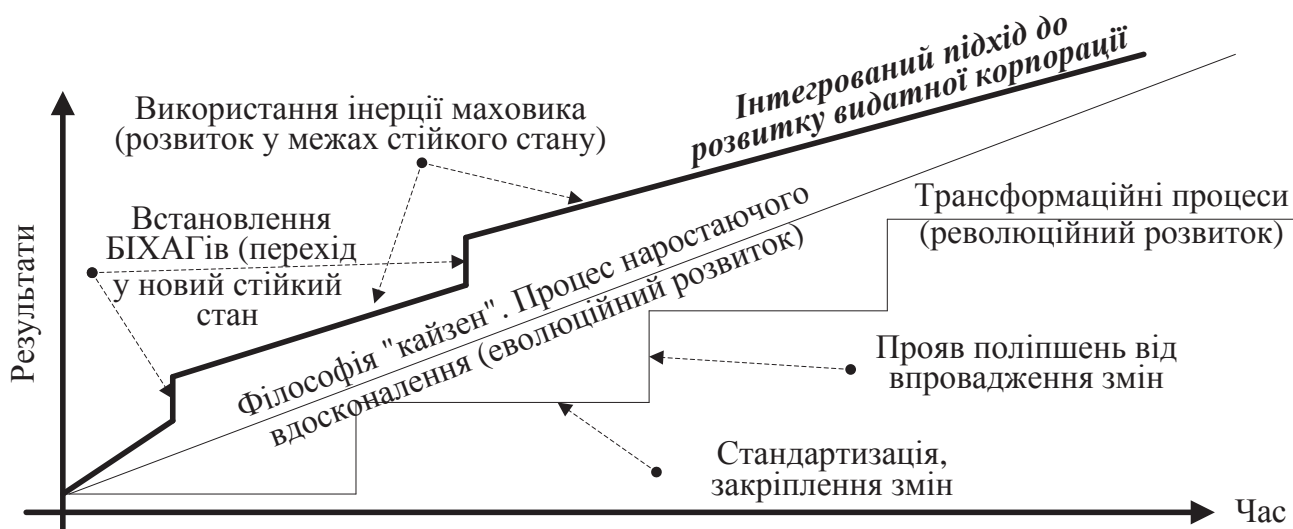


Рис. 2.2. Порівняння концепцій розвитку [80]

Компанії з баченням майбутнього розвивають, просувають й ретельно відбирають управлінські таланти, що вирости всередині компанії, в значно більшому ступеню, ніж компанії порівняння. Не якість управління більш за все відрізняє видатні компанії від решти, а збереження сутності на основі спадкоємності. Лише у видатних підприємств розвиток управлінських талантів є одною з головних ключових компетенцій. Саме вони забезпечують підтримку безперервності

обраної ідеології управління. Відмінності між двома зазначеними підходами до формування управлінського персоналу подано на рис. 2.3 [46, с. 204-210].

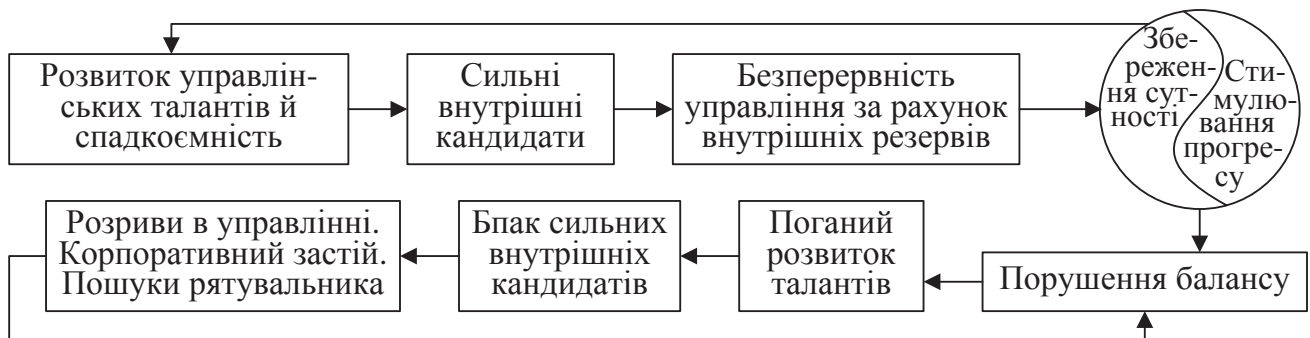


Рис. 2.3. Безперервний лідерський цикл [46, с. 209-210]

Дослідженням Дж. Коллінза та Дж. Порраса доведено, що надто складно залишатися видатною компанією та залучати керівників ззовні, оскільки це призводить до втрати її сутності та перегляду ключової ідеології. Отже підтримка позитивної динаміки розвитку вимагає виховання й просування тих робітників, що здатні стимулювати прогрес й проводити зміни, зберігаючи закладене при створенні компанії підґрунтя. При такому підході автоматично вирішується питання стосовно успішності компанії у майбутніх періодах [46, с. 219-220].

Для спрощення процедури орієнтації видатних корпорацій на принципи постійного вдосконалення в межах концепції кайзен (див. рис. 2.2) в [46, с. 222] пропонується впровадження "механізмів незадоволеності". Вони орієнтуються на поширення виключної вимогливості до себе, бажання отримання більш якісних результатів (постанова нових БІХАГів після досягнення старих), викорінення самовдоволення. Дія зазначених механізмів в більш звичному тлумаченні передбачає поширення внутрішньої конкуренції, проте не обмежується лише нею. Цей підхід згадувані автори характеризують як "ніколи не буває достатньо гарно". Його можна застосовувати до будь якого з розглянутих вище положень. Ніколи не можна повністю задовольнити вимоги споживачів, отримати бажаний рівень прибутку, впровадити всі можливі технічні новації. У разі відходи від такої концепції компанія відійде від шляху прогресивного розвитку й втратить статус видатної. Отже саме прагнення прогресу повинно становитися суттю організації [46, с.225-235].

Таким чином, сутність видатної корпорації полягає в її спроможності зробити ключову ідеологію й прагнення до прогресу як основи організації, відобразити їх у своїх цілях, тактиці й стратегії, культурних звичаях, стилі керівництва, системах оплати праці й обліку, проектуванні робіт. Тобто лише створення атмосфери, при якій послідовні й взаємопідсилюючі сигнали виключають невірне розуміння ідеології й кінцевих цілей. Досягнення зазначеної узгодженості і є основною ідеєю даного розділу. При цьому, відповідно до Дж. Коллінза під узгодженістю слід розуміти злагоджену роботу всіх механізмів компанії в контексті її ключової ідеології й тих цілей, до яких вона спрямована, тобто бачення [46, 238-256]. Сформувавши корпоративне бачення компанія отримує певні переваги, а саме:

Бачення це проста комбінація ключової ідеології й уявленої мети (образу майбутнього)
--

бачення стимулює додаткові зусилля (використовується природне бажання людини робити щось важливе, покращує процес мотивації);

бачення є основою для прийняття рішень (встановлює орієнтири пошуку шляхів вирішення спірних питань й пріоритети у подоланні проблем);

спільне бачення дозволяє створити команду (без спільного бачення, інтегрованого з системою мотивації, організація може перетворитися на декілька групувань, що матимуть власні неформальні цілі й уподобання);

бачення допомагає перебороти залежність від окремих ключових осіб (бачення повинно ідентифікувати цілі й призначення з компанією в цілому, а не безпосередньо з окремими її керівниками. Отже й лідери повинні робити власне бачення надбанням всієї компанії) [47, с. 59-66].

З точки зору практичної реалізації в процесі розробки бачення слід орієнтуватися на представлену на рис. 2.4 схему, яка є певним розширенням по відношенню до рис. 2.1. Формування ключових цінностей повинно базуватися на внутрішніх переконаннях організації. При цьому не слід їх спеціально встановлювати, а слід визначати те, по що справді вірять працівники й що для них по справжньому цінне. Ключові цінності впроваджуються в компанію за допомогою конкретних дій, а не через їх декларування [47, с.68].

Друга складова бачення – призначення – чітко сформульоване пояснення того, навіщо існує ваша компанія, як вона задовольняє потреби людей та як впливає на світ в цілому. Слід враховувати, що у більшості компанії вже є призначення, проте воно не сформульоване у придатному для розробки бачення

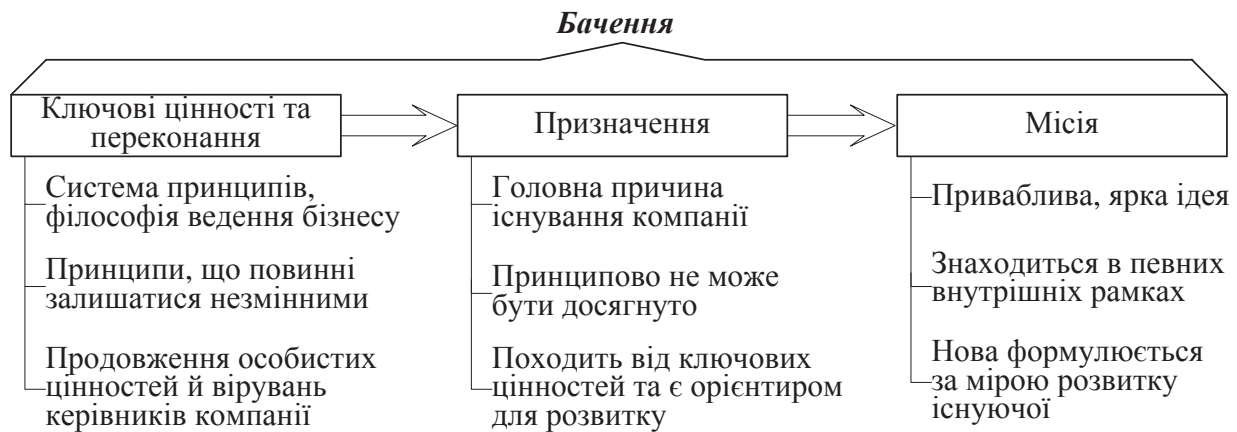


Рис. 2.4. Модель "Коллінза – Порраса" [47, с. 67]

вигляді. Як правило формулювання призначення складається з двох трьох фраз й, у разі створення видатної компанії визначає спрямування її руху як мінімум на сто років. При цьому бажано уникати простого опису продукції чи обраних стратегічних зон господарювання. Для полегшення формулювання призначення Дж. Коллінз та У. Лазьє [47] пропонують проводити ітераційний пошук відповідей на п'ять питань "Чому?", а саме: "Чому ми бажаємо це робити? Чому це важливо? Чому ми бажаємо присвятити цьому частину власного життя? Чому ми повинні продовжувати існування? Що втратить світ, якщо наша компанія зникне?". У разі надання коротких й предметних відповідей можна визначити головну суть бізнесу компанії [47, с. 73-77].

Третій елемент представленої на рис. 2.4 схеми це місія – ясна й переконлива ціль, на досягнення якої спрямовано зусилля компанії. В існуючій економічній літературі як правило виділяють два підходи до визначення поняття місії. У першому, більш широкому, випадку місія розглядається як констатація філософії та сенсу існування організації. В другому, вузькому, випадку місія розглядається як сформоване твердження того, для чого існує організація, чим вона відрізняється від подібних їй організацій. Таким чином, місію можна представити двома рівнями, представленими на рис. 2.5.

Місія повинна бути чітко сформульована і зрозуміла всім членам організації, виключати можливість різного тлумачення, давати можливість творчому та гнучкому розвитку організації. Тут можна врахувати позицію Ф. Котлера [50] відносно того, що місія повинна формуватися з урахуванням наступних п'яти факторів: історії фірми (у процесі створення якої виробляється філософія фірми, формується її профіль і стиль діяльності, місце на ринку); існуючого стилю пове-

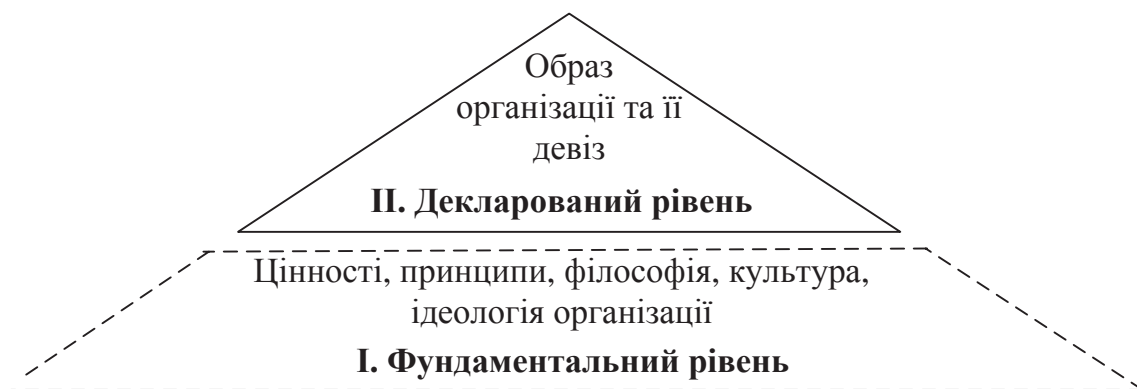


Рис. 2.5. **Модель побудови місії організації [81, с. 99]**

дінки та способу дії власників і управлінського персоналу; стану зовнішнього середовища організації; ресурсів, які організація може залучити до дії для досягнення цілей; відмінних рис організації.

Значення місії полягає в тому, що: по-перше, місія дасть суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що являє собою організація та до чого вона прагне, які засоби вона готова використовувати, яка її філософія. Вона формує та закріплює імідж організації; по-друге, місія сприяє формуванню єдності всередині підприємства та створенню корпоративного духу (робить прозорою мету організації, й співробітники свої дії орієнтують на неї, у єдиному напрямку; сприяє формуванню мікроклімату в організації, тому що через неї до людей доводяться філософія, цінності, принципи); по-третє, місія створює можливість для більш дієвого управління організацією, тому що вона є базою для формування цілей, сприяє виробленню стратегії, встановленню спрямованості та припустимих меж функціонування організації.

Для місії характерним є життєвий цикл, який складається послідовно із шести етапів: створення, становлення, розвиток, стагнація, згорання й ліквідація. Отже, на відміну від призначення, яке не реалізується повністю, місія повинна бути досяжною та не вимагати пояснень [47, с.78]. Саме у такому тлумаченні місію можна розуміти як згадувані вище БІХАГи. Сутність формулювання місії полягає не в формулюванні економічно вірної фрази, а ще й в створенні відповідного настрою, захопленні робітників обраним стратегічним напрямком розвитку. Формулювання місії повинно надавати віру в те, що персонал зможе справитися з нею, та надавати бажання виконати її. У цьому зв'язку можна виділити 4 типи місій, що представлені на рис. 2.6.

Обираючи будь-який з представлених на рис. 2.6 підходів до формування місії обов'язково слід встановити строки для її реалізації. Безпосередній термін



Рис. 2.6. **Варіанти формулювання місії** (узагальнено за [47, с. 82-87])

реалізації місії визначатиметься особливостями життєдіяльності підприємства та його ключовими цінностями. Більш важливим питанням є розробка нової місії після її досягнення (формулювання нових БІХАГів). Якщо цього не зробити, то після виконання місії можлива втрата позитивної динаміки прогресивного розвитку та навіть руйнування компанії. Виникне ситуація аналогічна з поданим на 1.7 порочним колом розвитку, але її особливості стосовно перегляду місії представлені на рис. 2.7. Строки й можливість перегляду решти елементів бачення подані у табл. А.4.



Рис. 2.7. **Обґрунтування потреби перегляду місії**

Розглядаючи місію компанії не можна не звернути увагу на головний елемент, що формується на її основі – стратегію. В наявній літературі існує безліч трактувань та класифікацій видів цього поняття. Стратегія може розглядатися як узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети

шляхом розробки й реалізації системи відповідних заходів [62, с.18]; вибір товарних ринків, на яких фірма буде конкурувати, та ключових політик, що визначають те, як вона буде конкурувати [37, с.27]; образ дій, спрямований на одержання переваг, створення унікального набору ресурсів і здатностей розпоряджатися ними в процесі подолання напруги між статичною й динамічною ефективністю [104]. Також слід враховувати наявність інтуїтивного (призначення стратегічного планування полягає в складанні програм відповідно до довгострокових планів та контролі за їх здійсненням [79, с.103]) та формального (планування виступає як система кодифікації, уточнення й операціоналізації наявних стратегічних набутоків [37, с. 22] й тісно співпадає з задачами економіко-математичного моделювання) підходів до вироблення стратегії. Заслуговує уваги й підхід Г. Мінцберга [73] щодо виділення десяти шкіл стратегії. З точки зору управління розвитком видатної корпорації найбільш оптимальними будуть школи позиціонування, навчання й конфігурації, оскільки вони повністю відповідають охарактеризованому на рис. 2.2 підходу.

Стратегія це шлях до досягнення бачення

З оглядом на зазначене розмаїття підходів до визначення стратегії хотілося б підтримати Дж. Коллінза та У. Лазьє щодо певного перебільшення думок про складність й неможливість розробки стратегії. Стратегія – це лише базова методологія орієнтована на виконання місії компанії. Це не деталізований й перевантажений цифрами план, у якому передбачена кожна потрібна дія. Це метод реалізації місії, який залишає достатньо свободи для ініціативи, експериментування та провадження інновацій [47, с. 98]. Отже, можна сформулювати й принципи створення стратегії (рис. 2.8), які повністю відповідають концепції 5П Г. Мінцберга [71] (стратегія розглядається як зв'язок планів, ловких прийомів, пат тернів, позицій й перспектив).

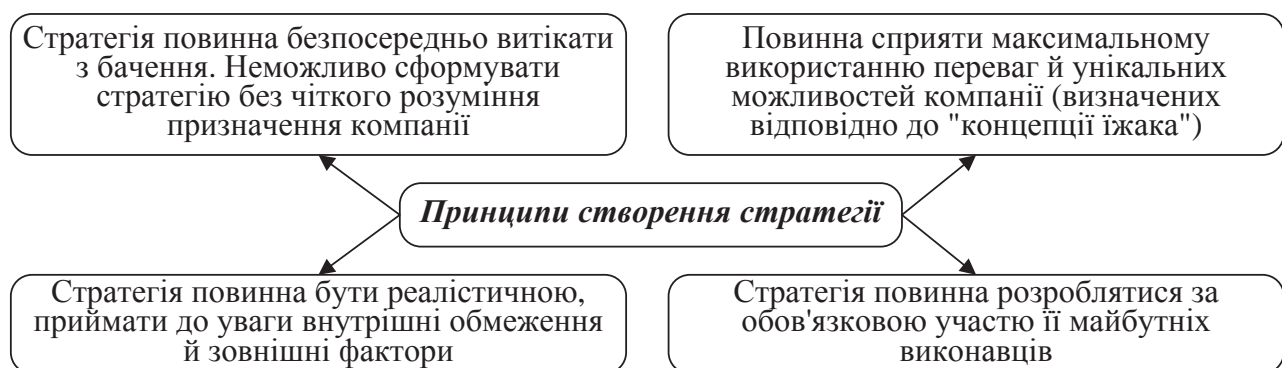


Рис. 2.8. Принципи створення ефективної стратегії [47, с. 98]

Формування стратегії передбачає проходження певної послідовності етапів. Варіантів формування даної послідовності та особливостей співвідношення її елементів в економічній літературі сформовано достатньо багато. Саме тому, з оглядом на те, що викладення матеріалу орієнтується на думки відомих гуру менеджменту, на рис. 2.9 представлено пропонований Дж. Коллінзом варіант такої послідовності. Знову ж таки хотілося б звернути уваги на її подібність до концепції збалансованої системи показників.



Рис. 2.9. **Послідовність розробки стратегії** (узагальнено за [47, с.99-111])

На особливу увагу заслуговує останній 9-й етап поданої на рис. 2.9 послідовності розробки стратегії. Хоча наведені на ньому протилежні тенденції більш притаманні для малих та середніх підприємств, їх слід враховувати й решті компаній, особливо на етапі прогресивного розвитку. Далі дамо більш детальне обґрунтування деяких з них.

Так, з питанням визначення швидкості й темпів зростання пов'язана най-

більш суперечлива й найменш досліджена область стратегічних рішень. Само по собі зростання не можна розглядати як позитивну чи як негативну тенденцію, хоча швидке зростання не завжди може виступати як бажана ціль. Тут слід зробити декілька зауважень. По-перше, темпи зростання слід пов'язувати з баченням компанії.

Коли вид переживає надто швидкий розвиток, у нього залишається мало шансів на виживання. Але ті деякі, кому вдасться вижити, змінюють загальні уявлення про світ
Ч. Дарвін

По-друге, швидке зростання може привести до значного збільшення розмірів компанії, а отже й викличе дію додаткових факторів, яку також слід буде враховувати. По-третє, більшість з таких факторів, перелік деяких з них подано на рис. 2.10, будуть оказувати лише негативний вплив [47, с. 112], хоча в цілому й будуть співвідноситися з поданими на рис. 1.19 циклами зростання компанії.

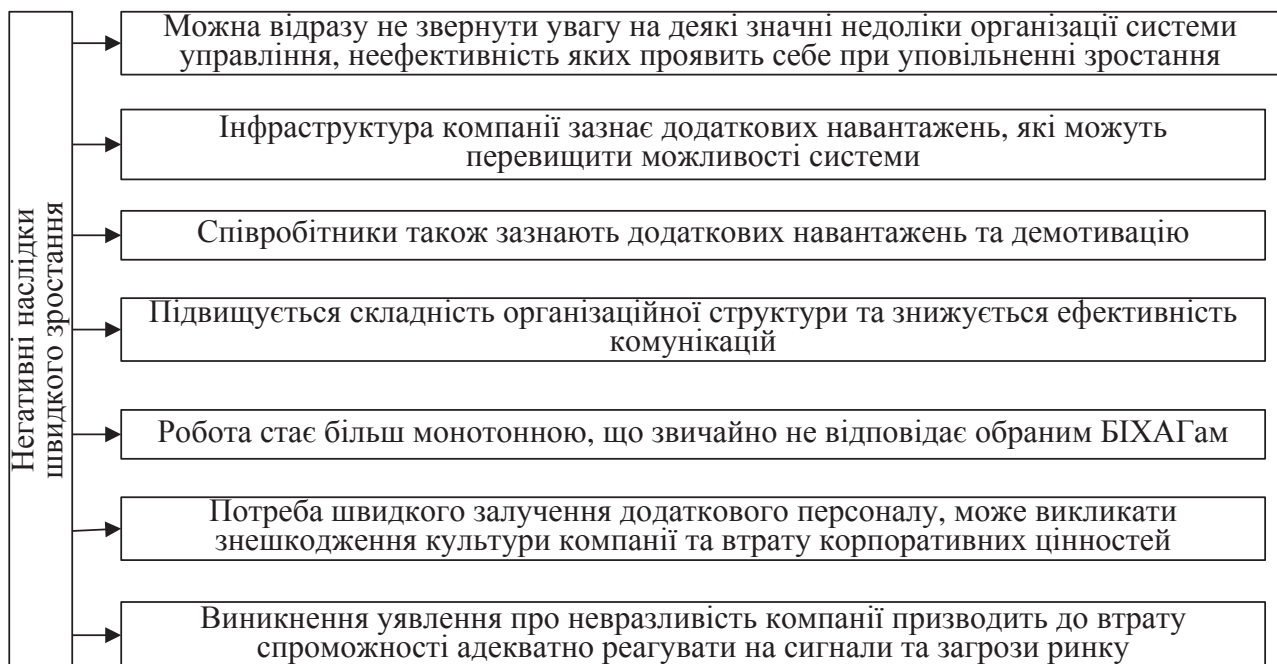


Рис. 2.10. Негативні фактори швидкого зростання

Разом з тим, швидке зростання само по собі створює додаткові можливості для розвитку видатної корпорації за рахунок виникнення безлічі петель позитивного зворотного зв'язка. Вони підсилюють дію одна одної й утворюють так званий "ефективний цикл", що вивільняє сили, які конкуренти не мають змоги зупинити [9]. Зокрема, орієнтація на другий принцип з рис. 1.8 призводить до формування певної клієнтської бази, на основі якої будуть виникати особливі петлі зростання, представлені на рис. 2.11. Більш того, петлі позитивного зв'язку обумовлюють таке явище, як спільна еволюція. Дійсно, поява в

утвореній навкруги видатної корпорації логістичній системі нових учасників не тільки розширює мережу, але й притягає інші компанії. Проте виникнення такого ефекту каскадного зростання створює загрозу потрапити в наведену на рис. 1.19 петлю ускладнення структур корпорації. Крім того відразу ж почнуть виникати обмежуючі зростання фактори (насичення ринку, тиск конкурентів тощо), які вимагатимуть врахування ряду додаткових умов.



Рис. 2.11. Схема дії позитивного зворотного зв'язку

(на основі [9; 47, с. 116])

Виходячи з рис. 2.11 можна стверджувати, що зростання підпитує само себе. Наприклад, у разі наявності певного продукту для якого є попит на зростаючому ринку, компанія майже вимушена збільшувати обсяги виробництва. Разом з тим, за мірою насичення ринку чи появи товарів замінників компанія буде вимушена уповільнювати темпи зростання, а отже й звільняти персонал чи не повністю використовувати виробничі потужності [47, с. 114-117].

Компанія подібна до акули, яка повинна постійно рухатися, щоб не померти. Ви або зростаєте, або вмираєте

Кожна інноваційна стратегія створює власні, унікальні цикли зростання й розвитку. Однак в [9] виділяється декілька загальних акселераторів зростання, які представлені на рис. 2.12. Всі вони являють собою петлі позитивного зворотного зв'язку, що формуються в результаті розширення клієнтської бази та мають найбільший прояв у зазначених на рис. 2.12 сферах.

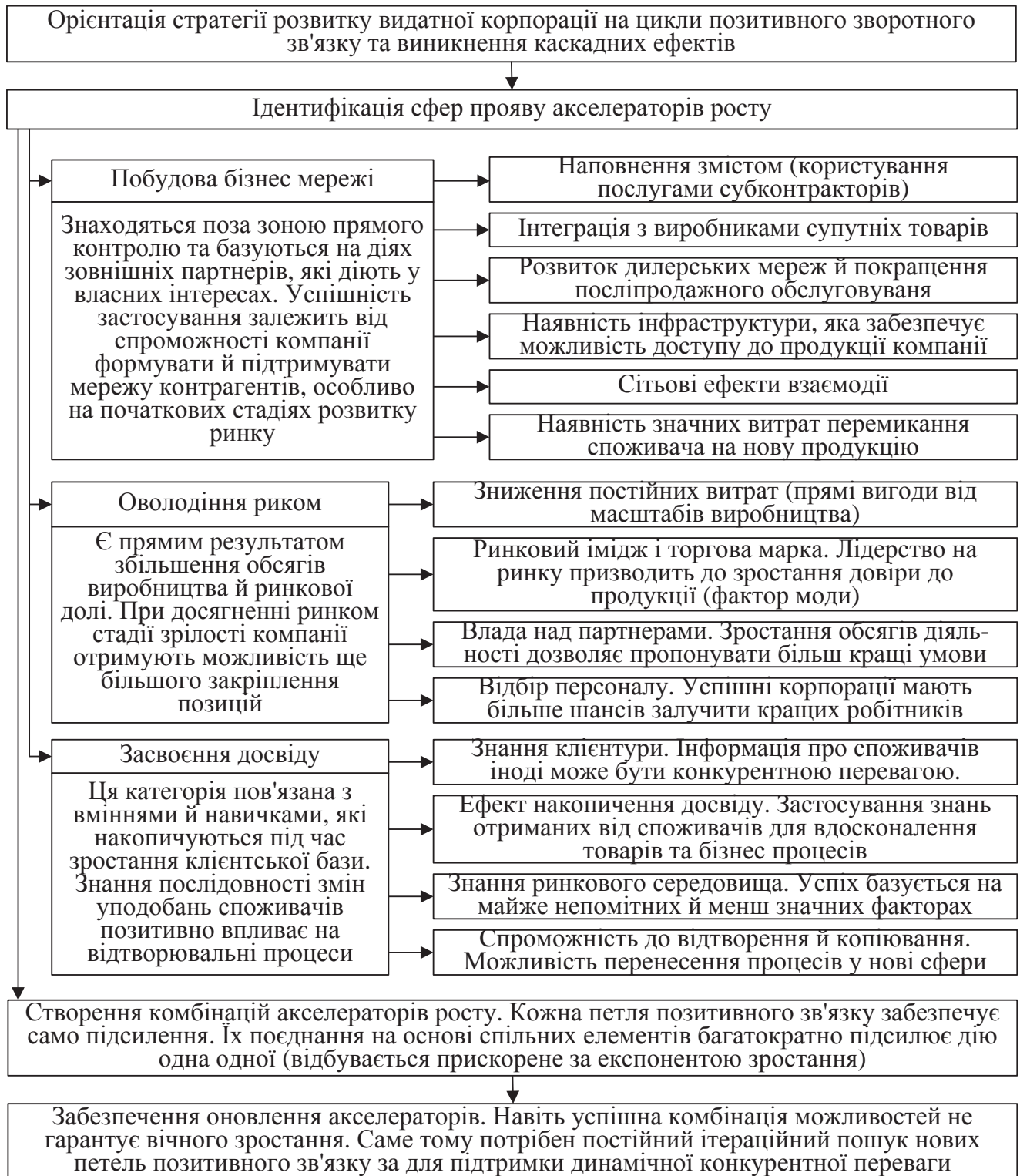


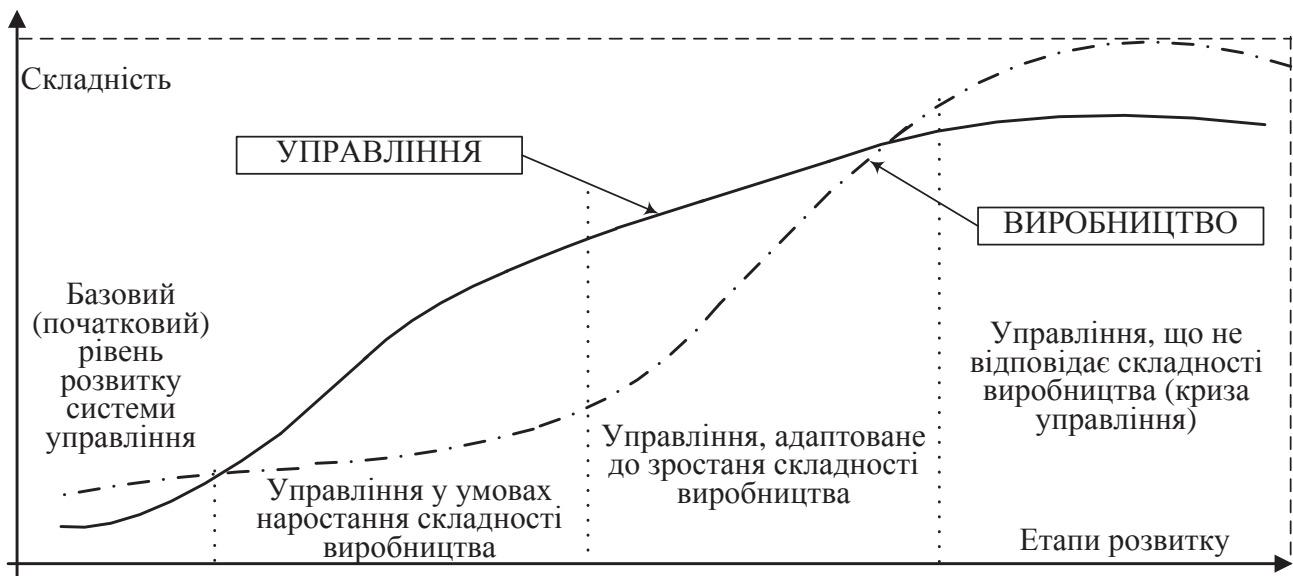
Рис. 2.12. Схема стійкого зростання (на основі [9, с.45-55])

Орієнтація на акселератори розвитку вимагає також знаходження залежності між рівнями розмаїтості об'єкта й суб'єкта управління. Як відзначають А.А. Беляєв й Е.М. Коротков, стосовно до соціально-економічних організацій розмаїтість керуючої системи завжди менше розмаїтості об'єкта управління з погляду інформаційної "ємності". Керуюча система бідніше того реального об'єкта, що вона покликана впорядковувати, і тільки в ідеальному випадку може детально контролювати його поведження. Найчастіше повний контроль причин й умов протікання процесів розвитку практично недосяжний [11, с.62], що підтверджується поданою на рис. 1.19 схемою.

Схема, представлена на рис. 2.13, відображає чотири етапи в процесі розвитку видатної корпорації. Вона характеризує виникнення передумов для розвитку, прояв результатів ускладнення процесів, що відбуваються, і погіршення сформованих структур, а також нагромадження потенціалу для подальших змін. Логістичні криві, що показують розвиток виробництва й управління, виявляються трохи зміщеними на площині друг щодо друга. Це пояснюється розходженнями процесів, що відбуваються в цих підсистемах.

Таким чином, управління розвитком видатної корпорації повинно виглядати як максимальне зближення гілок логістичних кривих на початкових і заключних етапах розвитку виробництва й управління та як максимальне випередження тенденції розвитку управління щодо тенденції розвитку виробництва на серединних етапах прояву цих тенденцій. Важливим аспектами при цьому буде підтримка належної культури дисципліни та дотримання обраної ключової ідеології. Крім того, наведена на рис. 2.13 схема тісно співвідноситься з охарактеризованою у першому розділі вимогою відносно того, що видатні корпорації повинні застосовувати адхократичні механізми. За мірою руху логістичних кривих буде відбуватися бюрократизація адхократичних структур. Саме тому при вирішенні питання темпів розвитку слід враховувати можливість втрати гнучкості й адаптивності.

Наступне важливе стратегічне питання, пов'язане з поданим на рис. 2.9 дев'ятим етапом розробки стратегії, це вирішення чи бути підприємством лідером ринку, чи слідувати за ринком. Як і при вирішенні питання визначення темпів зростання, перш за все необхідно його узгодити з баченням та ключовими цінностями. По-друге, хоча піонери ринку отримують деякі переваги є чимало прикладів того, як компанії інноватори втрачали першочергово отримані переваги. По-третє, з оглядом на особливості даного дослідження, можна стверджу-



Базовий рівень управління, який не вимагає значних витрат на забезпечення його ефективності, не відрізняється різноманітністю у своєму функціональному у змісті та припускає елементарні організаційні форми



Відбувається наростання складності виробництва. При цьому, для підтримки прогресивних тенденцій, управління у своєму розвитку повинне випереджати розвиток виробництва. Тільки тоді воно може бути ефективним. Саме тому, що наступний етап розвитку управління спричиняє його ускладнення у функціональному, організаційному, мотиваційному, інформаційному відношенні й вимагає підвищення професійних навичок управлінського персоналу



Тенденція розвитку управління, що випереджає розвиток виробництва, змінюється періодом уповільнення його темпів і початком нагромадження потенціалу для наступної реконструкції. Можливе виникнення нової невідповідності складності виробництва й управління, порушення співвідносності керуючої і керованої систем, що підвищує небезпеку виникнення криз

Рис. 2.13. Вдосконалення процесів управління в процесах розвитку видатної корпорації [49, с.127]

вати, що поза залежність від варіанту вирішення даного питання компанія повинна орієнтуватися на потребу стати видатною. Наявність інноваційного продукту, як і інших конкурентних переваг, не є достатнім для цього. Навіть зайнявши лідируючу позицію (зокрема на основі поданої на рис. 1.2 схеми) її слід утримати та покращити. Саме тому бажано щоб компанія була як лідером на ринку, так і кращім гравцем [47, с.125-127]. Виконання ж такої умови можливе лише на основі таких важливих складових, що будуть розглянуті у наступних розділах, як інновації та тактична досконалість.

Не менш важливим є й вирішення питання про концентрацію чи диверсифікацію діяльності (етап 9 рис. 2.9). Переваги, недоліки та взаємозв'язок зазначених тенденцій представлено на рис. 2.14.

Спробою пошуку емпіричної відповіді на зазначене питання було проведене ІКФ "Альт" [27] дослідження ряду інтегрованих структур за для порівнян-

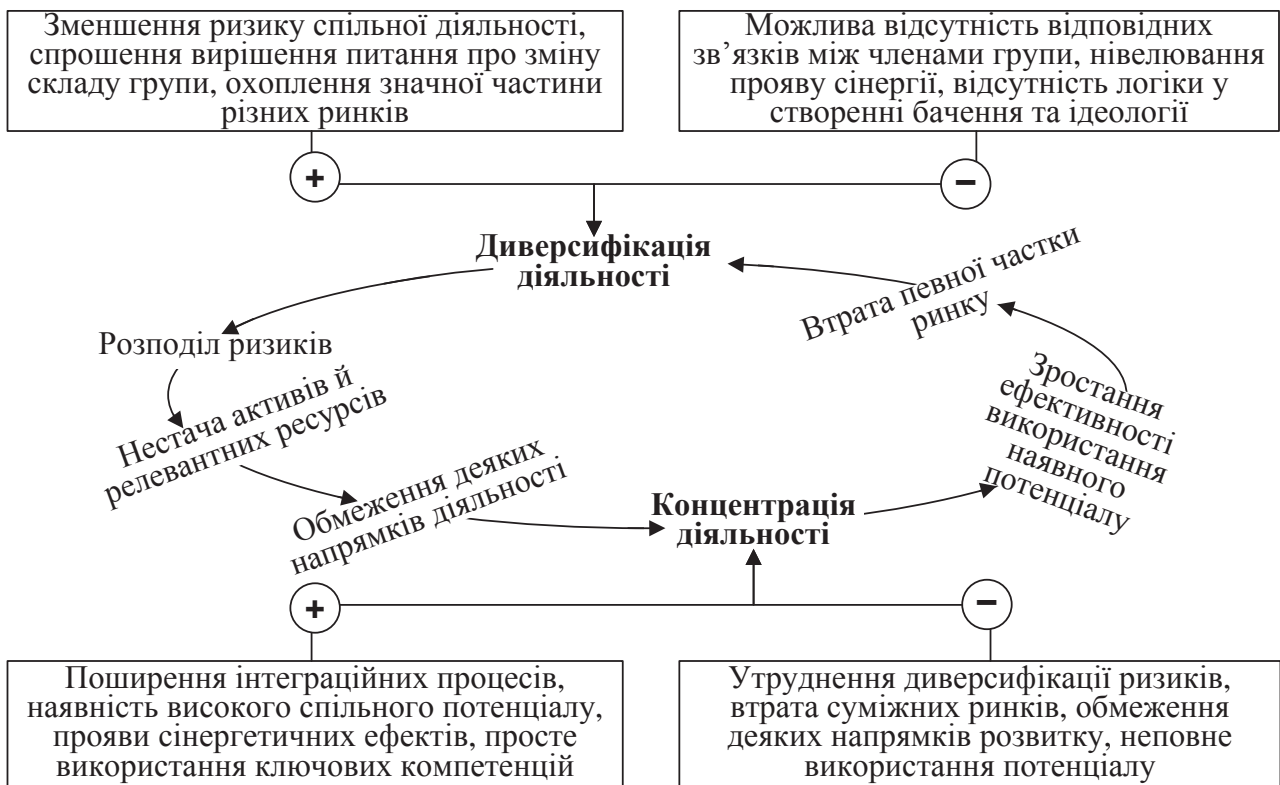


Рис. 2.14. Дихотомія понять "концентрація-диверсифікація"

(на основі [87, с. 247])

ня ефективності їх функціонування й ступеню диверсифікації діяльності. Для цього за ступенем диверсифікації було виділено 75 американських, європейських й середньоазіатських компаній з річним обігом не менш 2 млрд. дол. США, що працюють в різних галузях промисловості. Ступінь диверсифікації даних компаній визначався як високий (види діяльності майже не пов'язані одне з одним), середній (вертикально-інтегровані об'єднання) й низький (концентрована компанія). Інформаційним джерелом для даного дослідження виступали річні звіти компаній, а ефективність визначалася на основі показника EBITDA (прибуток до оподаткування й амортизації).

Результати розрахунків представлено у табл. Б.1. На їх основі можна стверджувати про значні переваги інтегрованих компаній перед диверсифікованими, перш за все за рахунок найбільш ефективного використання потенціалу персоналу компанії та ефективності використання активів. Проте широко диверсифіковані компанії також володіють рядом переваг, які не відбивають показники прибутковості, про що свідчать майже однакові показниками рентабельності продажів. На наш погляд, ці переваги пов'язано з поширенням фінансової синергії.

Дж. Коллінз та У. Лазье також проходять до висновку про значну перева-

гу саме концентрованих компаній [47, с. 119]. Разом з тим, вони наголошують на ще більшій перевазі компанії, які слідують стратегії поетапної диверсифікації. На їх думку дана стратегія полягає в концентруванні на одному напрямку діяльності до тих пір, доки не буде досягнуто поставлених компанією цілей. Лише після цього з'являється можливість переорієнтації на інші зони господарювання чи види бізнесу [47, с. 121]. На нашу думку зазначена стратегія тісно співвідноситься з набутками еволюційного менеджменту та пропозиціями Т. Пітерса [84], які будуть представлені у наступних розділах роботи.

2.2. Жива компанія або еволюція, розвиток та навчання корпорацій, як соціально-економічних систем

З точки зору практичної реалізації наведеного на рис. 2.2 інтегрованого підходу до розвитку видатної корпорації вельми цінними є її з живою істотою, як це зроблено Арі де Гіусум [8]. Він наголошує неможливості розгляду компанії як "машини для продукування коштів" й представляти її як живу істоту (див. рис. 1.6). Таке твердження співпадає з охарактеризованою у табл. 1.1 гуманістичною концепцією (на відміну від "машинної моделі", яка більше співвідноситься з систематизуючими концепціями). Даними автором стверджується також, що живими істотами не можна управляти як машиною. Сприйняття компанії як машини припускає що вона побудована кимось з зовні, тобто всі корпоративні системи й процедури створені керівництвом й нав'язано організації. Жива компанія навпаки створює власні механізми дій (за аналогією як відтворюються клітини у тілі людини) [8, с.7-9].

З формалізованої точки зору, живу компанію можна розглядати як активний об'єкт, що має власну систему цілеполягання й прийняття рішень, а також адаптивну модель предметної області (включаючи саму себе) й керівні системи різного рівня, які впливають на активний об'єкт. До активних систем відносять перш за все людей та систем з їх участю. Це соціально-економічні системи різного рівня ієрархії (від підрозділу корпорації до країни) з параметрами, які якісно змінюються в процесі експлуатації [59, с.6].

Зазначені пропозиції підтримуються й К. Мейером й С. Девісом [65], які стверджують, що компанії повинні відмовитися від розробки чіткого плануван-

ня, залишити спроби впливати на бізнес середовище й замість цього орієнтуватися на парадигму адаптивного управління, засновану на принципах самоорганізації біологічних систем. Видатна компанія повинна рекомбінувати власні системи (також подібно до клітинних систем живих організмів), залучаючи кращі рішення й еволюціонувати, адаптуючись до змін середовища.

Кожна жива істота володіє нероздільною цілісністю, яка в [8, с.98-99], характеризується як індивідуальність. Доки індивідуальність не стане очевидною, не можна стверджувати про виникнення "живої компанії". З оглядом на це, індивідуальність (персона) повинна володіти наступними ключовими характеристиками: орієнтуватися на досягнення цілей (прагнути існувати якомога довше й реалізувати власний потенціал), усвідомлювати себе (не дивлячись на наявність окремих частин, сприймати себе як єдине ціле), бути відкритою до зовнішнього світу (досвід – опит взаємодії з оточенням), мати скінченну тривалість існування. Отже й компанія, як будь-яка жива істота, має ієрархічну структуру, у якій одна персона є компонентом інших, більших за неї, персон. Відповідно на кожному нижчому рівні ієрархічних сходів (суспільство – корпорація – компанія – підрозділ – робоча група – команда – індивід) будуть знаходитися окремі сутності з власними індивідуальними цілями та прагненням саморозвитку. При цьому кожен її підрозділ орієнтований на досягнення цілей, усвідомлює себе, відкритий ринку й має власний термін існування [8, с. 100-104].

Зазначені ієрархічні сходи цілком можна співвіднести з теорією функціональних систем (ТФС), розробленою П.К. Анохіним [7], яка на думку В.Г. Редько [91] є досить універсальною схемою відображення поведінки живих організмів, оскільки в основу опису індивідуального розвитку, навчання й еволюції покладено єдиний критерій – адаптивний результат дій організму [6]. При цьому функціональна система (ФС) являє собою динамічну саморегулюючу організацію, що вибірково поєднує різноманітні структури й процеси організму [102]. Відповідно й В.С. Сіманков відзначає, що ФС представляють одиниці (елементи й механізми) складної інтегративної діяльності організму. Вони у своїй сукупності визначають життєдіяльність цілого організму – відкритої складної системи у її взаємодії з навколишнім середовищем [97]. Саме сукупна діяльність кожної ФС у їх взаємодії визначає складні процеси адаптації всередині організму й у його взаємодії з середовищем, що є основою підтримки процесів розвитку.

ФС характеризує такі властивості схеми управління поведінкою живої компанії як: цілеспрямованість (пов'язана з необхідністю задоволення потреб

живої істоти), мотивація, розпізнавання ситуації, планування дій, ухвалення рішень, прогнозування результатів дії, виконання безпосередньо цілеспрямованої дії, оцінку результату дії, зіставлення прогнозу й результату, пошук потрібного рішення й коректування бази знань (у випадку неузгодженості прогнозу й результату), навчання. Схема взаємодії указаних властивостей представлена на рис. 2.15. З неї видно, що розпізнавання, планування й ухвалення рішення ґрунтуються на використанні бази знань, яка поповнюється при навчанні.

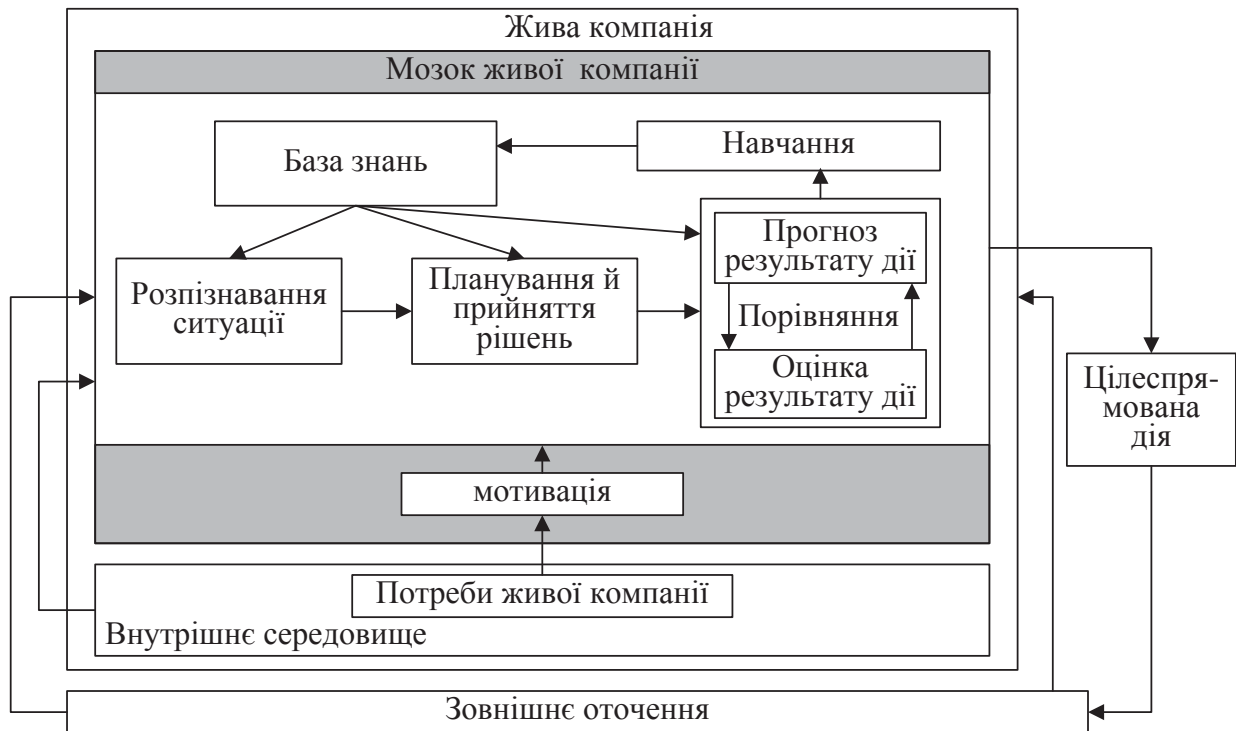


Рис. 2.15. Схема взаємодії властивостей функціональної системи [91]

Виходячи з рис. 2.15 можна стверджувати, що врахування положень ТФС дозволяє забезпечити практичну реалізацію першого поданого на рис. 1.8 принципу "орієнтації на дії". Більш того, в архітектурі кожної ФС особливе значення має акцептор результату дії. Саме тому її можна охарактеризувати як замкнуте фізіологічне утворення зі зворотним зв'язком, що надає інформацію про успішність поведінки. Принципово новим механізмом організації цілеспрямованої поведінки живої компанії є аферентний синтез, в процесі якого відбувається обробка найбільш важливої для прийняття рішень інформації [102].

Стиль управління орієнтований на дію може бути пов'язаний з певними ризиками, вирішення яких перетинається зі створенням належного контексту для членів організації. Відповідно й стратегія виступає як спроможність організації навчатися швидше за конкурентів. Стратегію слід розглядати не як імен-

ник (документ, яким слід керуватися), а як дієслово (то що слід робити, а не те, що маєтся). Стратегія повинна визначати не тільки напрямки діяльності компанії, але й ідентифікувати ті дії, які компанії не буде робити в жодному випадку. Стратегія повинна ґрунтуватися на реально існуючій внутрішній компетенції [109, с. 146].

Отже, вище керівництво повинно задавати контекст, під час якого максимальна кількість доступних організації інтелектуальних ресурсів залучається до процесу безперервного навчання.

Найважливішим поняттям при цьому є мотиваційне порушення, роль якого полягає в ідентифікації потреб організму, формуванні мети й підтримці цілеспрямованих форм поведінки. Саме мотивація стимулює знаходження рішення, адекватного потребам живої компанії в певній ситуації. При цьому формуються наміри – вихідні рішення, пов'язані зі спонуканням і плануванням поведінки. Потім відбувається прийняття поведінкових рішень з одночасним формуванням акцептора результату дії. За для цього мобілізуються нервові ресурси, після чого увага живої компанії концентрується на пріоритетній меті. Далі спостерігається еферентне порушення, коли будується програма дії. Потім реалізується сама дія й фіксується її результат. Зазначений цикл призводить до зростання знань живої компанії, а отже й до її навчання.

Таким чином, кожна вже існуюча організація може розглядатися як така, що постійно навчається та створює власне знання. В процесі такого створення присутні як індивідуальні, так і службові елементи. Їх поєднання являє собою концепцію "створення власного знання через навчання" [25, с. 28]. Разом з тим, на думку Арі де Гіуса [8, с. 72-76], обрані способи навчання в більшості випадків не відповідають умовам оточення через їх повільність, врахування малої кількості варіантів перерозподілу ресурсів, страху прийняття рішень, орієнтації на досвід замість розробки імітаційних моделей. В загальному вигляді виділяють два типи навчання, характеристика яких подана у табл. 2.1. Відповідно сучасні умови розвитку економіки передбачають відмову від асиміляції та переорієнтацію на пристосування й зміну наявних структур.

К. Коллінсон та Д. Парселл [48] пропонують дещо інший підхід до визначення видів навчання в організації. На їх думку видатні корпорації повинні впроваджувати навчання при кожній можливості, так як це представлено на рис. 2.16. За для реалізації запропонованої ними моделі, можна спочатку впровадити окремі її елементи, поступово розширяючи їх склад. Окрім того потріб-

Типи організаційного навчання

Елемент	Навчання через асиміляцію	Навчання через пристосування
Загальна характеристика	Сприйняття інформації, для якої суб'єкт навчання вже має готові структури для розпізнання й осмислення сигналу	Внутрішні структурні зміни переконань, ідей та настанов. Заснований на досвіді процес пристосування до оточення з повною зміною всіх або деяких характеристик
Легкість сприйняття нового	Суб'єкт навчання легко може сприймати й діяти на основі отриманої інформації	Сприйняття нового вимагає змін й розвитку потенціалу, що є дуже складним процесом
Кількісні показники	Більшість інформації на підприємствах відноситься до даної категорії	Обмежена за кількістю стратегічно важлива інформація
Рівень прийняття рішень	Використовується для прийняття оперативних рішень	Обґрунтування структурних змін й умов функціонування
Асоціація	Викладання. Мати діло з фактами й свідомо їх використовувати	Наставництво й коучінг. Інтелектуальний аналіз даних
Складність передачі знань	Ідеї легко можуть бути передані від одного індивіда до іншого	Складність дифузії неявних та прихованих знань
Можливі фактори загрози	Можуть мати небезпечні результати через неврахування змін ситуації, чи очікування повернення умов ринку в минулий стан	Переорієнтація лише на дану категорію може призвести до зменшення ефективності систем моніторингу й втрати контролю

но створювати культуру обміну знанням в межах сформованої корпоративної ідеології та цінностей.

Слід прийняти до уваги, що спроможність до навчання притаманна лише живим істотам. Важливість спроможності до навчання пояснюється властивістю інтроцепції (з латинської – внутрішнє сприйняття) – спроможності усвідомлювати власну позицію по відношенню до решти світу. Інтроцепція відбивається на трьох рівнях: просте відношення до оточення (оцінка сигналів), прямі переживання (усвідомлення гармонії зі світом за відсутності значних погроз) та цінності й переконання (відповідність цінностей й переконань компанії та оточення). Найбільш важливе стратегічне значення має третій рівень, оскільки саме він обґрунтовує відповідність місії й бачення (див. рис. 2.4), культури й ідеології (див. рис. 1.2) додержання вірності власному покликанню й ціннісних орієнтирів (див. рис. 1.8) з вимогами оточення [8, с. 104-108].

Відповідно основним управлінським принципом стає гармонізація цілей субструктур, у якості яких можуть виступати окремі ФС. За для цього системи вищого рівня повинні обслуговувати цілі систем нижчого рівня. Перспектив-



Рис. 2.16. Модель системи управління знанням [48, с. 49]

ним є орієнтація на ТФС в процесі організації такого обслуговування. Вона пояснюється спрямованістю ТФС на вивчення цілісних саморегулюючих відкритих систем у їхньому безперервному зв'язку з навколишнім середовищем й введення в їхню структуру елементів апарату передбачення необхідного результату (випереджального збудження) [59]. Саме цей апарат даватиме змогу прогнозувати й реалізовувати представлену на рис. 2.2 інтегровану траєкторію розвитку. Відповідно з формуванням апарату "передбачення" майбутнього результату порушується поступальний, лінійний хід реакцій на події, і він набуває випереджального та імовірнісного характеру.

Завдяки цьому за допомогою ряду механізмів створюється цілісне подання про ситуацію в зовнішньому середовищі. Отримане в такий спосіб інтегроване відбиття конкретної ситуації порівнюється з образами типових ситуацій (еталонами), що зберігаються в системі управління знаннями. Результатом такого порівняння є віднесення образу поточної ситуації до одного з еталонів або відомих класів ситуацій. Це дозволяє миттєво ініціалізувати функціональну систему, що відповідає типовій ситуації, та з мінімальними ресурсними витратами швидко й правильно відреагувати на неї. При відсутності в пам'яті таких еталонів потрібно реагувати на незвичайну ситуацію випадковим чином, тобто вибирати або конструювати відповідну ситуації функціональну систему інтуїтивно [59]. Формування потрібної ФС, як сприяє виживанню підприємства й збагаченню наявну базу знань, так і розширює парадигму ситуаційного мене-

джменту. Загальна схема роботи ФС представлена на рис. 2.17.

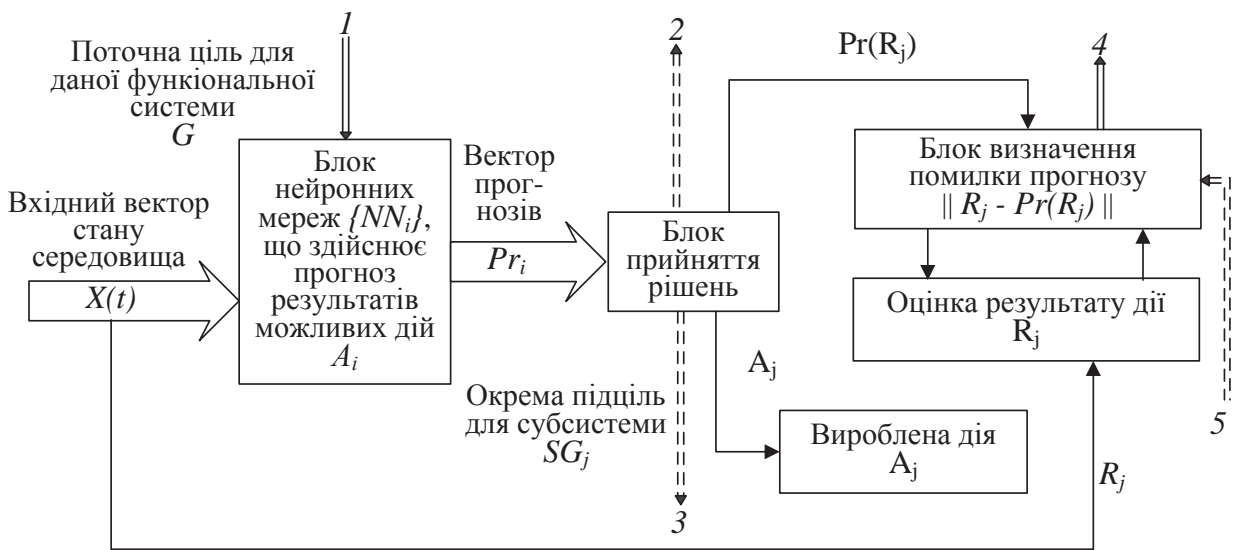


Рис. 2.17. Схема функціональної системи [6]

Дана схема підпорядкована вирішенню завдання, поставленого надсистемою, за умови пошуку найбільш перспективних з точки зору ФС способів досягнення цілі. Якщо в блоку знань є еталон дії або прогноз результату, що здійснює блок нейронних мереж, дає невелике відхилення, то система ініціює проведення відповідних дій. На рис. 2.17 подвійними стрілками зображені канали передачі управління між однією функціональною системою та іншими системами.

Вища структура повинна цілі зробити ясними для окремих своїх елементів (підрозділів та робітників). Відповідно їй неможна придушувати індивідуальні інтереси застосуванням влади. Отже, в залежності від додержання чи недодержання зазначеного принципу та від цілей існування можливе виділення двох типів компаній, характеристика яких представлена в табл. 2.2.

Слід звернути увагу, що перетворення корпорації у компанію другого, з представлених у табл. 2.2, типу вимагає як значних зусиль й виконання майже всіх розглянутих у першому розділі принципів, так і досить тривалого періоду впровадження. Разом з тим, руйнування принципів "компанії-ріки" можливо досить швидко за умови орієнтації знов лише на норму прибутку на інвестований капітал та точне дотримання заздалегідь встановленого детального плану упорядкування діяльності [8, с. 140].

Цікавим є також твердження Т.У. Маллоуна, що орієнтація на знання,

Порівняльна характеристика компаній [8, с. 114-139]

Характеристика	Економічна компанія	Демократична компанія
Головна мета	Максимальний результат мінімальними витратами	Увічнити себе тобто забезпечити тривале існування
Відношення до персоналу	Люди розглядаються як активи, тобто як продовження капіталів фірми. Відповідальність за членів компанії відсутня	Для досягнення цілей потрібна побудова певного співтовариства й організація управління цінністю взаємин
Аналогія	Компанія-калюжа	Компанія-річка
	Скопління крапель з центром усередині. Зростання призводить до додавання нових крапель, не змінюючи центр	Ріка як частина ландшафту з постійною зміною розмірів та структури. Через взаємодію з середовищем жодна крапля не домінує
Розвиток та навчання персоналу	Інвестиції в людський капітал обмежені умовою отримання максимального прибутку у короткі терміни	Оптимізація капіталу як оптимізація людей. Прибуток також залишається важливим, але лише для досягнення цієї цілі
Довіра й контроль робітників	Незначна довіра робітникам викликає посилення ієрархічного контролю	Компанія це одиниця з єдиною самосвідомістю. Люди як частина згуртованого цілого
Організаційне різноманіття	Стандартизація операцій й організаційних структур. Жорстка регламентація діяльності й виконуваних процедур	Система може бути дивергентною. Елементи необов'язково повинні бути однаковими, для інтеграції у єдине ціле
Оклад топ-менеджерів	Робоче співтовариство знаходить оклад завищеним, що є однією з перешкод для досягнення єдності й розуміння бачення	Визначається інтроцепцією компанії відносно власних цінностей, й встановлений розмір сприймається нормально
Найм працівників	Набір персоналу як отримання придатних людей для обслуговування активів. У разі згорання попиту на продукцію можливе значні звільнення (не людей, а вже непотрібних їх навичок)	Майже обряд посвячення. Прийом на роботу це перевірка сумісності компанії та робітника. Нові члени повинні мати відповідні якості, але більш важливою є гармонія з цінностями
Розвиток персоналу	Критичний момент неминуче настане, коли виникне питання наступності керівників або обраної стратегії	В будь-який момент є три покоління працівників, що готові змінити попередніх. Але наступність не є по життєвим наймом
Довіра й договір (гласний чи негласний)	Людина надає власні навички у обмін на грошову винагороду (відповідно до законодавства)	За умови старання робітників компанія буде намагатися розвивати потенціал кожного індивіда до максимуму
Пов'язані особи	Розширення потужностей шляхом зливань чи поглинань потрібних контрагентів	Задоволення потреб за рахунок залучення зовнішніх ресурсів та субпідрядних угод
Базова теорія	Системна концепція	Гуманістична концепція

підкріплена відповідною інформаційною інфраструктурою може призвести як до централізації, так і до децентралізації (в залежності від конкретних умов). Посилення централізації відбудеться за умови, що для компанії головним є отримання економії на масштабах. Децентралізація буде поширюватися у разі, коли головним стане мотивація робітників та гнучкість. Більш того, даний автор стверджує про циклічність зазначених процесів. Спочатку зменшення витрат на комунікацію веде до посилення централізації (доки не буде вичерпаний ефект масштабу). Подальше зменшення цих витрат призведе до поширення децентралізації [60, с. 45]. Порівняльна характеристика різних моделей організаційного устрою корпорацій представлено у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Варіанти організаційного устрою корпорацій (на основі [60])

Представлення	Характеристика	
1	2	
<p>Структура комунікації</p> 	Ієрархічна організація	
	Як приймаються рішення?	Вертикаль влади (рішення керівництва обов'язкові для підлеглих)
	Границя прийняття рішень	Для особи, яка погоджується бути частиною такої системи, рішення вищестоящих осіб обов'язкові для виконання
	Стимули	Винагорода за виконання вимог керівництва. Кар'єрне зростання й переведення на більш високий ієрархічний рівень
Переваги		Недоліки
Ієрархії успішно працюють у великих структурах з відносно незначними інформаційними потоками. У жорсткій ієрархії простіше розрішити конфлікти співробітників в інтересах спільної справи й дійти згоди без зайвих дискусій		Кожний працівник зайнятий своєю справою й бачить лише частину загальної проблеми (а він, можливо, максимально виявив би свої здатності в іншій сфері, до якої не має доступу). Якщо інформації надто багато, керівники бувають перевантажені. Виникають "вузькі місця". На будь-якому рівні особа, що приймає рішення, може відхилити якийсь варіант просто тому, що він просто не сподобався. Людям важко відчувати себе самостійними
<p>Структура комунікації</p> 	Демократичне підприємство	
	Як приймаються рішення?	Голосування (більшістю, двома третинами голосів, консенсусом тощо)
	Схема ухвалення рішення	Робітник підкоряється будь-якому рішення, прийнятому групою, до якої він належить. Приймати та відповідати за рішення може будь-який член групи
	Спонукальні мотиви	Можливість голосувати за те, що на думку робітника є кращим (особисто чи для групи)

Продовження табл. 2.3

1		2	
Сильні сторони		Слабкі сторони	
Кожна людина може брати участь у прийнятті всіх рішень, що відносять до її компетенцій. Групові рішення можуть змусити окремих людей виконувати те, що добре для групи в цілому, навіть якщо ці люди є супротивниками ухвалених рішень		Групі звичайно потрібно багато спілкування, для того щоб голосуючі були добре поінформовані й робили свій вибір свідомо. Індивідуальні голоси мають однакову вагу в прийнятті рішень, без урахування компетентності окремих людей	
Структура комунікації 	Сітьова форма корпоративної організації		
	Як приймаються рішення?	На основі взаємної згоди зацікавлених сторін (з урахуванням всіх можливостей)	
	Схема ухвалення рішення	Особа повинна погодитися із усяким рішенням, що стосується її дій	
	Стимули	Максимізація власного прибутку: вартість того, що ви одержите, за винятком вартості того, що вам доведеться затратити для цього	
Сильні сторони		Слабкі сторони	
Ефективність		Проблеми стимулювання	
Коли кожний гравець думає про власний прибуток, у результаті розміщення ресурсів звичайно виходить дуже ефективним для компанії в цілому (невидима рука ринку). Коли ситуація міняється, багато розумів можуть працювати одночасно над спільною проблемою пристосування до нових умов. Одночасно можна аналізувати різні варіанти. Успіхи звичайно легше побачити й скопіювати. Кожен може працювати над будь-яким аспектом проблеми, що він хоче вирішувати. Ця система дає гарний зворотний зв'язок і стимули, що змушують людей брати участь у тому, у чому вони можуть бути найбільш корисні для системи в цілому. Навіть коли ситуація стабільна, загальна система взаємних згод з легкістю регулює окремі проблеми		У деяких ситуаціях не вдається досягти угод, які сприятливі для організації в цілому, тому що вони не відповідають власним інтересам однієї або обох залучених сторін	
Мотивація		Потреби комунікації	
Автономність поведінки, мотивація й творчість, як правило, високі, тому що всі гравці повинні погоджуватися з рішеннями, які їх стосуються безпосередньо. При цьому всі бачать прямі результати своїх дій		Потрібен обмін значними обсягами інформації для пошуку альтернативи й укладення угод	

Отже, в процесі створення видатної корпорації в більшості випадків слід орієнтуватися на останні два способи її організації з поданих у табл. 2.3. Побудова такої демократичної "компанії-ріки" може базуватися також й на розробках Л. Греттон [25], яка пропонує власну системи принципів, відображених на рис. 2.18.

Їх актуальність підтверджується представленим у [116] аналізом досвіду п'яти кращих роботодавців світу. Зокрема, більшість з робітників, які звільни-

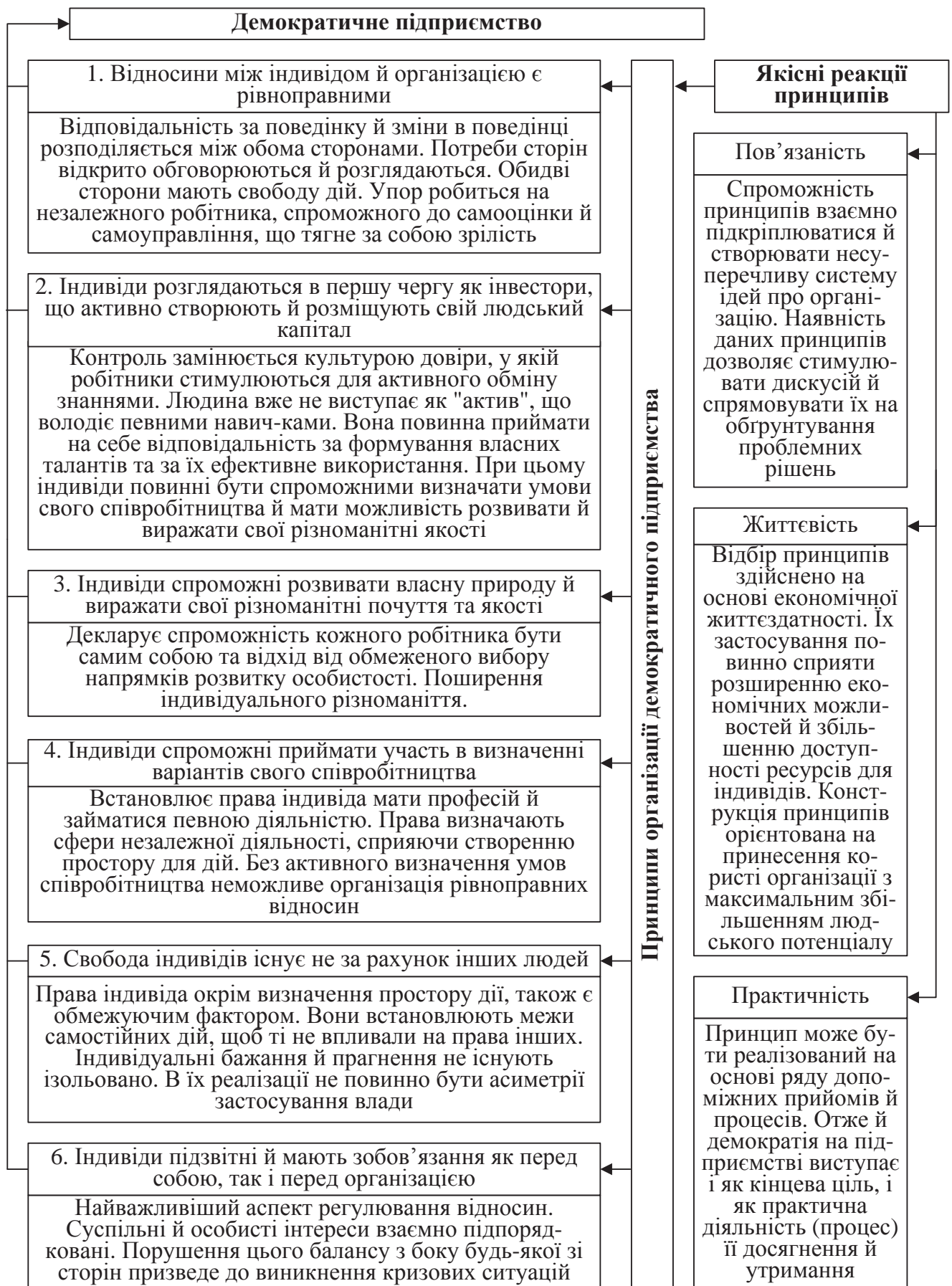


Рис. 2.18. Принципи організації демократичного підприємства

(узагальнено за [25])

лися з компанії Quard (займає 75 місце у рейтингу Fortune), пояснювали це тим, що компанія не надала їм можливостей для навчання та саморозвитку. Компанія First Horizon (49 місце у Fortune) орієнтується на скорочення робочого дня працівників за рахунок можливості працювати на принципах віддаленого доступу (4-й принцип).

Для багатьох компаній їх перетворення у демократичне підприємство чи компанію-річку вимагає нового проекту організаційного устрою [25, с.17]. Саме тому особливої актуальності серед наведених на рис. 1.6 вимог до видатної компанії набуває її "терпимість". Політика терпимості за своєю сутністю співпадає з принципом орієнтацію на дію (див. рис. 1.8). Власно терпимість Арі де Гіус співвідносить з розширенням розуміння децентралізації та диверсифікації. Вимога підтримки додаткових видів бізнесу підтверджується тим, що більшість з компаній, які проіснували більше 100 років, майже повністю змінили власний бізнес-профіль, а деякі з них – декілька разів. Підтримуючи певний рівень внутрішньої різноманітності, жива компанія набагато більше адаптивна, тому що має значні можливості реагувати на зміни будь-яких ринкових сил. Нетерпимі компанії також можуть мати тривалий термін існування, проте для цього їх треба контролювати оточення [8, с. 156-164]. У зв'язку з означеним протистоянням слід по іншому розглядати й "концепцію їжака". Занадто сильна орієнтація не неї може спричинити втрату адаптаційних можливостей. З іншого боку можна обирати допоміжні види бізнесу в межах основного, що зменшить загальну високу витратність концепції терпимості.

Слід враховувати, що є багато форм й визначень демократії. З точки зору створення ефективної корпорації Л. Греттон спинилася на "демократичній автономії", коли робітники переслідують власні інтереси, а корпоративний розвиток стає спільною ціллю [25, с. 58]. Відповідно важливим стає пошук та формулювання системоутворюючого фактору, який дозволить узгодити інтереси різних елементів видатної корпорації. За для цього також пропонується орієнтуватися на теорію функціональних систем, в рамках якої пропонується здійснювати внутрішню інтеграцію. Відповідно, подана на рис. 2.19 схема демонструє безперервність дослідницького процесу, який забезпечує безпосередній перехід від системного рівня к тонким фізіологічним деталям системи до молекулярного рівня включно (рівня окремих особистостей).

Застосування зазначеної логіки дозволяє розширити подану на рис. 2.17 схему застосування ФС в процесі розвитку живої компанії. При цьому до одних

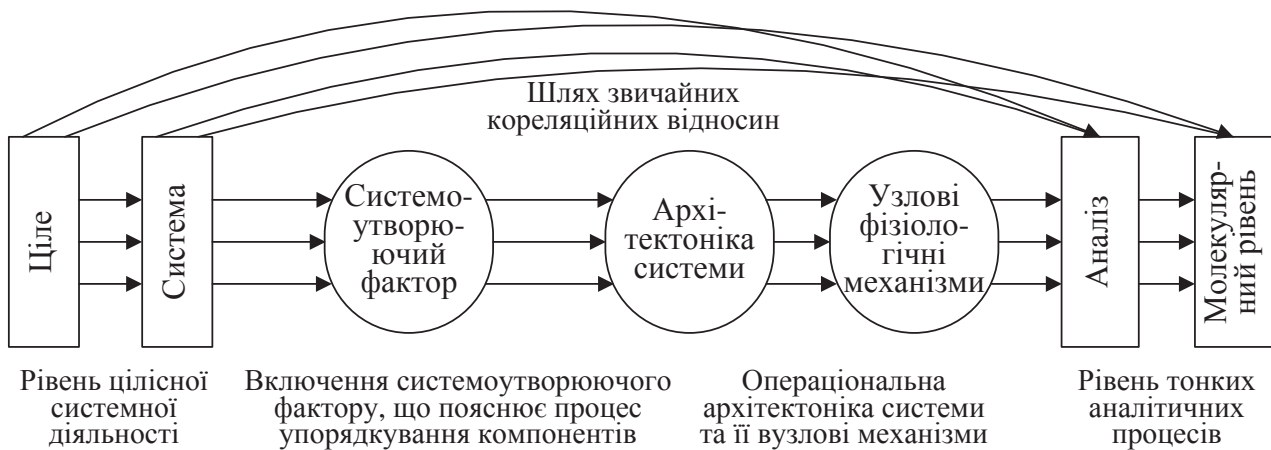


Рис. 2.19. **Схема утворення демократичного підприємства [7]**

з головних завдань можна віднести створення потрібних управлінських стереотипів (див. рис. 1.10), формування й узгодження еталонів дій у певних ситуаціях (наприклад у вигляді застосування нечіткого логічного виводу та визначення й навчання нейронних мереж $\{NN_i\}$). Відповідна схема стратегічного процесу розвитку видатної корпорації подано на рис. 2.20, який є адаптованим варіантом розробленого у [6] алгоритму.

Таким чином, система стратегічного управління, як спеціалізований людино-машинний комплекс, повинна виступати в якості домінуючої функціональної системи й забезпечувати керівництву корпорації ефективну діяльність у відповідній сфері. Саморегуляція буде підтримувати цілісність системи, її стійке функціонування в умовах типових впливів зовнішнього середовища. Саморозвиток сприятиме переходу до якісно нового етапу прогресивного розвитку системи. Підґрунтям означених процесів буде цілеспрямований (корисний для виживання системи) відбір й нагромадження структур (інформації), що підвищує загальний рівень організації й адаптаційні можливості системи.

Разом з тим формування зазначеної схеми передбачає проходження певної послідовності етапів, що повинно сформувати певну ієрархію ФС, які входять до складу надсистеми стратегічного управління та створюють передумови для формування у компанії циклу предиктивного управління розвитком. Переваги предиктивного управління, як зазначається в [58], полягають у можливості використання прогнозу розвитку ситуації й прийнятті рішень на основі розробленого сценарію, що враховує ризики-фактори й оцінку наслідків прийнятих рішень. Предиктивне управління дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з ліквідацією несприятливої ситуації, або повністю уникнути її виникнення.

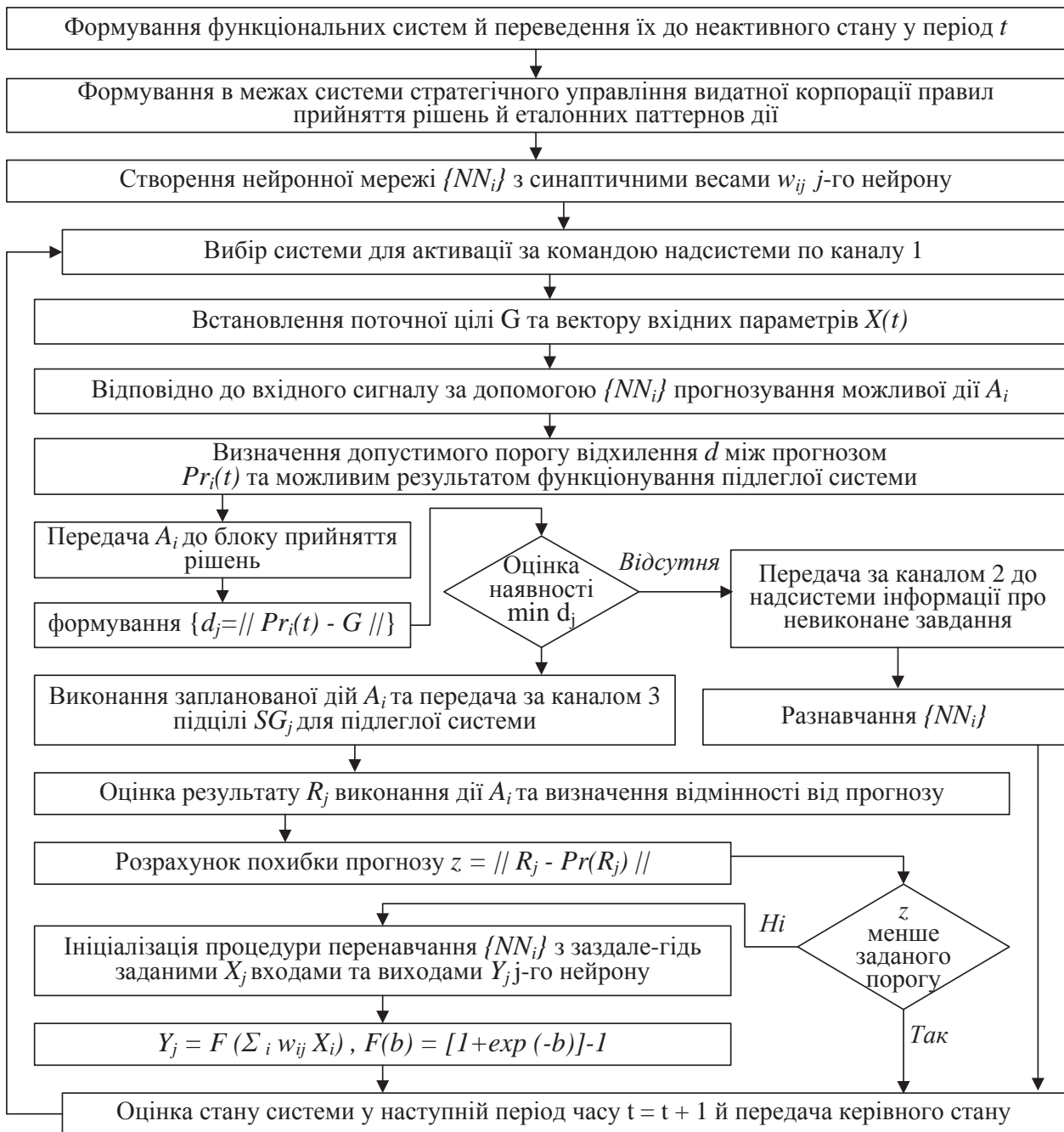


Рис. 2.20. Алгоритм взаємодії функціональних систем

Саме можливість випереджальної адаптації, що базується на зазначеному предективному управлінні, і є головною перевагою живої компанії та демократичного підприємства. У будь-якому разі їх побудова починається з усвідомлення наведених на рис. 2.18 принципів. Їх же практичне застосування можливо лише на основі поданих на рис. 2.11 трьох структурних елементів демократичного підприємства.

Зазначені принципи, за умови різного ступеню їх впливу на формування підприємства створюють різні форми організаційного устрою й розподілу вла-



Рис. 2.21. Структурні елементи побудови та ключові переваги демократичного підприємства (узагальнено за [25])

ди на підприємстві. Один з варіантів групування принципів представлено на рис. 2.22, який свідчить про актуальність з точки зору створення й розвитку видатної корпорації орієнтації на охарактеризовані в першому розділі адхократичні механізми.

Незалежність й різноманіття	Високі	Адхократія	Демократія
		Виникає коли робітники бачать в собі активних інвесторів й розвивають сукупний людський капітал. Проте відсутні стимули для затримки у даному колективі	Задіяні всі шість принципів. Люди незалежні, їм доступне різноманіття, яке створює простір для дій та ясне розуміння загальної цілі
	Низькі	Автократія	Бюрократія
		Орієнтація на певне завдання при обмеженому розумінні загальної мети й сприйняття цінностей	Командно-керівний підхід забезпечує ясність цілей всередині жорстких границь
		Низька	Висока
		Спільна мета	

Рис. 2.22. Матриця демократії (на основі [110, с.85-93])

Також, на основі матриці демократії судячи можна стверджувати, що людині дійсно важко працювати в умовах ієрархічно організованого підприємства. Проте чи можлива повна відмова від ієрархії та переорієнтація на нові принципи роботи в процесі побудови видатних корпорацій? Особливу відповідь на дане питання, яка не відповідає поглядам багатьох спеціалістів, що передвіщають кінець ієрархій, дає Г. Дж. Лівітт [57]. Він наголошує на неможливості відмови від ієрархій, хоча все ж таки відмічає певні зміни в принципах їх організаційної побудови та функціонування. Жорсткі вертикальні конструкції поступово стають більш плоскими й демократичними, проте принцип підпорядкування рівнів залишається домінуючим. Повноваження та влада, що їх супроводжує, як і раніше розподіляються нерівномірно. Саме асиметрія розподілу влади спричиняє більшість негативних реакції з приводу ієрархічних систем. Роль демократичних принципів зростає за мірою орієнтації робітників на знання й довіру. Можливість же використання цих принципів виникла за рахунок технічного прогресу та представлених на рис 2.23 тенденцій.

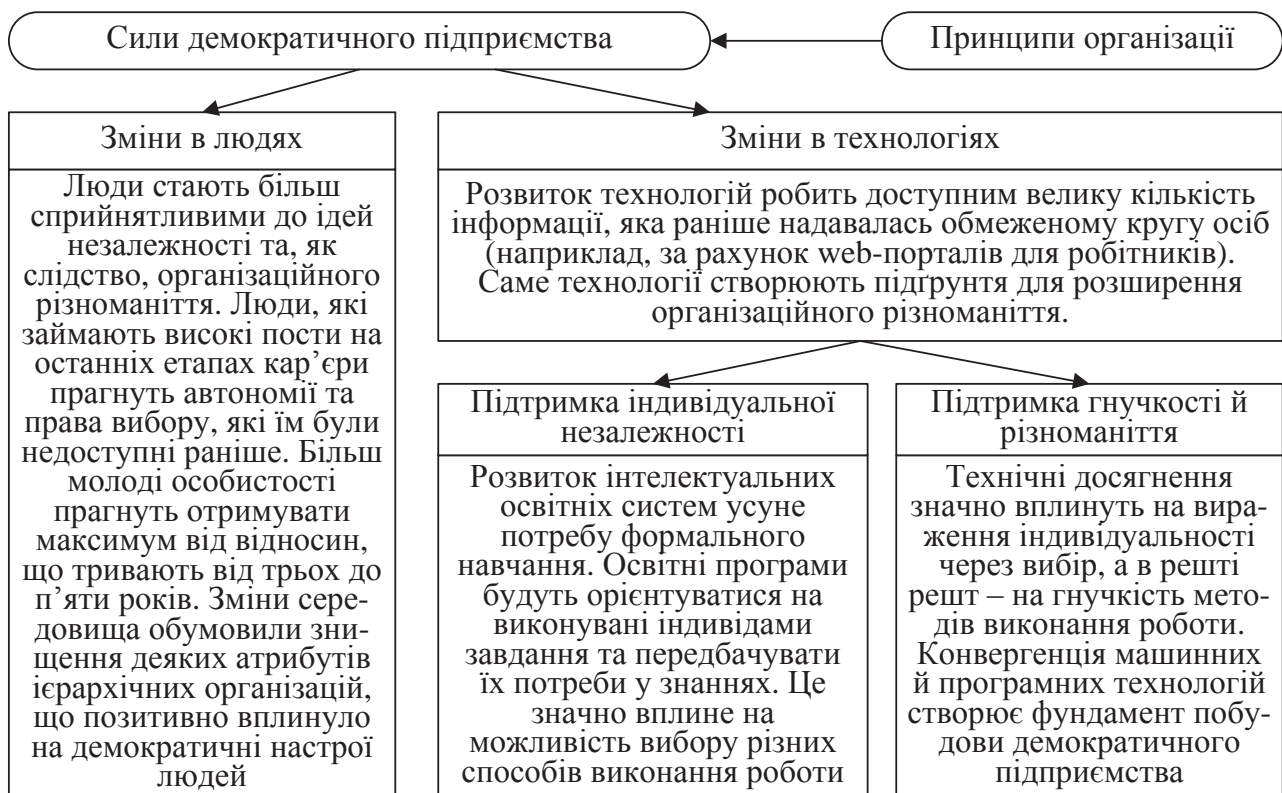


Рис. 2.23. Передумови виникнення потреби у демократії [8, с. 96-108]

Саме технологічний прогрес створив можливість побудови видатних компаній у вигляді сіткової форма корпоративної організації (останній елемент

табл. 2.3). З іншого боку, якщо мережі дійсно є конструкцією майбутнього, чи є впевненість в тому, що вони будуть краще за ієрархії? Мережі також залежать від асиметрії влади та можливості маніпулювання їх більш слабкими ланцюгами [57, с. 22]. Задача полягає не в боротьбі з ієрархіями, а в певному їх модифікуванні за для пом'якшення й покращення умов роботи людей [57, с. 22]. В основу такої модифікації варто покласти подані на рис. 2.24 переваги та недоліки ієрархічної форми організації компанії. При їх відображенні враховувалися наведені в табл. 1.1 концепції організації людських відносин та наведені в табл. 2.3 варіанти організаційного устрою корпорацій.

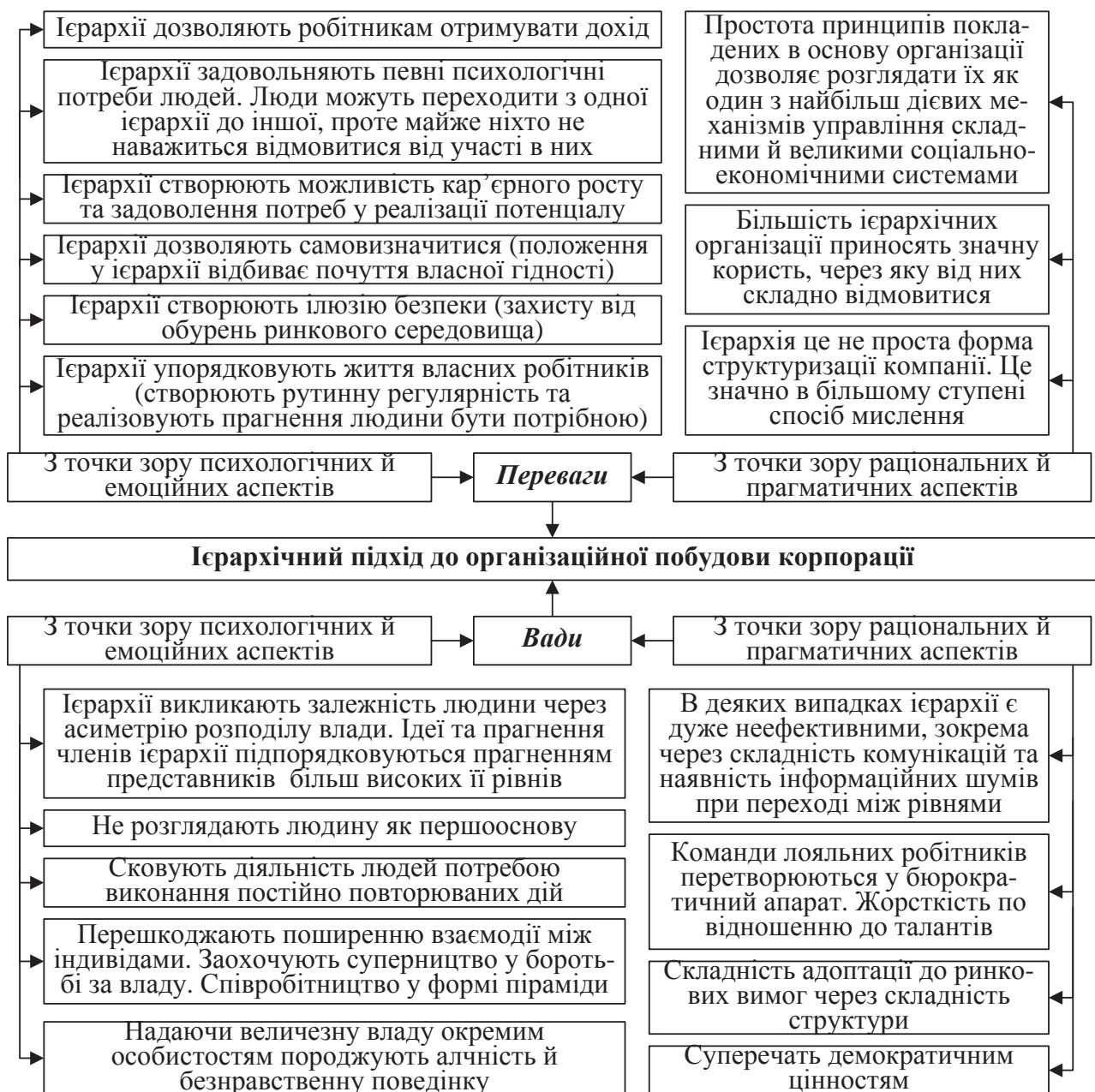


Рис. 2.24. Характеристика ієрархічної організаційної форми [57, с. 27-55]

Отже, з одного боку створення видатної корпорації потребує залучення творчих, енергійних й високо мотивованих робітників. З іншого – не менш важливим є структура яка забезпечуватиме контроль й відповідальність. Більшість компаній стали видатними не лише за рахунок формування бачення й розробки відповідної стратегії, а й завдяки вдало побудованій системі реалізації розроблених планів. Така система в термінології Дж. Коллінза та У. Лазьє співвідноситься з таким елементом, що забезпечує підтримку позитивної динаміки розвитку, як "тактична досконалість". Навіть гарно спроектована концепція, побудована у відповідності до всіх поданих у першому розділі вимог, за умови її поганої реалізації приречена на провал [47, с.183-184]. Саме тому великі підприємства значною мірою більш ієрархічні, а отже є більш безликими та залежними від правил й процедур, ніж маленькі.

Отже, коли бачення та місія сформульовані їх слід втілювати у життя. Знову ж таки, більшість проблемних питань будуть торкатися організації роботи персоналу компанії. Однією з головних вимог при цьому буде надання кожному ключовому працівнику опис бачення й стратегії, а також перелік стратегічних пріоритетів на поточний рік. Саме з означеними документами слід узгоджувати всі поточні дії. Кожна стратегічно важлива ціль також повинна розбиватися на етапи, вимоги до яких та строки виконання обов'язково слід доводити до відома конкретних працівників. Разом з тим дати й завдання не можна давати працівникам у односторонньому порядку. За умови створення таких умов, що робітники будуть приймати участь у встановленні строків у них зростатиме почуття відповідальності [47, с. 185-186].

Якщо робітники не доби-
ваються найкращих ре-
зультатів, це не їх вина.
Це вина керівництва, яка
полягає в тому, що не бу-
ло створено відповідних
середовища й ідеології

Зрозуміло й те, що поставлені задачі повинні продуктивно виконуватися, що також вимагає встановлення особливих умов. Недоліки й проблеми при виконанні поставлених задач це, як правило, результат невірної кадрової політики, неадекватної оцінки роботи, поганого планування, помилок на корпоративному рівні, але не окремого працівника. Основні умови, встановлення яких стимулює досягнення працівниками видатних результатів, представлено на рис. 2.25.

Якщо окремі робітники повинні стати скоріш інвесторами, ніж активами, то що саме вони будуть інвестувати? Менталітет інвестора полягає в розвиненні й використанні особистого людського капіталу з максимальною віддачею.



Рис. 2.25. Умови досягнення робітниками видатних результатів (узагальнено за [47, с. 188-190])

Завдання ж демократичного підприємства у цьому аспекті полягає в вихованні кожного індивіда з метою розкриття його кращих якостей. Ця умова обґрунтовує сутність першого структурного елемента побудови демократичного підприємства (див. рис. 2.21), розширена характеристика якого представлена на рис. 2.26 [25, с. 110-123].

Створення зазначених на рис. 2.25 умов є основою для формування бачення та підґрунтям всіх можливих систем мотивації. Існує прямий зв'язок між корпоративними цінностями та тактикою, оскільки лише усвідомлення персоналом цінностей дозволить досягти представлені на рис. 1.8 якості досконалої компанії. Водночас тактична досконалість є основою й процесів безперервного покращення. Покращення не може розглядатися як одноразова акція. Його сенс полягає в оцінюванні поточної ситуації, визначенні можливих дій, розробці плану покращень, реалізації його та фіксуванні нового стану. Цей цикл буде повторюватися нескінченно, за аналогію до циклів PDCA (Plan-Do-Study-Act; Планируй – Сделай – Проверь – Дей) Е. Демінга [77]. Циклічне повторювання не дозволить зупинитися на досягнутому, а отже й втрачати статус видатної корпорації [47, с. 191]. Створення ж середовища, у якому працівники будуть в змозі досягати видатних тактичних переваг, відповідно до пропозицій Дж. Коллінза та У. Лазье, слід здійснювати у відповідності до представленої на рис. 2.27 схеми, яка також відображає безперервний процес.

Отримання (під час досягнення персоналом тактичної досконалості) індивідуальної незалежності на думку Л. Греттон [25, с. 126-132] це похідна від ус-

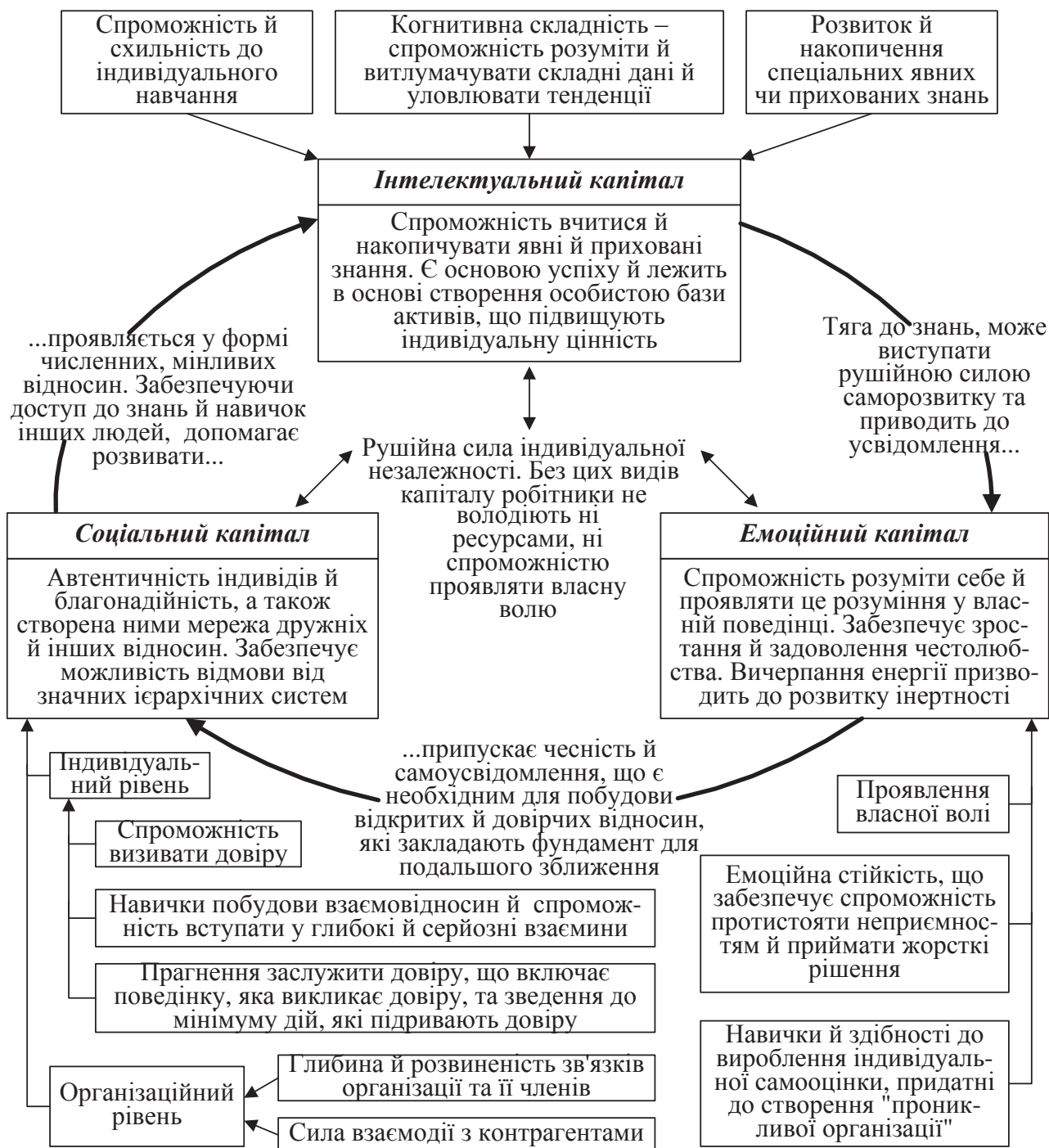


Рис. 2.26. Розкриття першого, з поданих на рис. 2.21, структурного елемента "індивідуальна незалежність"

відомлення того, ким прагнуть бути робітники корпорації. Щоб стати інвестором вони повинні прагнути до саморозвитку та вдумливого й свідомого процесу саморозвитку. Завданням же видатної корпорації стає інтеграція бажань окремих робітників з обраними корпоративними цінностями. Підтримка з боку компанії процесів отримання робітниками незалежності (через їх самопізнання, рефлексію, побудову моделей й створення простору для дій) дозволяє їм само-

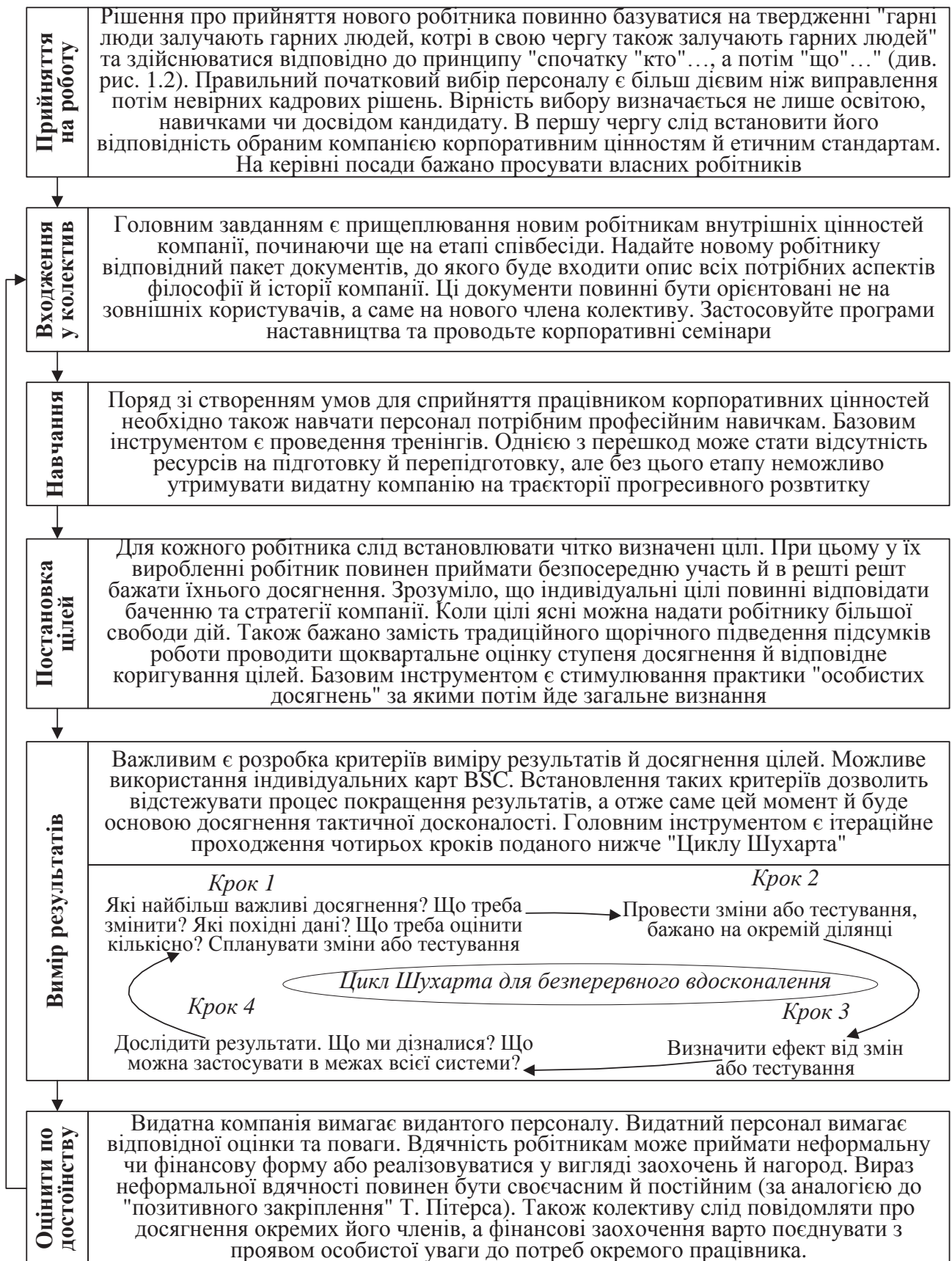


Рис. 2.27. Схема процесу створення середовища досягнення персоналом тактичної досконалості (узагальнено за [47, с. 191-205])

виражатися. Це дає в свою чергу робітникам можливість будувати більш глибокі відносини з власною організацією. З оглядом на це можна стверджувати, що розуміння потреб робітників також важливо, як і розуміння споживачів й поставальників. Відповідний цикл саморозвитку (як робітника, так і корпорації) представлено на рис. 2.28.



Рис. 2.28. Цикл здобуття індивідуальної незалежності (на основі [8, с. 128])

Залучення працівників це лише одна з вигід демократичних відносин. Вони забезпечують більш глибокі переваги, які індивідуальні для кожного робітника й проявляються у окремих дрібних деталях [25, с. 45]. Для того, щоб індивіди мали змогу розвивати свою кращі якості потрібно створити відповідні умови, в яких можна буде надати робітникам належний простір для дій. За створення таких умов відповідає другий, з розглянутих на рис. 2.21 структурних елементів демократичного підприємства. Саме створення організаційного різноманіття дозволяє реалізуватися таким вимогам до демократичного підприємства як активна участь у виборі роботи, створення рівноправних відносин та розгляд індивіда як інвестора. При цьому можна виділити окремі елементи внутрішнього середовища корпорації, в межах яких слід допускати вибір з певної

кількості різноманітних варіантів. Характеристика зазначених елементів представлена у додатку К. Окрім того у додатку К подані рекомендовані дії, для створення різноманіття в межах кожного з розглянутих елементів.

Створення різноманіття організації вимагає розробки певної послідовності дій. Їх можна об'єднати в декілька етапів, які будуть утворювати безперервний ітераційний процес. До головних з них в [25, с. 209-214] відносять: визначення потреб робітників у напрямках розширення різноманіття та формалізація їх у формі карти потреб; організація безперервного процесу розширення різноманіття шляхом експериментування та отримання й використання нового досвіду; створення готовності робітників до постійного навчання; організація інформаційної підтримки організаційного різноманіття (взаємини можливі лише за умови обміну належною інформацією); розробка правил взаємодії.

Останній структурний елемент демократичного підприємства, у відповідності до рис 2.21, вимагає забезпечення створення єдності цілей. При цьому на демократичному підприємстві обов'язково повинно бути присутнє уявлення о призначенні підприємства, зокрема, хоча б у вигляді рис. 2.1. Саме у відповідності до призначення будуть флотуватися внутрішні й зовнішні рушійні сили та визначатися необхідні для їх досягнення відповідальність й зобов'язання (обґрунтовують відносини між ключовими зацікавленими сторонами). Уявлення про зобов'язання є основою демократичного підприємства, оскільки саме на їх основі створюється простір взаємодії підприємства, приклад якого подано на рис. 2.29 [25, с. 217-221].



Рис. 2.29. Приклад взаємодії зобов'язань та відповідальності [25, с. 221]

Відповідно й реалізація представленої на рис. 2.27 схеми в більшому ступеню орієнтується на створення атмосфери довіри, яка надасть робітникам не-

обхідну свободу дій (1-й та 4-й принципи поданої на рис. 1.8 схеми). Мотивовані та відповідним чином підготовлені працівники не потребують жорсткого контролю. Вони повинні мати право приймати певні рішення в межах власної компетенції та нести відповідальність за результати прийнятих рішень. Разом з тим довіра повинна співвідноситись з жорсткими стандартами двох видів: стандартів якості роботи та цінностних стандартів (це твердження Дж. Коллінза та У. Лазьє також тісно перетинається з 8-м принципом створення досконалості Т. Пітреса щодо сполучення автономії та контролю). Ті працівники, які нехтують ключовими елементами філософії компанії не повинні бути частиною колективу. Однак звільняти робітників слід лише після з'ясування на скільки вірно вони усвідомили ключові цінності компанії та у разі потреби проведення належного перенавчання. Стандарти якості можуть бути менш жорсткими, але не менш високими. Отже й головним секретом створення видатної компанії є висока повага до власного персоналу з боку її керівництва. Лише за такої умови можна досягти тактичної досконалості в реалізації бачення [47, с. 209-213].

Демократія на підприємстві передбачає також наділення індивідів повноваженнями здійснювати вибір в контексті зобов'язань та відповідальності. Цей вибір тісно пов'язано з питаннями довіри та влади. При цьому слід враховувати, що демократичні принципи орієнтуються на неможливості існування відповідальності без довіри (інакше слід розвивати ієрархічний контроль). В процесі оцінки ефективності виконаної роботи акценти зміщуються на індивідуальну результативність на основі кінцевого результату. Формування різноманіття окрім того поступово зміщує центр влади на підприємстві (влада стає предметом угод). Основою стає орієнтація на позитивне почуття самодисципліни. Саме можливість вибору в умовах різноманіття та чесність у відносинах робітників й компанії, дозволяють створити видатну корпорацію [25, с. 228-232].

Разом з тим, не дивлячись на значні переваги демократичної форми організації компанії, її пристосування до мінливих потреб ринку вимагає проведення постійних організаційних змін. При цьому не можна не звернути увагу, що навіть великі ієрархічні системи спроможні оновлюватися й змінюватися одночасно зі збереженням своєї базової ієрархічної форми. Головною перешкодою цьому процесу є наявність сильних організаційних культур. Ці культури можуть змінюватися, але незначними темпами [57, с. 106].

У разі відчуття наближення потреби змін крупні ієрархії в змозі застосувати ізоляційну тактику [57, с. 107]. Вони можуть використовувати ізоляцію для

захисту власного статус-кво, або вибрати атакуючі варіанти стратегічних дій за для ініціювання обраних ними змін. Ідея проведення змін може виникнути у невеликої групи, що знаходиться усередині ієрархії. Впевненість цієї групи в тому, що реалізація даної ідеї необхідна, може спричинити конфлікти з рештою підрозділів корпорації. Для уникнення конфліктів можлива ізоляція даної групи, що також дозволить зменшити ризик невдач. У разі ж успіху корпорація в змозі використовувати отримані розробки. Це за термінологією Г. Дж. Лівітт ізоляція для захисту [57, с. 108]. Означений підхід перетинається з еволюційною теорією розвитку та зазначеною на рис. 1.8 вимогою орієнтації на експериментування.

З іншого боку корпорація може штучно утворювати спеціальні групи, наділяючи їх необмеженою свободою дій, що може характеризуватися як ізоляція для наступу. Важливим аспектом при цьому є розробка стратегії виходу та визначення шляхів подолання "проблеми повернення" (обґрунтування умов наступної інтеграції між інноваційною групою та базовою корпорацією) [57, с. 110]. Для спрощення інтеграційних-дезінтегаційних процесів корпорації створюють чіткі правила й регламенти взаємодії, що дозволяє підтримувати інноваційні команди але й зменшує гнучкість в цілому [57, с. 114].

Узагальнюючи вищевикладене можна запропонувати алгоритм вибору (централізованої чи децентралізованої) форми побудови видатної корпорації, який в агрегованому вигляді представлено на рис. 2.30.

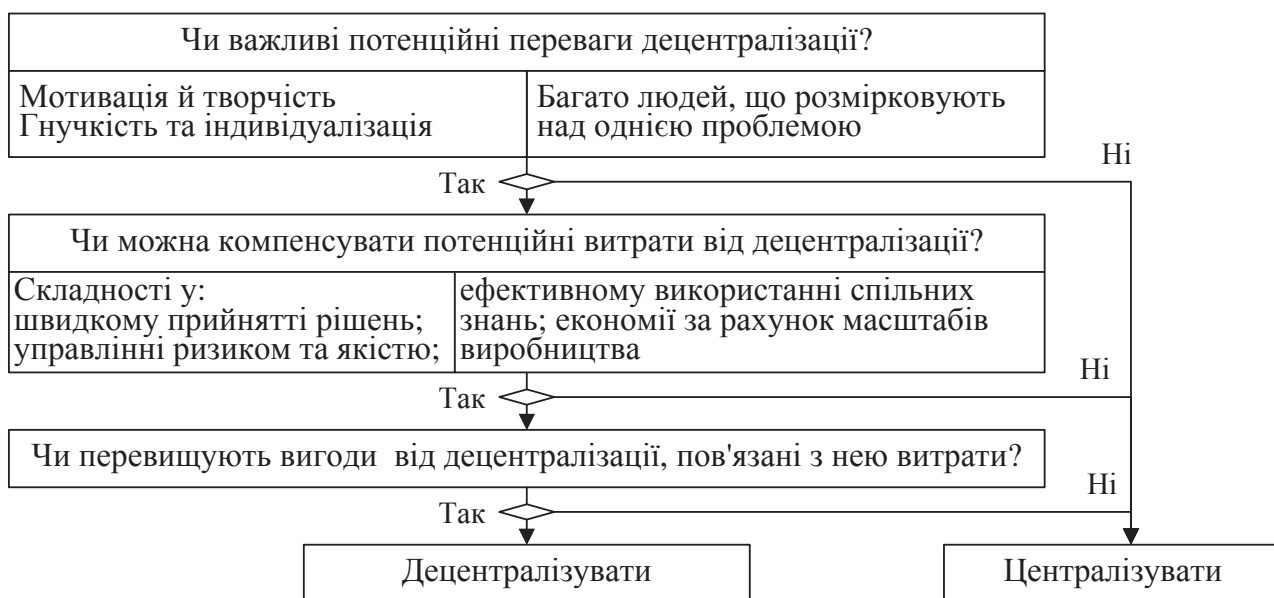


Рис. 2.30. Фактори обґрунтування форми розподілу повноважень [60, с.129]

Врахування поданих на рис. 2.30 факторів є основою забезпечення три-

валої життєздатності видатної корпорації як надбіологічного організму. Тривала життєздатність можлива лише тоді, коли утворюючим систему частинам спільне існування більш вигідно, ніж функціонування окремо (див. рис. 2.19). У разі зникнення вигоди від взаємодії організм розсипається. Отже й міра участі працівника в діяльності компанії залежить від балансу між вигодами від спільної роботи й роботи незалежної. Саме це й вимагає створення умов для активної участі персоналу у виробництві високоякісних продуктів.

2.3. Моделі катастроф або ілюзія досконалості

Розгляд позитивного досвіду створення видатних корпорацій та переведення їх на позиції прогресивного зростання відбиває лише одну сторону процесів стратегічного управління – можливості та сильні сторони. Разом з тим, підтримка успіху вимагає врахування ще й досвіду недосконалих компанії та компаній, які не змогли подолати певні кризи. Відповідно, більшість думок, щодо причин невдач й краху видатних корпорацій на думку С. Фінкельштейна можна звести до семи теорій управлінського краху, які представлені у табл. 2.4 [109, с.12-32]. Разом з тим, слід підтримати автора щодо неадекватності зазначених теорій по відношенню до видатних підприємств.

Таблиця 2.4

Теорії управлінського краху, та їх необґрунтованість

Теорія	Характеристика	Причини неадекватності
1	2	3
Теорія бездарних керівників	Причиною краху є низький інтелектуальний рівень першої особи компанії та вищого управлінського персоналу або їх некомпетентність у конкретній області	Практично всі керівники високого рівня досягли початкового успіху через те, що інвестори віддавали їм перевагу порівняно з рештою. Всі вони закінчили поважні й авторитетні учбові заклади
Неможливості передбачення майбутньої катастрофи	Керівники були застигнуті зненацька збігом обставин, який не можна було передбачити.	У більшості випадків менеджери мали всі можливості дослідити можливі зміни. Більшість трансформаційних процесів було прогнозованими, проте їх просто не брали до уваги
Теорія невиконання вірних рішень	Керівництво не допускало стратегічних прорахунків у визначенні лінії розвитку, проте саме компанія була не в звозі реалізувати задуми	Існує безліч теорій та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Ефективність поточної діяльності може бути забезпечена хоча б жорсткішим контролем. Отже й операційна криза це лише симптом

1	2	3
Теорія недостатньої старанності	Передбачається, що керівники халатно відносилися до власних обов'язків й займалися дрібницям замість подолання факторів-погроз	Для керівників крупних корпорацій зростання вартості й ефективності діяльності компанії корелює з їх добробутом, особистими амбіціями та визнанням бізнес середовищем
Теорія браку лідерських якостей	Керівники були не в змозі залучити працівників до слідування обраним ними курсом	Більшість з керівників корпорацій є сильними особистостями, мають шарм та користуються повагою
Теорія недоліку матеріальних ресурсів	Крахи корпорації виникли на тлі нехватки певного виду релевантних технологічних ресурсів, потужностей чи фондів.	Більшість неуспішних корпорацій були осередками технологічної мощі та володіли значною кількістю ресурсів. На момент початку краху вони мали достатнє фінансування
Теорія шахрайства	Керівники вищого рівня є простими шахраями	Навіть за прийняття даної теорії, отриманих керівниками сум явно недостатньо для краху компанії

Висновки, щодо неадекватності представлених в табл. 2.4 теорій управлінського краху підтверджує також й Д.Н. Сулл. За результатами його досліджень, менеджери більшості компаній, що втратили успішну позицію, були: передбачливими й методичними (прогнозували можливі зміни або користувалися послугами консультантів), активними й відданими справі (керівники присвячували роботі набагато більше часу, навіть ніж у більш ефективних компаніях), обізнаними й талановитими (саме вони й приводили компанії до попереднього успіху) [101, с.42].

С. Фінкельштейн стверджує, що більшість помилок корпоративного розвитку можна звести до чотирьох категорій: помилки на етапі організації нового проекту; неадекватна реакція на потребу реагування на зміну й оновлення середовища; невірні проведені зливання чи поглинання; посилення конкурентного тиску. Водночас їм виділяється чотири деструктивних моделей поведінки керівників: помилкові погляди, що призводять до викривлення дійсності; згубні настанови, що рутинізують викривлене ставлення; збій у роботі комунікаційних систем та не проходження важливої інформації; лідерські якості, що заважають корегуванню обраного курсу [109, с.29-31].

Одним з базових елементів створення й розвитку видатної корпорації є певні стратегічні наміри, які передбачають фокусування на ясній й значній цілі та спрямування на її досягнення всіх наявних ресурсів. Разом з тим, слід звер-

нути увагу, що ефективність реалізації стратегічних намірів значною мірою залежить від людського фактору, який призводить до "блискучої реалізації помилкового бачення". Для того щоб не опинитися у такій ситуації варто врахувати обґрунтовані С. Фінкельштейном [109] причини виникнення невідповідності між стратегією та рушійними факторами розвитку компанії, представлені в табл. 2.5. Окрім того в табл. 2.5 подано перелік питань, відповідь на які дозволить ідентифікувати можливість появи зазначених помилок.

Таблиця 2.5

Типологія стратегічних помилок [109, с. 183-205]

Помилка	Характеристика	Контрольне питання
1	2	3
1. Стратегічна омана		
Керівник компанії може опинитися під владою власних ментальних моделей чи організаційних рутин, та не звертати уваги на доводи, щодо власної невідповідності. Можливе три варіанти поширення стратегічної омани:		
1.1. Універсальна відповідь	Керівники компанії встановлюють у якості головного один-єдиний принцип (фактор, метод чи модель), на виконання якого орієнтують всі майбутні дії. В результаті майже не розглядаються можливі альтернативи та втрачаються нові можливості	Чи є ризик фокусування уваги на одному єдиному принципі чи факторі на шкоду іншим?
1.2. Святий Грааль	Компанія встановлює цілі, які вона потенційно не спроможна досягти або ґрунтує програму розвитку на основі факторів, які взагалі не існують. Як приклад можна навести твердження, що інноватори завжди отримують переваги у бізнесі за рахунок більшого терміну присутності на ринку та скорішого за конкурентів отримання досвіду. Це твердження є розповсюдженим, але помилковим з точки зору емпіричних досліджень	Яка ймовірність недосягнення обраних стратегічних альтернатив?
1.3. Непоказовий показник	Невірний відбір показників для виміру досягнень. За таких умов може буди цілком реалістичне уявлення про ефективне ведення бізнесу, яке не відповідатиме прихованим факторам-погрозам. Найбільш типовим прикладом є показник доля ринку. Його збільшення не гарантує зростання прибутку та не інформує про зміну вартості підприємства	Чи вірні критерії, на основі яких можна визначити результативність діяльності компанії?
2. Негативне перенесення		
Невірні припущення про те, що сприяє, а що не сприяє успіху власної компанії та компанії конкурентів		
2.1. Вчорашня відповідь	Орієнтація на модель оточення, яка колись відповідала дійсності, але на теперішній час застаріла. Бажання повторити вдалі дії в нових	Чи можливе застосування методів, що були ефективні в

1	2	3
	умовах, коли механізми використані в минулому автоматично застосовуються у поточних діях, але вже не являються адекватними ринковому середовищу	минулому у поточній ситуації?
2. 2. Інша гра	Існуюче у керівника уявлення про реальність може бути хибним не через зміну оточення, а через переміщення компанії в нові сфери діяльності з новими правилами й вимогами. При цьому керівництво не звертає уваги на приховані відмінності нового ринку.	Можливе переведення операцій у нові СЗХ, якщо це вимагає зміни підходів до ведення бізнесу?
2. 3. Хибне уявлення про себе	Невірне розуміння власних компетенцій. Зокрема орієнтація на власні сильні сторони може викликати кризу, якщо в дійсності вони не відповідають умовам оточення. Окрім того, можлива втрата вигоди через непорозуміння потужності власного потенціалу.	Яка ймовірність невірного визначення власних ключових компетенцій?
2.4. Помилка кіно продюсера	Помилкове визначення фактору, який призвів до ефективної реалізації певного проекту. Орієнтація на такі фактори успіху, без розуміння глибинних причин їх появи (як у конкурентів, так і у власному середовищі). Прикладом цієї помилки є не розуміння того, що досвід й інтелектуальний потенціал не завжди приносять користь, а у деяких випадках можуть стати навіть фактором-погрозою	Чи вірно встановлені фактори й причинно-наслідкові зв'язки, що обумовили в минулому досягнення успіхів?
3. Звуження поля зору й мислення		
Невідповідність у поглядах, викликана або обмеженим світосприйняттям або занадто радикальними пропозиціями		
3.1. Тісний мірок	Орієнтація на власне розуміння ситуації, орієнтація лише на власний досвід й НДОКР, обмежене внутрішніми умовами уявлення про ситуацію на ринку. Можливе орієнтація лише на окремі стратегічні зони господарювання, без прагнення пошуку нових й розуміння наявних тенденцій.	Прогнозування тенденцій розвитку орієнтується на обмежені моделі?
3.2. Всюди з власними правилами	При розширенні зон господарювання на нові регіони слід враховувати їх специфічні особливості, що не завжди може бути зроблено. Проте не завжди партнери компанії будуть беззаперечно орієнтуватися на її бачення й ключову ідеологію.	Наскільки гарно ви розумієте культурологічні особливості й правила взаємин на нових ринках компанії?
3.3. Жага до зростання	Весь наявний потенціал орієнтується на розширення сфер впливу навіть за рахунок рентабельності й зростання заборгованості. У такому випадку розвиток в решті решт призведе до	Чи не відбивається негативно зростання розмірів компанії на грошових потоках

1	2	3
	втрати стабільності й початкових ключових компетенцій. Зокрема, орієнтація на розширення бізнесу, може бути реалізована через поглинання значної кількості компанії, без урахування можливості інтеграції їх до власної структури	та рентабельності?
4. Неспроможність прогнозування змін		
Неадекватна оцінка тривалості періоду незмінності ринкових умов		
4.1. Ідеальний шторм	Одночасний прояв подій, з низької ймовірністю виникнення кожної окремо, складно прогнозувати. Разом з тим поєднання їх впливу може оказати значного негативного впливу (синергія факторів-погроз). Необгрунтовано оптимістичне сприйняття ситуації значно більш шкідливе, ніж не врахування можливостей	Чи враховується можливість одночасного впливу декількох малоїмовірних подій?
4.2. Зоряні війни	Керівники можуть переоцінювати ймовірність розвитку подій. Суть проблеми полягає в тому, що керівники можуть не розуміти різниці між задачами, рішення яких вимагає рутинних технічних задач, та задач рішення яких вимагає принципово новий відхід	Чи розуміє керівництво різницю між радикальними та підтримуючими інноваціями?
4.3. Загальна картина	Частою помилкою є обмеження лише найбільш загальною картиною розвитку подій. У такому випадку гарно спроектована глобальна стратегія може втрачати актуальність на більш низьких рівнях бізнес-одиниць чи в процесі її реалізації	Чи приділяється достатньо уваги каскадуванню розробленої стратегії на ієрархічні рівні?
4.4. Несподівані конкуренти	Типовою є помилка, коли неадекватно оцінюється конкурентна ситуація або не враховується поява нових конкурентів (зростання сили раніше менш впливових)	Чи не упускає компанія з виду потенційних конкурентів?
4.5. Статична модель бізнесу	Статичне сприйняття конкурентної ситуації чи уявлення про те, що наявна бізнес-модель враховує будь-які зміни оточення, є ще одним важливим фактором-погрозою	Чи проводиться аналіз факторів, що можуть радикально змінити бізнес?
4.6. Наростання помилок	Кожна невірно зроблена компанією дія збільшує ризик появи нової помилки взаємопідсилення помилок). Якщо відбувається помилка при оцінюванні якогось одного аспекту діяльності, це може призвести до викривлення загального розуміння простору життєдіяльності	Чи є в підприємства система аналізу прийнятих рішень й прогнозування розвитку подій?

З досліджень С. Фінкельштейна [109, с. 215-244] можна зробити висновок, що виконання в повному обсязі всіх наведених на рис. 1.2 та рис. 1.8 вимог, це є не приклад для наслідування, а свідчення майбутньої катастрофи компанії. На його думку виконання означених вимог повинно врівноважуватися певними об-

межуючими факторами. У іншому випадку (надто яскравий прояв факторів з рис. 1.1 та рис. 1.А або їх одночасна присутність) в організації утворюється замкнена культура, яка принципово відкидає будь-яку інформацію, що суперечить обраній картині міру. Певні корпоративні принципи й настанови "зомбують" компанію й в решті решт позбавляють її спроможності оцінювати стан обставин.

Компанія, що отримує статус видатної, як правило досягає значних успіхів хоча б в одному з найважливіших аспектів власної діяльності. При цьому саме досконалість стає частиною уявлення компанії про себе. Саме досконалість спричиняє припинення спостереження за тими факторами, які саме й вивели компанію в лідери галузі чи ринку. Атмосфера переваги й зарозумілості (на початку підтримана високими фінансовими показниками) видатних компаній поступово розповсюджується й на корпоративні цінності та призводить до неврахування нових проблем. Компанія продовжує дотримуватися обраного курсу, який вже може не відповідати потребам ринку. З оглядом на перелічене на рис. 2.31 представлено ряд тверджень, які створюють ілюзію досконалості компанії.

Позитивне сприйняття даних тверджень в поєднанні з зазначеним додержання курсу можна співвіднести з етапом пострутинності життєвого циклу управлінського стереотипу (див. рис. 1.11). Окрім того, дане твердження тісно перетинається з теорією двоїстої структури Е. Гідденса, відповідно до якої люди своїми діями створюють та зміцнюють довгострокові соціальні структури. А ці структури в свою чергу накладають певні обмеження на дії людей. Структура утворюється на основі дій людей та стримує їх же свободу дій. Таку структуру більш зручно розглядати як процес, ніж як певну сутність, що існує у конкретному місці [101, с.44]. Є й інша інтерпретація двоїстості структури, яка доповнює першу. Так, якщо Е. Гіденс розглядає взаємини між стійкими структурами та агентами цих структур, то в праці Д. Леонарда увага концентрується на зв'язках між структурою та середовищем. При цьому стверджується, що певні "кореневі якості" закладені в структурах та процесах розробки нових продуктів, одночасно стимулюють розвиток домінуючих дослідницьких дисциплін й гальмують розвиток периферійних дисциплін [101, с.196].

Ґрунтуючись на теорії двоїстої структури Д.Н. Сулл розробив власну концепцію, назвавши її "формула успіху", елементи якої були представлені на рис. 1.10. На основі ключових елементів формули успіху компанія може стати видатною. Разом з тим, ці ж самі елементи, спричиняють попадання менедж-

Твердження й уявлення менеджерів та робітників компанії, що опинилися у пастці активної інертності та стані "ілюзії досконалості"	"Ми розумніше за інших"	Зазначене твердження призводить до того, що компанія не орієнтується та не враховує позитивний досвід решти учасників ринку. Навіть появлення нових революційних розробок розглядається як спроба конкурентів хоча б скомпенсувати власне відставання від позиції компанії	1
	"Ми знаємо, що робимо"	Відсутність сумнівів в здійснюваних діях може призвести до того, що жорстко сформульоване бачення перетвориться в неконтрольовану рушійну силу. Чим більшого успіху досягла компанія в минулому, тим складніше їй відмовитися від моделі його досягнення	2
	"В нас немає потреби, щоб споживачі указували нам, що робити"	Концентрація на місії може трансформуватися у небажання враховувати думки споживачів й постачальників. Саме орієнтація не на вимоги споживачів, а на прагнення роз'яснити їм їх потреби стає головним фактором-загрозою. Швидкість його прояву залежить від конкурентної ситуації	3
	"У нас позитивний настрій"	Впевненість у власній перевазі й преклоніння перед власною місією призводить до втрати компанією зв'язку з реальністю. Позитивний настрій спрощує процес управління персоналом, оскільки оптимістичний підхід знищує всі сумніви у правильності обраної стратегії. Хоча б частина менеджерів повинна дотримуватися негативного підходу й відстоювати критичні позиції	4
	"Нетреба неприємних звісток"	Надмірна орієнтація на позитивний настрій призводить до того, що критика з боку клієнтів, постачальників чи контрагентів сприймається як відсутність гнучкості, а не як важливі відомості. Блокуються й внутрішні фактори через острах руйнування корпоративних цінностей. При цьому підтримується нормальне функціонування компанії, проте становляться неможливими будь-які зміни	5
	"Якщо про це дізнаються буде гірше"	Небажання привертати увагу до неприємних фактів викликає приховування інформації, що може мати негативний вплив. Такий підхід ще більше активізує пастку активної інертності	6
	"Прагнення досконалості"	Прагнення постійного покращення власних показників не є ознакою вірно обраної стратегії. Встановлення високих стандартів без виділення пріоритетів (перфекціонізм) призводить до надмірної орієнтації на рутинні (але ефективні) операції замість ризикованих інноваційних проектів	7
	"У будь-якому випадку я не винен"	Перфекціонізм призводить до того, що будь-які невдачі пояснюються непередбачуваними обставинами, а не власними помилками. При цьому компанія не робить необхідні аналітичні розрахунки, а отже й не отримує потрібного досвіду	8
	"Надлишок командного духу"	Надмірно сильний командний дух робить неможливим прояв будь-якої власної думки, що йому не відповідає. При цьому люди не бояться виказувати нові ідеї. Вони просто в них не виникають	9
	"Я кажу від імені всієї компанії"	Командний дух окремих осіб підтримує в них готовність захищати корпоративні цінності, навіть якщо вони ідуть в розріз з довгостроковими інтересами компанії	10

Рис. 2.31. Твердження, що характеризують ілюзію досконалості компанії (узагальнено за [109, с.220-232])

рами компанії у пастку власного успіху, яка визначається як "активна інертність". Суть даної пастки полягає в прагненні реагувати на радикальні трансформації не змінюючи власної поведінки, а активізацією дій, котрі приводили до успіху в минулому [101, с.42]. Окремі компоненти формули успіху з часом змінюються й рутинізують процес управління, що схематично зображено на рис. 2.32.

Одна з самих тупикових колій у розвитку компанії в наш час – це орієнтація на сталість. Якщо намагатися орієнтуватися на сталість, то компанія потоне

Враховуючи можливість виникнення пастки активної інертності можна по іншому сформулювати визначення еволюції організації та розглядати її як взаємодію організаційних рутин (управлінських стереотипів, елементів формули успіху), які перебувають на різних стадіях життєвого циклу.

Уникнення катастрофи можливе лише на основі трансформації всієї, представлені на рис. 1.13, піраміди внутрішнього середовища організації в цілому та врахування індивідуальної швидкості перетворень рутин кожного рівня. Більш того, врахування дії інерції маховика (див. рис. 1.2) орієнтує видатну компанію на підтримку стійкості функціонування, яка в свою чергу не дозволяє змінювати наявні рутини. Засоби подолання зазначеної невідповідності будуть розглянуті у третьому розділі.

Разом з тим, слід звернути увагу, що з точки зору орієнтація на сітьову форму корпоративної організації видатної компанії (див. табл. 2.3) найбільш продуктивними будуть подані в [92] пропозиції щодо створення єдиного інституціонально-сітьового економічного простору синергетичних соціально-економічних систем. У такому випадку стратегічні аспекти управління корпорацією можна буде співвіднести зі зростанням нелінійності в поведінці її учасників, а інституціоналізація відповідно мережі створення цінності й досвіду (МСЦД) дозволить ідентифікувати її межі (наприклад на основі встановлення рівня трансакційних витрат) та визначити механізми розвитку. Відповідно до такого підходу МСЦД вже виступатиме як об'єднання інституціональних об'єктів, а в процесі управління розвитком слід додатково враховувати появу нових інституціональних структур.

Тут слід враховувати недостатню теоретичну проробленість сутності поняття інституціональної динаміки відносно обраного об'єкту дослідження. У загальному випадку під динамікою розуміють стан руху, хід змін будь якого явища чи процесу, під якими, у даному дослідженні, варто розуміти інституціо-



Рис. 2.32. Пастка активної інертності (адаптовано за [101, с.47; 101, с.79-84])

нальну структуру МСЦД або сформовану інституціональну матрицю (структуру інституціональних відносин). Процес формування ефективної інституційної матриці залежатиме від параметрів взаємодії (формальні чи неформальні відносини, раціональність та опортунізм поведінки тощо) учасників корпорації.

При визначенні інституціональної структури корпорації за основу візьмемо подане в [61] твердження про обов'язкову присутність суб'єкта, який здійснює свою діяльність відповідно до наявних інститутів (зовнішніми стосовно нього $\{ZI\}$) та створює власні (внутрішні) інститути, які становлять його внутрішню організацію. Враховуючи орієнтацію на живу компанію у якості суб'єкта доцільно розглядати окремі функціональні системи $\{\Phi C\}$ корпорації. Тлумачення внутрішніх інститутів варто поєднати з запропонованими в [43] мікроінститутами (інститути, що діють в межах конкретної організації).

Визначаючи структуру інституціональних відносин окремо слід звернути увагу на подане в [10] твердження про первинність корпорації по відношенню до інститутів, оскільки економічні агенти можуть не просто вбудовуватися в існуючі соціальні структури, а також свідомо виробляти обмеження й правила. Дійсно, при достатній поширеності мережі й наявності принципів легітимізації, МСЦД може трансформуватися в певний інститут (відбудеться інституціоналізація нової структури), що не протирічить розробкам [78] щодо ендогенного характеру інституціональних змін. Мережа з цих позицій розглядається як континуальна, безперервна структура зі своїм минулим, сьогоденням і майбутнім, що й відповідає сутності динаміки як постійного руху.

Зазначена первинність структури обумовлює застосування мультіагентського підходу [102] до моделювання інституціональної динаміки. Відповідно, кожна функціональна системи $\{\Phi C\}$ має певний набір індивідуальних й спільних дій $\{ACT\}$ (включаючи можливі комунікативні дії $\{COM\}$ і різні варіанти взаємин $\{R\}$). Також можна припустити визначення множини світів агентів $\{E\}$, сукупність яких ($U\{E\}$) визначає інфраструктуру й області взаємодії МСЦД. Крім того процес інституціоналізації припускає визначення множин типів агентів $\{G\}$, відповідних їм станів агентів $\{ST\}$, соціальних законів $\{SL\}$, інституціональних обмежень $\{IR\}$ і можливих стратегією $\{STR\}$, що відповідають напрямкам розвитку $\{EV\}$. Також доцільним є виділення сімейства базових відносин між агентами (R), яке може бути представлено розбивкою на: R_1 – горизонтальні (симетричних) відносини, R_2 – асиметричні відносини, R_3 – нечіткі зворотні зв'язки ($R = R_1 \cup R_2 \cup R_3$).

Таким чином, відбір інститутів визначатиметься саме взаємодією агентів $\{R\}U\{\Phi C\}$ в межах корпоративної структури. При цьому зазначені взаємодії можуть бути спрямовані на зміну наявних інституційних обмежень. Автономність ΦC стає підґрунтям для початку процесів інституціональної самоорганізації. Появлення ж нових інституційних форм, відповідно до [41], відбуватиметься на основі взаємодії матриці базових інститутів $\{3I\}$ і матриці комплементарних інститутів $\{BI\}$. Кожний з базових інститутів взаємодіє з певним комплементарним інститутом, що виконує ту ж функцію в інституціональній системі МСЦД й "накладає" на нього свою інформацію, характер, відбиток.

Матриці базових і комплементарних інститутів утворюють механізм для наступного синтезу нових інституціональних форм. Саме тому слід додатково брати до уваги обґрунтовану в [92] необхідність врахування самоорганізаційної синергії, яка виступає результатом взаємодії різних видів синергії і призводить до формування у інституціональній системі здатності до гнучкого реагування та адаптації до обурень навколишнього середовища. Інституціональна система, що самоорганізується, це вже не стільки сукупність певної кількості інститутів, скільки надскладний набір їх кооперативних когерентних взаємодій, здатних породжувати складні синергетичні ефекти. Саме можливість виникнення синергетичних ефектів є передумовою створення видатної корпорації.

Таким чином, сукупність інститутів і інституціональних структур у їхньому взаємозв'язку й взаємодії являтиме собою інституціональну систему, а спрямована зміна інститутів і інституціональних структур – динаміку інституціонального розвитку. Якщо додатково врахувати представлене в [41] визначення динаміки як поступового оновлення одної частини елементів об'єкту при збереженні інших, що задають загальну структуру, слушною буде пропозиція [43] щодо того, що при дослідженні інституціональної динаміки слід враховувати лише мікроінститути $\{BI\}$ (саме вони виступатимуть як комплементарні). Дійсно, з точки зору управління видатною корпорацією доречно розглядати тільки істотні правила та норми (управлінські стереотипи), виключення яких призвело би до дезорганізації сфер діяльності або до порушення координації між учасниками та елементами.

Окремо слід враховувати, що між $\{\Phi C\}$, обраними ними цільовими функціями $\{F\}$ та сформованою інституціональною структурою $\{3I\}U\{BI\}$ виникатимуть певні протиріччя. Ці протиріччя, відповідно до положень теорії рівноваги [15], становитимуть підґрунтя процесів розвитку. Інституціональні ж протиріччя

виникатимуть між формально закріпленими вимогами й реально сформованим набором обмежень діяльності суб'єктів господарювання. Саме їх наявність сприяє створенню стимулів до сприятливого або несприятливого відбору моделі економічної поведінки. Відповідно розвиток корпорації буде розглядатися як цілеспрямована зміна в часі будови $\{FC\}$ та функцій $\{F\}$. Слід звернути увагу, що одночасно з введенням $\{F\}$ варто підтримати думку [89] щодо недостатності визначення інституціональної динаміки лише на основі вигідності певних змін для окремих підрозділів корпорації. Дане положення не враховує можливої асиметричності створеної структури та вплив на поведінку агентів неекономічних факторів. Вирішення ж протиріч між інтересами в рамках інституту можна представити як багаторівневий процес, що розвертається в часі й просторі.

Зазначена асиметрія призводить до зростання загрози втрати розуміння ринкових вимог та гнучкості реагування. Окрім того, хоча застосування поданих на рис. 2.31 настанов допомагає компанії залучити персонал до реалізації бачення та сприйняття корпоративної ідеології, одночасно виникає уявлення роботи в ідеальній організації. Разом з тим, керівництво компанії не тільки опиняється у пастці невірною уявлення про реальність, але й захищається від можливості виявлення й корегування такого невірною тлумачення. Отже, в процесі розвитку досконалої компанії слід не позбуватися від якостей що можуть спричинити виникнення певних проблем, а урівноважити їх за допомогою якостей, орієнтованих на нейтралізацію небажаних побічних ефектів. У якості таких компенсаційних методик, С. Фінкельштейн [109] пропонує застосовувати представлені в табл. 2.6 процедури, подання яких співвіднесено з розглянутими на рис. 2.31 характеристиками виникнення ілюзії досконалості.

Таблиця 2.6

Процедури нейтралізації ілюзії досконалості (на основі [109, с.234-244])

Процедура	Характеристика
1	2
1. Захист проти самовдоволення (елемент 1 з рис. 2.31)	
1.1 Серед робітників слід обрати людей, що будуть захищати конкурентів	Головним завданням відібраних працівників стає дослідження конкурентів й адаптація їх розробок до потреб стратегії компанії
1.2. Вибір робітників, що аналізуватимуть помилки конкурентів	Мета – недопущення повторення помилок та витяг вигоди від втрати конкурентами певних можливостей
1.3. Орієнтація на партнерство	Поширення навчання на основі дифузії знань та інновацій шляхом перетину їх від можливих партнерів

1	2
2. Захист проти непорушності бачення (елементи 2, 3 з рис. 2.31)	
2.1. Поширення самокритики	Забезпечить відкритість до інформації, яка може свідчити про потребу корегування місії й бачення.
2.2. Перевірка, щоб пріоритети компанії співпадали з інтересами споживача	Доручення окремим топ-менеджерам особисто співпрацювати з ключовими клієнтами. Однак слід остерігатися пастки поширення надмірного контролю бажань споживача. Ідеальним інструментом може стати BSC [35, 39]
3. Захист проти позитивного настрою (елементи 4, 5, 6 з рис. 2.31)	
3.1. Стимулювання робітників, які знайшли недоліки в системі управління	Керівники не в змозі самостійно відслідковувати та враховувати всі тенденції. Отже до цього процесу слід залучати робітників які будуть виявляти всі можливі сигнали та недоліки організації управління (виявлення потенційних проблем у середовищі та методах, які застосовує компанія)
3.2. Заохочення людей, що надають інформацію про можливі загрози	Таке заохочення повинно співвідноситися з отриманою інформацією. Окрім того не можна орієнтувати систему мотивації лише на такий підхід
4. Захист проти перфекціонізму (елементи 7, 8 з рис. 2.31)	
4.1. Зміна цілей після досягнення	Після реалізації місії чи досягнення встановлених орієнтирів слід не просто підвищувати рівень планових показників, але й переформулювати завдання
4.2. Орієнтація на власний приклад з боку керівництва	Не слід наказувати за помилки. Керівництво повинно на власному прикладі показувати важливість визнання помилок та навчання на їх основі
4.3. Встановлення об'єктивних критеріїв виміру досягнень	Особливо важлива процедура по відношенню до рутинних операцій чи роботи централізованих допоміжних служб
4.4. Заохочення експериментування	Будь-якими засобами слід заохочувати експерименти, які можуть й не приносити матеріальної вигоди, але збагачуватимуть компанію новим знанням
5. Захист проти надлишку командного духу (елемент 9 з рис. 2.31)	
5.1. Орієнтація на особливі думки	Слід вимагати чи заохочувати робітників для виказання думок щодо альтернативних варіантів розвитку подій або висловлення аргументів на користь будь-якого з допоміжних планів
5.2. Створення багатofункціональних команд	Тісно перетинається з пропозиціями Т. Пітерса [84] щодо поширення крос функціональних команд, які будуть розглянуті у третьому розділі. Також можливе створення різних робочих груп, що по різному підходять до вирішення однакових проблем
5.3. Фіксування думок сторонніх споживачів	Забезпечує додержання спроможності до новаторського мислення за рахунок зовнішньої підтримки
6. Захист від надмірної пропаганди (елемент 10 з рис. 2.31)	
6.1. Кадрові обмеження	Варто обмежити коло осіб що беруть участь як у процесі розробки стратегії, так і у вирішенні спірних питань та створення суспільної думки.
6.2. Орієнтація на рішення проблем	Не слід орієнтуватися лише на мінімізацію втрат та відхилень від стратегічних орієнтирів. Головну увагу слід приділяти усуненню реальних причин можливих відхилень

Для підтримки темпів прогресивного розвитку видатної компанії слід перш за все розуміти механізм виникнення корпоративних помилок, які саме й є проявом ілюзії досконалості. Схема виникнення й поширення помилок в розробці й реалізації стратегії розвитку видатної компанії представлена на рис. 2.33.



Рис. 2.33. Механізм розгортання корпоративних помилок

Лише розуміння зазначеного механізму та розуміння його двоїсто сутності дозволить організації передбачити можливі загрози життєздатності корпорації. При цьому з одного боку механізм розглядається як явище, як система взаємозалежних між собою елементів, які взаємодіють на підставі певних правил і процедур. З іншого боку відповідно до [55, с.12] він розглядається як динамічний процес, а елементами механізму одночасно виступають похідне явище, кінцеве явище та весь процес, що відбувається в інтервалі між ними.

Таким чином, орієнтація на подані у перших двох розділах рекомендації та пропозиції дозволить побудувати видатну корпорацію, орієнтовану на тривале і ефективне існування. Врахування певних перешкод та обмежень, які виникають в процесі існування такої корпорації, дозволить запобігти можливим помилковим рішенням й утримати траєкторію стійкого прогресивного розвитку. Разом з тим, означені пастка активної інертності та ілюзія досконалості набувають більш істотного значення при зростанні динамічності й непередбачуваності середовища господарювання. Саме визначенню особливостей їх розгортання й шляхів протидії небажаному розвитку подій присвячена наступна частина роботи.

Тільки той хто робить абсурдні спроби, здатний досягти неможливого
Альберт Енштейн

Для людей найбільш складно не визнавати нові ідеї, а забувати старі
Джон Мейнард Кейнс

3. ВІДТВОРЮВАЛЬНЕ РУЙНУВАННЯ ЧИ ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ПЕРЕВАГИ У БІЗНЕСІ В ЕПОХУ ТРАНСФОРМАЦІЙ

3.1. Відтворювальне руйнування як стратегія корпоративного розвитку

Поточний період розвитку економіки характеризується інтенсивними процесами перебудови наявних й зародження нових форм організації господарської діяльності, формування основних засад соціально орієнтованої економіки та поширенням інтеграційних тенденцій. Інституційні перетворення та розвиток підприємництва в державі потребують певної зміни уявлень про принципи менеджменту та обґрунтування дещо іншого підходу до створення видатної корпорації, ніж це було подано у перших двох розділах. Дійсно, не можна не приймати до уваги набутки, що міститься в працях Р. Фостера та С. Каплан [110], й пов'язані з розвінчуванням міфу про наявність компаній, які спроможні щорічно добиватися високих економічних результатів. В основу своїх пропозицій вказані автори поклали розробки відомого економіста Й. Шумпетера та його теорію економічного розвитку [118]. Т. Пітерс, в свою чергу, не заперечуючи важливість поданих на рис. 1.8 принципів, в своїй новій праці [84] також орієнтується на принципи дискретної еволюції та процеси відтворювального (творчого) руйнування (creative destruction). Більш того, він наголошує на обмеженості й навіть образливості ідеї про створення компанії "побудованої навечно".

Вельми цікавою у аспекті порівняння підходів Дж. Коллінза [45, 46, 47] та Т. Пітерса [84] є думка іншого відомого економіста Дж. Траута. Він в більшому ступені підтримує стратегії тих компаній, які існують досить тривалий

період часу. Їх успішна політика протягом багатьох років, яка на думку Дж. Траута є більш значною, може розглядатися як вагомий показник якості, ознака гарної стратегії й стабільності. Такі компанії сприймаються як бренди й входять в історію як компанії-гіганти [86]. Більш того в [101, с.10] говориться, що зміна основного виду діяльності компанії майже неможлива. Разом з тим, редакція журналу Fast Company стверджує про романтичність ідеї навічної побудови компанії, оскільки великі компанії не здатні до триваючих інновацій, а успішний бізнес буде усе менш довговічним. Компанії будуть створюватися заради якої-небудь цінності та зникати за мірою використання власного потенціалу. Відповідно й кінцевою метою буде реалізація вибухового процесу створення цінності протягом короткого проміжку, а не тривале існування. Непрямим підтвердженням правильності ідей Т. Пітерса є й представлені у табл. 1.4 проблеми організації масштабних проектів розвитку компанії.

Дійсно, не можна відкидати твердження, що в довгостроковій перспективі компанії завжди зіштовхуються з неминучою потребою корінної зміни способів ведення бізнесу й "крапками розриву". В такі моменти лише компанії з агресивною політикою отримують економічні переваги. Більш того, для значної кількості видатних компаній світового рівня притаманна певна втрата позицій відразу після визнання за ними виключного успіху й переходу на етап стійкого розвитку [110, с.13]. Навіть якщо компанії вдалося пережити рикові потрясіння й залишитися у статусі найбільш поважних, це не гарантує їй високої довгострокової прибутковості, що й підтверджується відповідними емпіричними розрахунками [110, с.20-21]. Проте такий підхід майже нівелює можливість використання поданих на рис. 2.12 акселераторів зростання.

З такої точки зору цікавим є проведене в [9] дослідження компаній, які охарактеризовані як "тигри" та за останні десять років продемонстрували сенсаційний розвиток (зростання виторгу й операційного доходу в середньому на 20 відсотків у рік). Такі компанії завжди орієнтувалися на стратегію нової гри. За для цього, по-перше, споживачам пропонувалася значно вдосконалена продукція (в такий спосіб створюються зовсім нові ринкові сегменти) та, по-друге, "тигри" активно формують структуру створених ними ринкових сегментів. Більш того, "тигри" постійно створюють нові ринки, на яких практично відсутні конкуренти (стратегія блакитного океану), що й надає їм можливість постійно домагатися видатних результатів. Аналогічно й традиційні стратегічні схе-

мами (управлінські стереотипи) не будуть особливо корисними при осмисленні динаміки нових ринків і способів їхнього активного формування компаніями для забезпечення власної переваги.

Порівнюючи зазначені два підходи, не можна віддавати перевагу якомусь одному з них. На нашу думку більш продуктивно їх розглядати як два протилежних полюса (ідеальних, а отже й недосяжних станів) між якими буде балансувати підприємство обираючи власну стратегію розвитку. Дійсно, важко визначити належність компанії до якогось з полюсів, якщо вона має стабільну організаційну культуру (як це вимагає Дж. Колінз), але при цьому застосовує нові поведінкові паттерни, які відповідають мінливим вимогам ринку й часу та які слід інтегрувати до існуючого культурного середовища. Отже й сила тяжіння зазначених полюсів визначатиметься дією різних факторів, які ми спробуємо дослідити.

Підґрунтям для всіх поданих в перших двох розділах пропозицій є принцип безперервності. Даний принцип навіть затверджений законодавчо, зокрема у статті 4 Закону України "Про бухгалтерських облік та фінансову звітність", де вводиться припущення, що діяльність підприємства буде продовжуватися і надалі, та воно не має наміру ліквідуватися або істотно скоротити масштаби своєї діяльності [2]. Проте така філософія не дозволяє компаніям проводити необхідні трансформації зі швидкістю змін ринкових умов, коли основою створення економічної цінності стає саме невідомість. Успіху досягають лише ті, хто завчасно застосовує нові інструменти, нові технології, нові ідеї, та робить це краще, швидше й більш ретельно ніж решта ринкових агентів. За аналогією до того, як в табл. 1.2 було відображено ряд невірних тверджень, щодо створення видатної компанії, Т. Пітерс [84] виявив нові міфи, щодо умов утримання статусу видатного підприємства. Головні з них представлені на рис. 3.1.

Більша частина корпорацій не зможе "догнати й перегнати" ринок, не відмовившись від принципу безперервності

Е. Гроув в свою чергу також визначає правила успіху нової індустрії, які в узагальненому вигляді представлені на рис. 3.2. Ці правила описують особливості ведення конкурентної боротьби в умовах мегаконкуренції (десятикратного збільшення інтенсивності впливу однієї з сил ринку) зі значною зміною бізнес-ланшафту, коли конкуренти діють незвичним для підприємства способом, але який все ж таки сприяє покращенню їх позицій [26, с.54-60]. Ці ж правила слід застосовувати й у ще більш складній ситуації, коли значні зміни відбуваються з



Рис. 3.1. Зміна умов існування видатного підприємства

декількома силами конкуренції. Тоді потреба проходження крапки біфуркації (стратегічний переломний момент), обумовлена комбінацією декількох факторів, має ще більш складні й непередбачувані наслідки [26, с. 68-70]. Слід звернути увагу, що зазначені положення можна розглядати як підґрунтя для концепції "відтворювального руйнування" та пропозицій Т. Пітерса. Окрім того, орієнтація на них дозволяє ще більше розвинути охарактеризовану у другому розділі властивість інтроцепції.

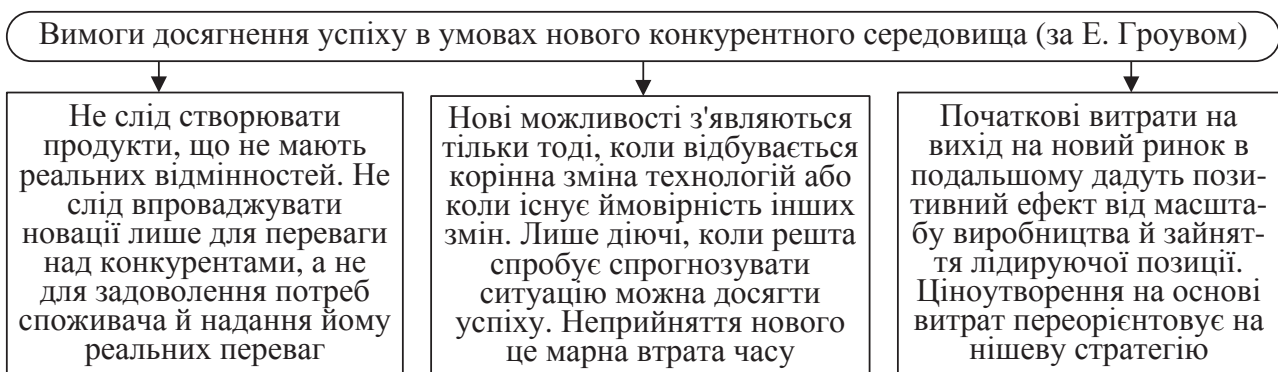


Рис. 3.2. Нові правила гри горизонтальної індустрії (за [26, с. 54])

Р. Фостер й С. Каплан також наголошують на тому, що більшість корпорацій виходять з припущення про безперервність розвитку, а їх діяльність орієнтується на поточні операції. Ринкові ж тенденції навпаки концентруються на творенні й руйнуванні. Відповідно видатні корпорації можуть існувати протягом

тривалого періоду часу, але вони будуть не в змозі забезпечити високу продуктивність. Головною перешкодою буде виступати безпосередньо сформована система управління й корпоративні цінності. Саме вони робитимуть корпорацію неспроможною до змін [110, с.22].

Зазначені цінності й являтимуть собою згадувані в перших розділах організаційні рутини (див. рис. 1.10 та рис. 1.13). Якщо в одних випадках вони допомагають реалізувати бачення й сприяють досягненню стратегічних цілей на основі активізацій діяльності персоналу, то в інших вони призводять до поступової втрати гнучкості архітектури корпорації. Таку втрату гнучкості Р. Фостер характеризує як "гальма культурних традицій" й пов'язує її з формуванням певних ментальних моделей, які й позбавляють корпорацію сприйнятливості до нововведень [110, с. 29]. Схема дії ефекту таких гальм, яка є розширенням поданої на рис. 2.32 пастки активної інертності та відображеної на рис. 2.11 схеми позитивного зворотного зв'язку, у наочному вигляді представлена на рис. 3.3.

Дійсно, у всіх компанії є певний набір неписаних правил, але інколи вони значно змінюються. Існує свій набір основоутворюючих ідей, котрі оказують вплив на мислення керівників та які досить важко подолати. При цьому немає жодного попереджувального сигналу про такі зміни [26, с. 28]. Увага до споживачів, конкурентів та розвитку технології безперечно має велике значення. Однак, якщо зосереджуватися виключно на цих проблемах, можна захопитися пошуком симптомів та не звернути увагу на глибинні причини криз, що утворилися після інноваційних змін [109, с.94-97].

Отже, вдало створені ментальні установки корпорації дозволяють передбачувати майбутнє й вирішувати нові проблеми. Навіть здобуття індивідуальної незалежності в межах демократичної компанії-ріки нерозривно пов'язано зі створення ментальних моделей (див. рис. 2.28). Проте, як видно з рис. 3.3, після остаточного формування починається цикл само підсилювання моделей, що призводить в решті решт до їх ізоляції від поточних вимог оточення. Саме реалізація принципу безперервності сприяє такому самопідсилюванню. Устояні корпоративні системи контролю поступово позбавляють організацію можливості проявлення новаторського підходу з відповідною до вимог рину швидкістю.

Коли ментальні настанови вступають у протиріччя з реальністю, корпорації втрачають можливість використання наявних у них систем раннього спостереження, а думки лідерів, які володіють дійсним баченням ситуації, подав-



Рис. 3.3. Схема дії ефекту таких "гальм культурних традицій"

ляються. Зазначена невідповідність між корпораціями та ринками в довгостроковій перспективі пояснюється розбіжностями в їх еволюції. Подолати таку невідповідність на думку Р. Фостера та С. Каплан можливо лише на основі розробленої ними концепції "відтворювального (творчого) руйнування". Основу даної концепції склало положення, що ідеї функціональної переваги неприйнятні для корпорацій, які прагнуть еволюціонувати у темпах та масштабах ринку. Ринок більш ефективний ніж корпорації, оскільки він має змогу вільно співпрацювати з новими компаніями, які в свою чергу будуть витіснити неконкурентоспроможних. Отже й система управління корпорацій повинна орієнтуватися на постійне оновлення, відмову від застарілих форм, реінжиніринг без втрати контролю над операціями. За такого підходу саме швидкість процесів відтворювального руй-

нування стає визначальним фактором довгострокової ефективності й конкурентоспроможності видатної компанії [110, с.32-35].

Концепція відтворюючого руйнування тісно перетинається з працею К.М. Крістенсена [52], присвяченою розгляду так званої "дилеми інноватора". У доповненому викладені Т. Пітерса сутність означеної дилеми визначається твердженням, що "...грамотний менеджмент був найбільш істотною причиною,

Корпорацію, яку ми знали останні 120 років, швидше за все не переживе наступні 25 років. З юридичної й фінансової точок зору, може бути, але не зі структурної й економічної
Пітер Друкер

через яку провідні компанії не змогли втриматися на вершині своїх галузей. Саме тому, що ці гігантські, бюрократичні компанії прислухалися до своїх гігантських, бюрократичних, найбільших споживачів, активно вкладали в мінімально інноваційні технології, що забезпечили їх гігантських, бюрократичних споживачів більшою й кращою кількістю тих товарів, які ті вже мали й тому хотіли мати ще більше, і тому, що вони ретельно вивчали ринкові тенденції, які завжди говорять: "Роби те, що й завжди, з однією-двома мікро змінами", і послідовно інвестували капітал в інновації з найкращим потенційним поверненням, такі, які завжди є найбільш консервативними, саме тому вони втратили свої лідируючі позиції" [84]. Отже, сильні гравці чинять опір інноваційним погрозам, воліючи й далі зміцнювати позиції своїх колишніх товарів. Це приводить до сплеску продуктивності й ефективності, але в більшості випадків це є ознакою втрати нових можливостей.

Таку втрату можливостей можна класифікувати як певну проблему в процесі корпоративного розвитку та співвіднести з працями Д.Д. Марча [28] й С. Міноки [70]. Відповідно до їх розробок проблема визначається як прояв відмінної від норми ситуації або як непередбачена подія, що сильно вибивається з канви функціонування організації, в корні змінює звичну ситуацію й сприймається як принципово не відповідна очікуванням. Для виникнення проблеми недостатньо, щоб подія або ситуація просто відхилилася від норми. Тут ще й необхідна певна відмінність, яка в змозі викликати інтерес до вирішення цієї проблеми. Проблема, як відношення дисгармонії між реальністю й уподобаннями, не існує в строго фізичному змісті слова. За своєю сутністю вона являє собою механізм перерозподілу уваги. Визнання проблематичності ситуації означає намір приділяти їй увагу й спробувати її вирішити. Проблеми існують не самі по собі. Вони створюються певними реальними умовами та системою відношення людей до цих умов (особливої уваги).

Співвіднесення зазначеного розуміння проблем дозволяє дати більш вдале тлумачення стратегічного переломного моменту й визначити його як період у житті компанії, коли сама її основа повинна змінитися [26, с. 13]. Проте це не просто зміни. Такі зміни можуть як покращити ефективність функціонування компанії, так і призвести до її руйнування [26, с. 15]. Разом з тим слово "момент" не повною мірою відображає його сутність, оскільки це не тимчасова дія, а тривала боротьба [26, с.92]. Цей момент рідко буває очевидним, а отже й різні люди, навіть з кращими намірами, трактуватимуть поточну ситуацію по-різному [26, с.109]. Таке трактування може спиратися на різні варіанти мислення окремої особистості, подані в табл. 3.1. За аналогією можна стверджувати, що у більшості випадків корпоративні системи, нажаль, орієнтуються лише на конвергентне мислення [110, с.30-31]. Ідентифікація ж переломного моменту й вирішення дилеми інноватора вимагає поширення елементів дивергентного мислення.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика підходів до вирішення проблем

Елемент	Конвергентне мислення	Дивергентне мислення
1	2	3
Загальна характеристика	Фокусується на точно визначених проблемах й швидко обирає для кожної з них типове рішення	Найбільше значення має контекст у якому приймаються рішення та його створення
Критерій ефективності	Ефективне в умовах можливості прогнозування тенденцій розвитку подій	Відмова від контролю через усвідомлення важливості правильної постановки проблемного питання
Межа застосованості	Застосовується при незначних, поступових змінах й удосконаленнях	Орієнтується на так звані РСР-навички (розмова, спостереження й рефлексія)
Особливості систем управління	Управління на основі конвергентного мислення не може застосовуватися в умовах значних кардинальних змін	Управління орієнтується на заздалегідь поставлені вірні питання, з тим щоб розглянути їх особливо ретельно
Відмінність підходів	Корпорації спираються на принцип безперервності розвитку, а до дискретної еволюції лише намагаються пристосуватися	Ринок виходить з дискретності розвитку й у той же час допускає безперервність
Реалізація управлінського впливу	Через контроль діяльності співробітників та чітку регламентацію дій	Через відбір й мотивацію співробітників, поважний підхід до потенціалу інших
Мета	Пошук рішення строго формалізованих задач з єдиним вірним варіантом відповіді	Створення мережі пошуку рішень й вірна постановка питань для цього пошуку

1	2	3
Підгрунття	Принцип безперервності	Принцип дискретності
Головне завдання	Подробна розробка рішення й оцінка ефективності заходів. Дослідження найдрібніших характеристик ситуації	Пошук нових ідей в темпі й масштабах ринку. Пошук наявних можливостей й вироблення перспективних рішень
Функції	Контроль	Надання автономії та свободи дій
Навчання	Навчання через асиміляцію	Навчання через пристосування

Окрім того, слід враховувати, що для підвищення довгострокової ефективності необхідно переглянути організацію процесів планування та контролю в корпорації таким чином, щоб вони сприяли зростанню швидкості відтворювального руйнування. Контроль повинен орієнтуватися на регулювання вимушених дій, й в жодному разі не впливати на обмеження інноваційних процесів. Це можливе лише на основі розвитку дивергентного мислення, яке дозволить окремим підрозділам та проектним групам самостійно обирати механізми контролю, які будуть інтегровані на корпоративному рівні, замість створення єдиної системи [110, с. 35-37]. В основу практичної реалізації цього твердження можна знову ж таки покласти теорію функціональних систем та подану на 2.19 схему.

Дискретна еволюція починає відігравати ще більш важливу роль, коли окремі компанії починають випереджати ринок за показниками ефективності (методика такої оцінки наведена в пар. 1.1) [110, с.48]. Причинами дискретності розвитку можуть бути технологічні зміни, зміни ринкової кон'юнктури, зміна політичного курсу країни тощо [110, с. 57]. Нові компанії, що входять у індекс S&P, приносять акціонерам більш високий дохід, ніж старі "компанії-довгожителі" [110, с.41]. У деяких нових компаній показники значно кращі, ніж у решти представників галузі [110, с.58]. Це пояснюється наявністю певних переваг у нових компаній, пов'язаних з вибором атакуючих стратегій розвитку.

Діяльність кожного нового учасника ринку характеризується більш високою ефективністю, яка потім поступова зменшується. Таке зменшення обумовлено дією поданих на рис. 3.3 умов й циклів життєдіяльності підприємства. Окрім того Р. Фостер виділяє такі причини зменшення ефективності як: переваги нової ідеї є кращими ніж наявні аналоги, проте недостатні для отримання довгострокового прибутку; виникає ефект гальма культурних традицій; отримання переваг не підкріплено дієвою системою управління [110, с. 60].

Деяким галузям притаманна безперервність розвитку, а не дискретність, тобто низькі темпи притоку та відтоку учасників ринку [110, с.65]. В умовах дискретності розвитку старі правила перестають працювати [110, с. 65]. У складних умовах люди зі значним досвідом діють гірше, ніж звичайно, оскільки сам рівень знань та рутинізація їх застосування виступають певним гальмом. Більш того, у складних умовах люди не спроможні до набуття нового досвіду [110, с. 67].

Ця неспроможність пояснюється тим, що економічні системи відрізняються складністю взаємозв'язків й сильним зворотнім зв'язком (особливо з точки зору кібернетичної парадигми [91, 102]). Саме зворотній зв'язок й зменшує ефективність прийняття стратегічних рішень в умовах високої мінливості середовища господарювання. Більш того саме негативні петлі зворотного зв'язку призводять до статичності оцінки діяльності успішних компаній. В процесі аналізу описуються рушійні сили в кожен момент часу й прояснюється їх вплив. Однак такий аналіз не дозволяє спрогнозувати тенденції розвитку подій у разі зміни в умовах рівноваги зазначених сил. Зокрема, у разі якщо прояв однієї з конкурентних сил М. Портера зросте у десятикратному вимірі, управляти компанією на принципах безперервності стане майже неможливо. Тим більше що не буде попередження про зміну розстановки сил [26, с. 33-37]. Розуміння появи стратегічного переломного моменту відбувається у декілька етапів, поданих на рис. 3.4.

Загальновизнана думка, відповідно до якої розвиток являє собою багатогранний процес перманентного й необоротного вдосконалювання всіх складових корпорації (окремих ФС): машин, устаткування, засобів виробництва, технологічних процесів, способів і методів організації виробництва. Стверджується також, що розвиток – об'єктивна економічна категорія й здійснення цього процесу повинне відбуватися поза залежністю від стану зовнішнього середовища, існування тієї або іншої економічної формації, характеру економічних взаємин між суб'єктами ринку й т.ін. [95, с.12].

Не треба брати участь у забігу з конкурентами. Треба ставити свій забіг і бігти поодиноці
--

Відповідно й плин процесів еволюції може бути описаний логістичною кривою. Так, на початковому періоді руху характер продукції й надаваних послуг змінюється повільно (доки не викличе прихильність споживача), потім швидкість еволюції починає зростати (за мірою забезпечення споживачів новою

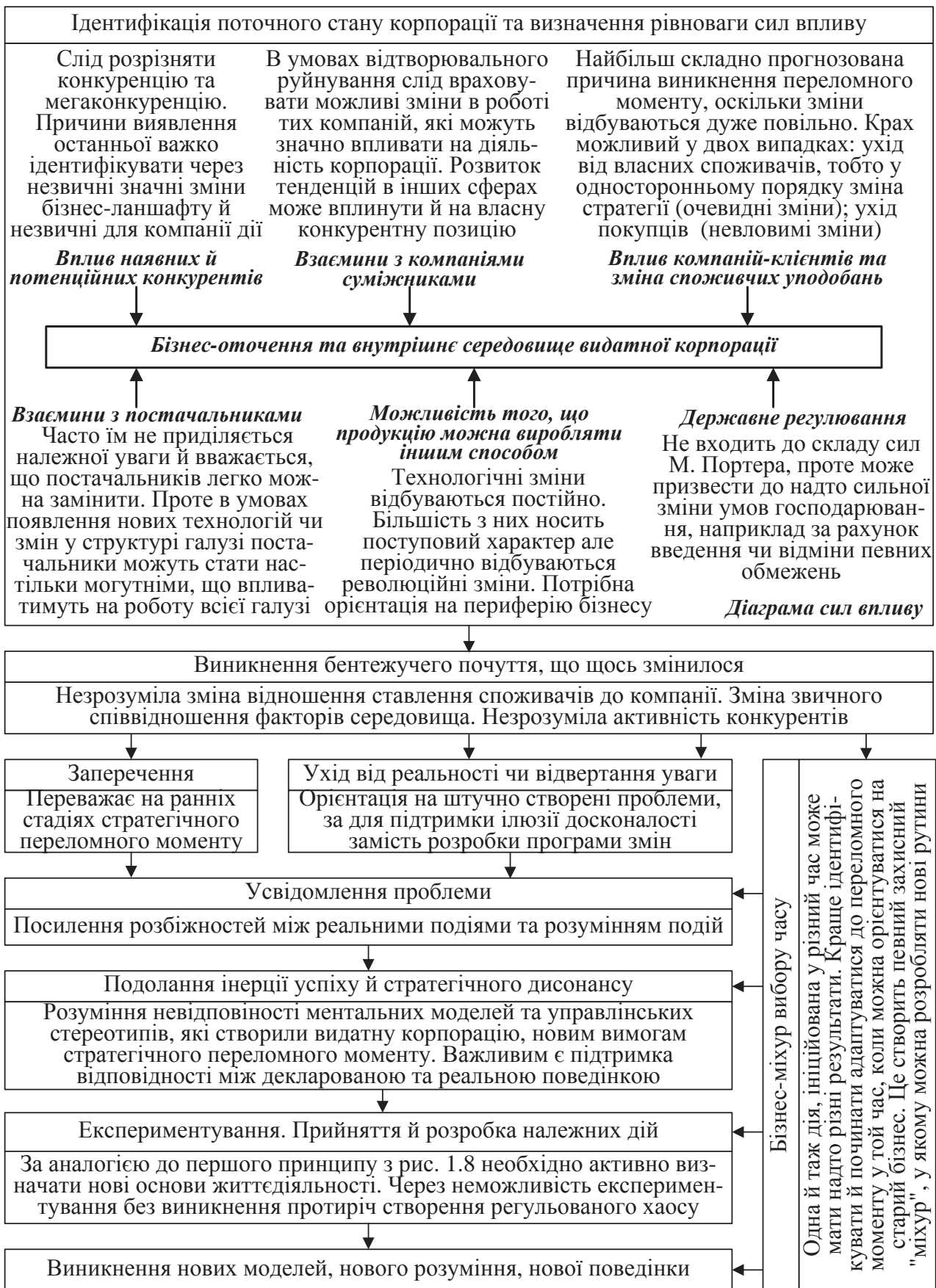


Рис. 3.4. Послідовність розуміння прояву стратегічного переломного моменту (узагальнено за [26, с.39-40; 26, с.110-119])

продукцією) й в решті-решт швидкість еволюції уповільниться. За умови наявності стратегічного переломного моменту розвиток може бути описаний за допомогою S-кривих технологічних розривів [68, с.66], представлених на рис. 3.5. На першому етапі зародження технології (ембріональна технологія) інвестиції не приводять до росту ефективності. Потім настає другий етап (ключова технологія) різкого росту, коли результат стрімко наростає (кількісні зміни). Відповідно на діаграмі сил впливу відображено десятикратне збільшення зростання одного з факторів. На завершальному етапі (класична технологія) вкладення приносять мінімальну віддачу. Далі настає період технологічного розриву, відбувається перехід до принципово нової технології. На цьому етапі початковий відрізок нової логістичної кривої за часом збігається з кінцевим відрізком старої.

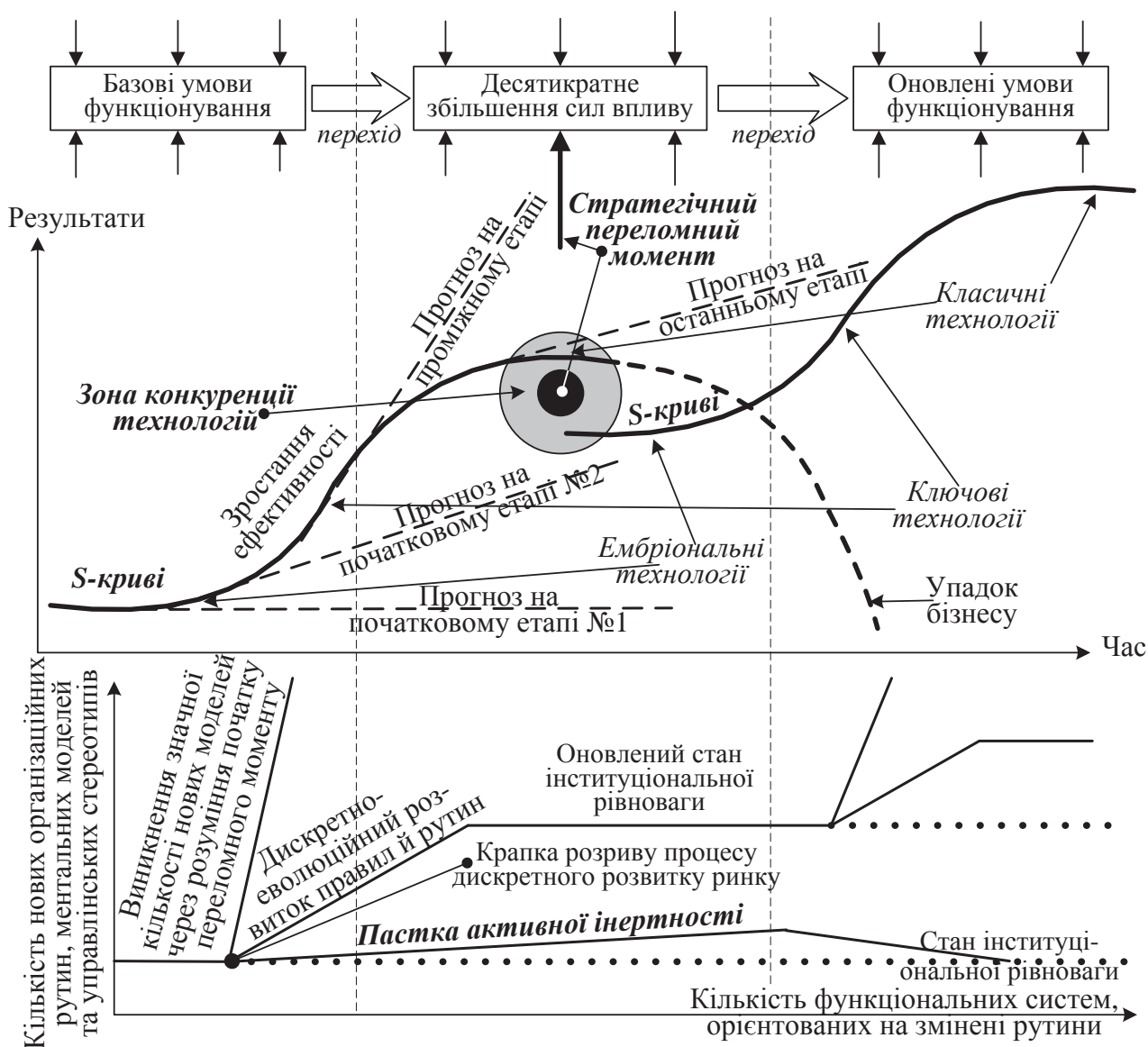


Рис. 3.5. S-криві розвитку технологій

Можливість раннього визначення початку стратегічного переломного моменту тісно пов'язана з тим, як у корпорації реалізована представлена на рис. 1.2 вимога Дж. Коллінза щодо потреби "дивитися суворим фактам у обличчя". Менеджери середньої управлінської ланки, особливо ті, які мають значну кількість контактів з контрагентами, в змозі раніше вищого керівництва корпорації ідентифікувати початок стратегічного переломного моменту [26, с.29]. Однак розумінню початку біфуркаційного періоду можуть заважати наявні ментальні моделі та управлінські стереотипи, про що свідчать подані на рис. 3.5 криві "помилки прогнозування". Також на рис. 3.5 відображені негативні наслідки застосування лінійної моделі планування, в залежності від етапу еволюційного розвитку на якому вони застосовувалися (крива "упадок бізнесу").

Визначаючи ментальні моделі як стійкі стереотипи (рутини) й цінності, властиві людям, можна стверджувати, що це свого роду моделі сприйняття людьми оточення, яке надто складне для сприйняття в усьому його розмаїтті [54, с. XXVII]. Потреба у такому спрощенні пояснюється обмеженими когнітивними спроможностями окремої людини. За умови відсутності таких моделей виникала б надмірне інформаційне навантаження, яке б також заважало би ефективному господарюванню. Під час виникнення стратегічного переломного моменту, представники "старої школи" можуть відчувати певні труднощі. У той же час нові умови надають можливість людям, які раніше навіть не стикалися з даною галуззю, стати в неї лідером [26, с. 51].

Ментальні моделі це корисний й необхідний інструмент боротьби зі складністю оточення. Проте, на жаль, вони в більшому ступеню орієнтовані на положення про безперервність змін, а не про дискретну еволюцію. За умови наявності ментальної моделі ОПР може здійснювати відбір альтернатив, завчасно реагувати на можливе виникнення окремих подій, компетентно реагувати на прояви невизначеності. Навіть концепцію бачення можна розглядати як ментальну модель майбутнього [110, с. 78]. Ментальним моделям властиві певні обмеження, характеристика яких подана на рис. 3.6.

Ключовим принципом для корпорацій є спроможність слідувати темпам й масштабам змін на ринку, не втрачаючи контролю на виконанням власних операцій

Зміна ментальних моделей відбувається під час здійснення неформальних процесів колективного діалогу, орієнтуючи їх на відображення локального контексту. Корегування моделей виконує функції зворотного зв'язку, за допомо-



Рис. 3.6. Обмеження ментальних моделей [110, с.80-88]

гою якого керівники можуть впливати на емоційні й духовні ресурси компанії, цінності й переконання персоналу. Компанії рідко декларують намір створення нових ментальних моделей у явній формі, проте декларування нового бачення чи зміна корпоративних цінностей тим чи іншим чином пов'язані зі зміною ментальних моделей.

Потребу зміни ментальних моделей (непередбачена подія переходу до нової реальності), відповідно до [28, 70], можна визначити як проблему. Визначення нового стану як проблеми вказує на щось, що вимагає рішення. Разом з тим, нову ситуацію можна розглядати як протиріччя чи конфлікт. Відповідно буде й змінюватися відношення корпорації до нових умов. Визначення проблеми може орієнтуватися не на пошук її вирішення, а на розробки пошук ефективної стратегії управління. Не можна через кожну невідповідність змінювати ментальні моделі. Більш дієвим є знаходження таких управлінських стереотипів, при яких всі співробітники можуть виконувати поставлені завдання та не змінювалися ключові ідеологічні настанови. Лише за такого підходу можливо додержання означеної на рис. 2.19 інтегруючої сутності корпорації.

Отже, для досягнення успіху корпорації зобов'язані змінювати власні ментальні моделі у відповідності з темпами й масштабами змін ринку. Корпораціям слід подолати уподобання, що заважають розвитку, та відійти від прихильності до захисної практики [110, с.98]. При погіршенні показників діяльності менеджери як правило не асоціюють фактори погрози з втратою актуальності управлінських стереотипів та невідповідності складових "формули успіху" новим вимогам середовища. З цієї точки зору цікавими є пропозиції Д.Н. Сула щодо ідентифікації ризику наближення компанії до стратегічного переломного моменту за непрямыми ознаками. До їх складу автором запропоновано віднести такі положення: компанія пишається блискучими показниками, фотографія директора з'являється на обкладинці поважного журналу, компанія ідентифікується як видатна, генеральний директор пише книгу, топ-менеджери схожі один з одним, конкуренти територіально розташовуються поряд з компанією тощо [101, с.61-74]. Окрім того можна виділити певні пастки попадання в стан активної інертності, основні з яких було представлено на рис. 2.32.

Визначення стратегічного переломного моменту тісно перетинається з розрізненням статичних й динамічних економічних явищ та встановленням інституціональної рівноваги після подолання пастки активної інертності (див. рис. 3.6). Інституціональну рівновагу відповідно до [32] можна визначити як ситуацію, коли у будь-якої з ФС відсутні стимули до зміни існуючих правил, або як ситуацію, у якій при даному співвідношенні намірів гравців і даному наборі контрактних відносин, що утворюють економічний обмін, жоден із гравців не вважає для себе вигідним витратити ресурси на реструктуризацію угод. Головною перешкодою при цьому є статичність підходів до еволюції інституціональних систем [43]. Зокрема в [115] також стверджується, що більшість питань щодо управління розвитком вирішуються на основі статичних моделей, та пропонується представляти у статичній проблемі пов'язані з рухом до нових положень після певних епізодичних відхилень. Динаміка ж повинна орієнтуватися на тривалі зміни. Через це в [43] вводиться поняття системної події, тобто таких фактів, що мають істотне значення для сприйняття корпорації всіма взаємопов'язаними суб'єктами. Такі події виступають каталізатором розвитку. Саме тому їх появлення можна співвіднести з стратегічним переломним моментом та настанням інституціонально-економічної кризи.

В [112] взагалі наголошується на неможливості переведення соціальної си-

стеми в стан рівноваги, а головний фокус уваги пропонується перенести на процеси руху, а не на результат, на принципи самоорганізації, а не на її підсумок. У цьому аспекті лише застосування синергетичної парадигми дозволяє змістити акценти з інституціональної статички до інституціональної динаміки та розгляду самоорганізації структур видатної корпорації. Застосування синергетики дозволяє розглядати процеси інституціональних змін як такі, що мають нелінійну стрибкоподібну, біфуркаційну конфігурацію та визначати шляхи подальшого руху інституціональної системи після проходження крапки біфуркації [92]. З урахуванням набутків синергетики інституціональна динаміка буде розуміється не механістично, як просте перенесення рутин, а як процес їх коэволюційного розвитку в напрямку створення уніфікованих норм і правил, що дозволяють суб'єктам господарювання розуміти й прогнозувати дії інших суб'єктів, що перебувають як у внутрішньому середовищі, так і в інших економічних системах (в МСЦД).

Вектор розвитку інституціонального простору МСЦД націлений на досягнення однорідності інститутів й синхронності їх функціонування дозволить окремим ФС корпорації як підвищити ступінь раціональності своїх дій, так і забезпечити безперервність процесів розвитку й спадкоємність організаційних рутин та комплементарних мікроінститутів. Отже буде відбуватися еволюційний направлений процес безперервного й цілеспрямованого постійного удосконалення (відповідно до принципів кайзен). При цьому в [112] стверджується, що буде відбуватися наслідування не поведінки, а відповідних структур, які визначають морфогенетичні зв'язки. Означене положення співпадає з розглянутим твердженням про первинність корпорації по відношенню до інститутів.

Разом з тим, відповідно до [64] поведінка буде описуватися як взаємна координація між членами соціальної єдності (ФС), а комунікативна динаміка відображатиме передачу між поколіннями організаційних рутин. Отже й ключову роль в інституціональній динаміці відіграватимуть імітація й постійний внутрігруповий відбір. При цьому метою розвитку виступатиме збереження управлінських стереотипів та ментальних моделей, навіть неефективних з погляду корпорація, але відповідних до корпоративної ідеології. Підтримуючи свій статус і виконуючи певну роль окремі ФС здійснюватимуть більш ефективно перетворення ресурсів й задоволення потреб.

Отже заміна стереотипів може виступати як інструмент диверсифікації ризиків та економії витрат при реалізації $\{F\}$. При цьому заміну стереотипів можна

визначити як набір дій щодо зміни "формули успіху" даної корпорації (див. рис. 1.10), з оглядом на неможливість чи витратність її дотримання. Прийняття рішення про таку заміну слід ґрунтувати на ретельному аналізі та врахуванні дії численної кількості факторів. Разом з тим, аналіз потреби заміни стереотипів можна звести до розгляду лише двох основних параметрів, що в сукупності формують представлену на рис. 3.7 матрицю [101, с.85-89].

Альтернативою може бути напрямки ведення діяльності, що не відносилися до головних (периферійні види бізнесу становляться основними). Можливе також зміна окремих елементів "формули успіху"	<i>Наявність у компанії альтернатива устойній "формулі успіху"</i>	У компанії є гарні альтернативи	Зосередження на основному бізнесі. Розробка стратегічних змін розглядається як елемент майбутнього бачення (опціональний підхід до розробки й реалізації стратегії розвитку)	Розробка програми реалізації трансформаційних рішень. Компанії даного сектору або мають перспективний периферійний бізнес або можуть адекватно відреагувати на зміну умов
		Гарні альтернативи відсутні	Відсутність загроз дозволяє зволікати з розробкою створення альтернатив, проте спеціалізація є значним фактором ризику при зміні умов господарювання	Для зменшення ризику максимальна реалізація можливостей, отримання всього потенційного прибутку й вилучення коштів з основного бізнесу
			Зміни не загрожують основному бізнесу	Основний бізнес під загрозою
Рівень загроз змін основному бізнесу				
Визначається відповідями на наступні запитання: чи зацікавлені клієнти в змінах? Чи перейшла частина клієнтів до конкурентів, які змінили модель бізнесу? Чи можливий сценарій, коли нові обставини спричинять банкрутство підприємства? Якій тенденції віддають уподобання інвестори?				

Рис. 3.7. Матриця обґрунтування рішення про заміну стереотипів (узагальнено за [101, с.89-93])

Потрібна для заміни стереотипів прискорена еволюція, відповідно до теорії "навчання за рахунок зміни поколінь" можлива лише при додержанні трьох вимог: наявність новаторства на рівні особистості (розвинення навичок, які дозволяють використовувати оточення по іншому), підтримку суспільного поширення (передача навичок співтовариству через пряме спілкування) та мобільності (індивіди мають можливість вільно пересуватися). Також слід відзначити, що в кожній організації обов'язково є окремі новатори. Відповідно за для забез-

печення навчання й розвитку потрібно створити умови для підвищення мобільності людей в рамках ефективних механізмів суспільного поширення новацій [8, с. 147-152]. Тут слід звернути увагу на складність поєднання властивостей функціональності й інноваційності. Така складність пояснюється, зокрема, неспроможністю підприємств виходити за межі основної сфери діяльності, браком нових ідей, вади створення інноваційної культури, надмірною сфокусованістю на фінансових аспектах життєдіяльності.

Таким чином, одним з головних принципів управління процесами відтворювального руйнування є підтримка рівноваги між показниками функціональності (підтримкою функціональної переваги) й впровадженням інновацій [110, с. 102], типологія яких подана на рис. 3.8. При цьому під функціональною перевагою слід розуміти високий рівень матеріально-технічного забезпечення й організації збуту, наявність досвідчених виконавців й переваг у побудові виробничого процесу, найкращу турботу про споживача, ефективний операційний контроль тощо. Інновації також не слід розглядати лише як інноваційну діяльність та НДОКР. Їх слід розглядати у більш широкому плані – як виробництво нового, незалежно від його природи, чи виробництво старого, але новим способом [110, с.110-111].

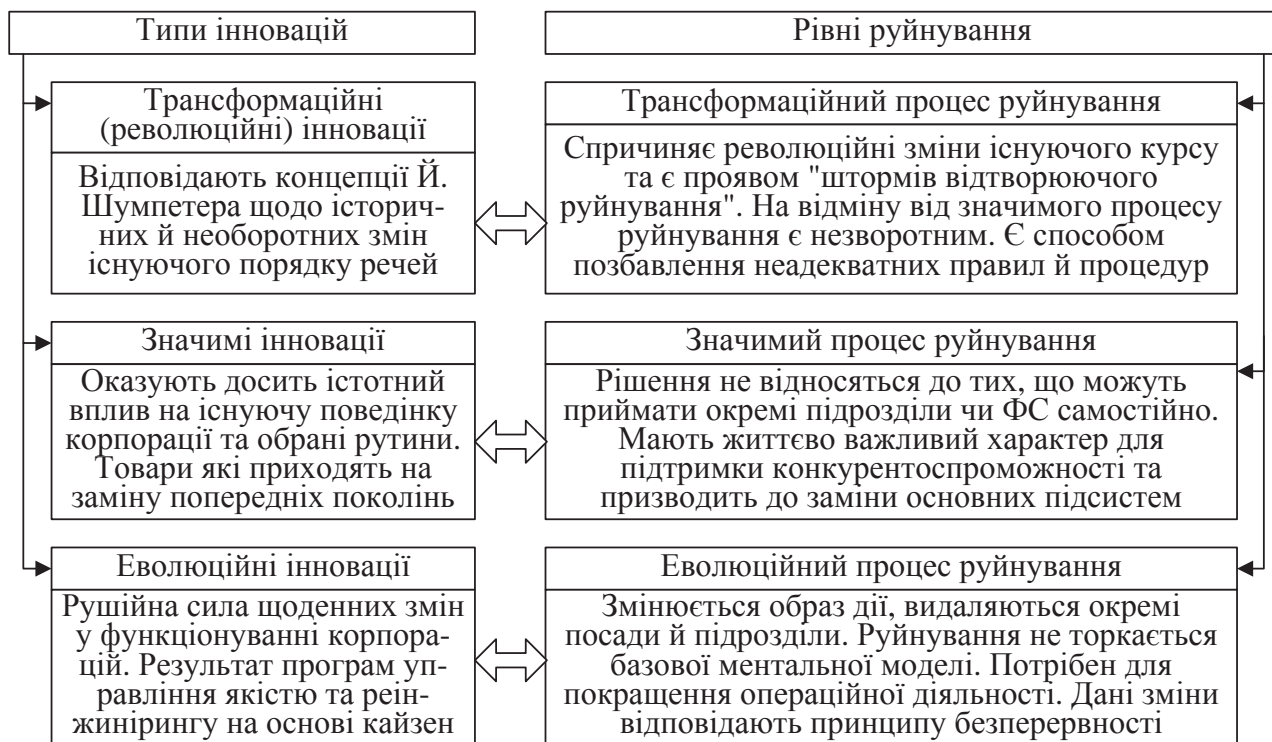


Рис. 3.8. Типологія інновацій (на основі [110, с.117-163])

Зазначений підхід до визначення інновації варто ще більше розширити,

орієнтуючись на тлумачення їх Й. Шумпетером як: створення нового товару, з яким споживачі ще не знайомі, або нової якості товару; створення нового методу виробництва, ще не випробуваного у даній галузі промисловості, який не обов'язково заснований на новому науковому відкритті й може полягати в новій формі комерційного обігу товару; відкриття нового ринку, тобто ринку на якому дана галузь промисловості ще не здійснювала операцій, незалежно від того, існував цей ринок раніше; відкриття нового джерела факторів виробництва, незалежно від того, чи він існував раніше; створення нової організації галузі, наприклад досягнення монополії, чи ліквідація монопольної позиції [103, с. 133].

Отже співвідносячи подані на рис. 3.8 типи інновацій та охарактеризованих у табл. 3.1 форми мислення можна конкретизувати концепцію руйнування. У якості додаткового підґрунтя можна взяти висунуту Й. Шумпетером ідею макрорегенерацій, коли економіка розглядається як набір специфічних комбінацій. Кожна з них є одиничним способом поєднання продуктивних сил, на основі чого створюється одиничний продукт. Множину таких комбінацій можна розділити на дві частини: старі й нові. Становлення нової комбінації відбувається за рахунок засобів виробництва старої. Таким чином й сутність економічного розвитку полягає в перерозподілі капіталу й робочої сили з менш ефективних сфер економічної діяльності в більш ефективні [103, с.133]. При цьому висока ринкова ефективність нових корпорацій оказуватиме вплив на старі, котрі не можуть швидко змінити ментальні моделі й в решті решт становляться неконкурентоспроможними. Саме масовим появленням нових комбінацій пояснюються основні риси періоду зростання, зображеного на рис. 3.5.

Процес руйнування за своєю сутністю може бути співвіднесений з концепцією реінжинірингу. Як і інновації він може бути еволюційним, значимим й трансформаційним (див. рис. 3.8). Лише виділення зазначених рівнів руйнування дозволяє підтримувати баланс між створенням й руйнуванням на основі їх одночасного проведення. При цьому компанії повинні: підтримувати темпи еволюції у відповідності з темпами зміни ринку; користуватися відкритими формами прийняття рішень для використання потенціалу "колективного розуму" корпорації та її партнерів" послабити увагу до звичайних задач контролю, але не на шкоду операційній діяльності; підтримувати декілька ментальних моделей, що являють відображення різних підходів до ведення бізнесу [110, с. 174-175].

Поряд з цим, слід враховувати, що великі за розмірами компанії часто не

звертають уваги на товарні ідеї якщо в них немає гігантського потенціалу. Разом з тим, значний потенціал мають лише ті ідеї, які розвивають минулі набутки. Орієнтація на масового покупця призводить до застою та повільного росту. Недоречною в таких умовах оказується й концепція маркетингу партнерських відносин [23, 90]. Якщо керуватися лише думкою споживача, не можна досягти успіху, оскільки в мінливому світі споживачі не здатні передбачати тенденції змін. Слід мати інформацію про споживачів, але управлятися ідеями [84].

Більш того, в процесі стратегічного планування не робляться спроби збирати інформацію, яка б ставила під сумнів наявні ментальні моделі. Головна увага зосереджується на повторному аналізі вже обраних напрямків діяльності й оцінюванні дій конкурентів приблизно однакового рівня. Головним недоліком такого підходу на думку Р. Фостера та С. Каплан є брак уваги до дослідження тенденцій, що відбуваються на "периферії бізнесу", та визначення можливостей їхньої зміни [110, с. 225]. Вказані автори порівнюють таку периферію з коловоротом відтворювального руйнування, викликаного макрогенераціями Й. Шумпетера. В ньому компанії з атакуючою стратегією (пошук нових можливостей, товарів, ринків, споживачів тощо) займають периферію, а компанії з захисною стратегією, зосередившись на еволюційних змінах, розташовуються у центрі [110, с. 229].

Тут можна знову ж таки підтримати [28, 70] відносно того, що залежно від розподілу ролей в корпорації організації, увага, яка приділяється розгляду ситуації, змінюється відповідно до цілей окремих індивідів. Неявні проблеми можуть бути різним чином ідентифіковані. Побачити проблему означає висвітлити ту частину реальної ситуації в організації, що до цього перебувала поза полем зору. Розуміння буде варіюватися й у залежності від положення яке займає працівник в організації. Необхідно прагнути до зменшення групового опортунізму й заохочувати внутрішню єдність, виділяючи нові периферійні елементи які слід додавати до наявних моделей.

Е. Гроув, підтримуючи дані положення, стверджує, що саме відсутність уваги до подій на периферії є цілком природною реакцією керівників корпорацій на зміну обставин [26, с.67]. При цьому до сигналів з периферії він відносить інформацію від людей, віддалених географічно або тих, що знаходяться значно нижче за управлінським ієрархічним рівнем [26, с. 105]. Цікавою є також думка людей прямо не пов'язаних з діяльністю підприємства. Особи, що емоційно не залучені до процесу прийняття рішень, значно раніше роблять пот-

рібні висновки й визначають варіанти розвитку подій [26, с. 90].

Визначення границь периферії в практичному значенні полягає у пошуку незадоволених потреб, виявленні нових можливостей та встановленні того моменту, коли ідея стала привабливою для споживача. Діяльність компаній на периферії орієнтується на визначення запитів найбільш незадоволеної групи споживачів та прогнозуванні тенденцій розвитку незадоволених потреб. Такий підхід є надто важливим додатком до загальноприйнятої системи стратегічного планування. Саме він дозволить визначити фактичну границю можливостей корпорації особливо якщо до уваги будить враховуватися еволюційні тенденції також на периферії бізнесу. Такі еволюційні процеси приводять к перерозподілу компетенцій між учасниками ринку, а отже й дають можливість впровадження нових підходів у практику господарювання [110, с. 230-232].

Разом з тим, слід враховувати, що одні й тіж самі тенденції по різному будуть сприйматися різними компаніями. Однакові загрози одні будуть сприймати у якості сигналів для негайних дій, інші – як поміхи у досягненні обраних стратегічних альтернатив [26, с. 98]. Отже, для врахування периферійних тенденцій слід дещо змінити процес стратегічного планування, не відмовляючись в цілому від поданої на рис. 2.9 схеми, та переорієнтувати його на використання дивергентного типу мислення (див. табл. 3.1). Схему нового підходу до процесу планування подано на рис. 3.9.

Арі де Гіус у цьому аспекти стверджує про більшу ефективність сценарного планування, орієнтованого на поліваріантність майбутнього з більш ніж одним варіантом розвитку подій. Сценарії при цьому розглядаються як інструмент передбачення, що відбиває зміни у складі ума людей, які будуть їм користуватися. Сценарії також орієнтуються на визначення можливих варіантів зміни ринкових сил (зокрема тих, що відображені на представлені на рис. 3.4 діаграмі сил впливу) та їх взаємодії одна з одною. Неможливість врахування всіх варіантів такого прояву змін вирішується об'єднанням певного числа сил до однієї історії (сценарію) та прогнозування єдиного наслідку [8, с. 57-61].

Досить часто стратегічні прорахунки пояснюються невірним розумінням причинно-наслідкових зв'язків. Інколи ж проблеми виникають під впливом суб'єктивного фактору [109, с.119]. Саме тому слід підтримати іншу пропозицію Арі де Гіуса [8, с. 78-86] відносно того, що в рамках орієнтації на дивергентне мислення слід й організаційне навчання розглядати як процес гри. Практи-

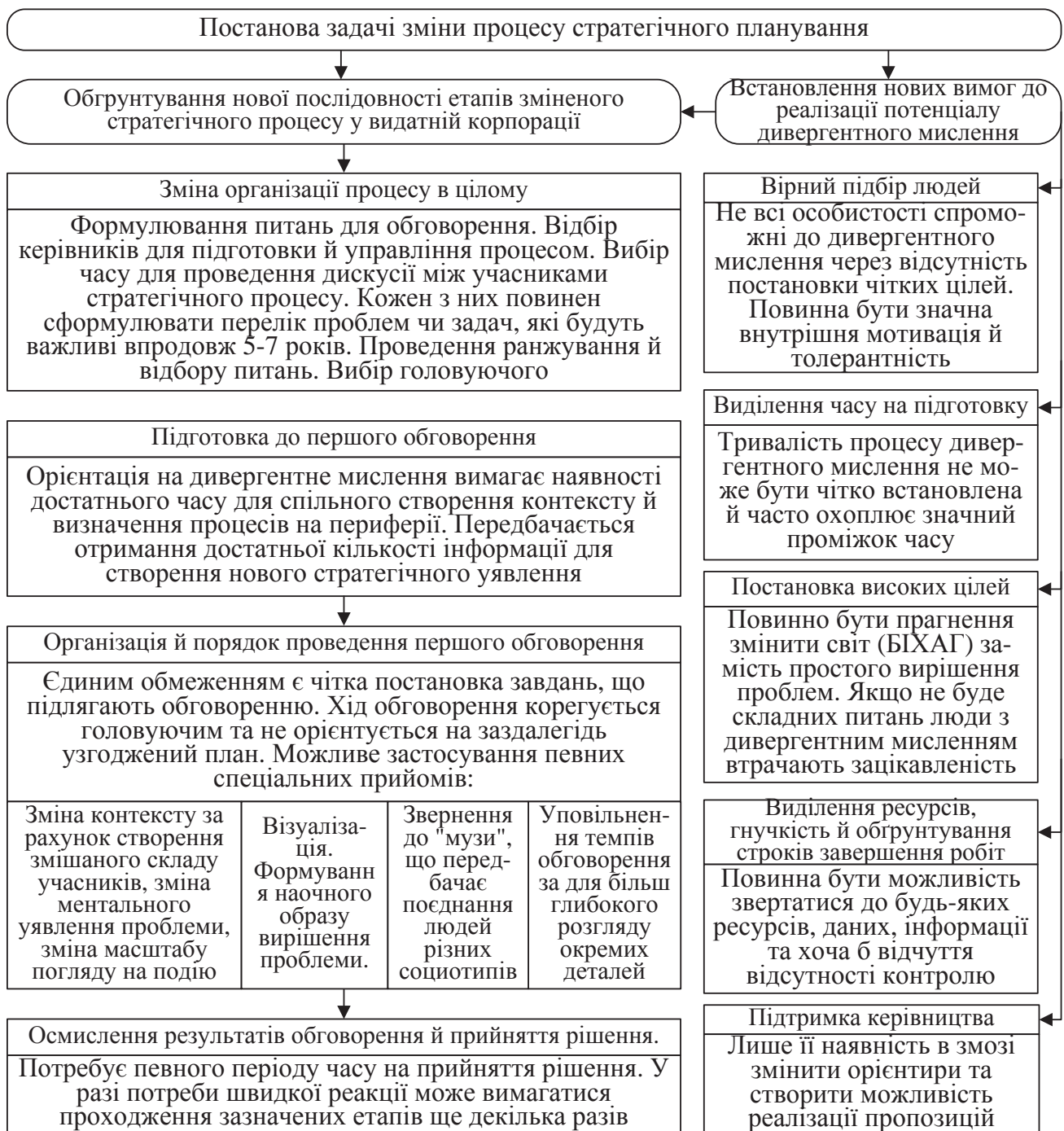


Рис. 3.9. Зміна процесу стратегічного планування [110, с. 235-244]

чним варіантом такого твердження може стати орієнтація на моделі системної динаміки. Логіка їх застосування полягає у: фіксування розуміння, яке має група керівників, відносно зовнішнього оточення; відображенні цього розуміння у формалізованому й візуальному вигляді; створенні комп'ютерної моделі в реальному часі та за умови присутності керівників. Дана логіка повністю відповідає поданим на рис. 3.9 вимогам. Проте головною перешкодою є те, що група керівників може орієнтуватися не на відбиття реальності, а на відображення

сприйняття реальності кожним з них.

Отже, якщо корпорація прагне орієнтуватися на створення можливостей, їй слід підтримувати баланс між припущеннями про безперервність й дискретність розвитку та дивергентним й конвергентним мисленням. За для цього слід також встановити баланс між контролем та наданням свободи дій, що в цілому відповідає 8-му принципу, поданої на рис. 1.8 схеми.

Разом з тим, слід враховувати, що наявні системи контролю можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства. Вони можуть перекручувати інформацію, яку повинні інтерпретувати, чи не сприймати інформацію, яка не відповідає раніш встановленим вимогам; орієнтуватися не на найважливіші аспекти господарської діяльності, а на ті з них, які більш прості для сприйняття; акцентувати увагу на тих проблемах, які були актуальними на час створення систем контролю; навмисно заважати лідерству й послаблювати відтворювальні інноваційні процеси; експлуатуватися з порушенням норм та правил [110, с. 253]. Дійсно, у разі вимоги користуватися лише стандартними процедурами у всіх випадках неможливо забезпечити перехід через згаданий стратегічний переломний момент. З іншого боку представлення занадто значної свободи дій може призвести підприємство у стан хаосу. Загальна схема процесу сполучення контролю й автономії представлена на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Схема сполучення процесів контролю й автономії
(на основі [110, с. 269-275])

З цієї точки зору вельми цікавими є пропозиції Е. Гроува [26, с. 149], щодо застосування дивергентного мислення в момент переведення у корпорації стан регульованого хаосу й визначення напрямку дій, та орієнтації на конвергентне мислення разом з впровадження процедур жорсткого контролю з тим, щоб подолати опір персоналу й перевести корпорацію на нову траєкторію стійкого прогресивного зростання. Отже, представлення свободі дій це не просто надання права діяти на власний розсуд. Це також наділення відповідною відповідальністю за реалізовані рішення. Окрім того, представлення права на свободу дій повинно підкріплюватися виділенням відповідних ресурсів [110, с. 255-256]. Разом з тим слід відзначити, що питання виділення ресурсів набуває ще більш важливого значення в умовах дискретного розвитку, а особливо в точках біфуркації (стратегічного переломного моменту).

3.2. Організація діяльності в епоху руйнувань

Орієнтація на свободу дій тісно пов'язана з траєкторією дискретної еволюційної динаміки виступає як підґрунтя для самоорганізації бажаних напрямків розвитку інституціональної системи з урахуванням історії її становлення [112]. Відповідно до [64] смисл функціонування й розвитку полягатиме в створенні мережі взаємодій ФС, за допомогою якої живі компоненти підтримують власний автопоезіс й постійно відновлюють власну мережу. При цьому зберігається основний зміст рутин й стереотипів, але постійно модернізуються форми в яких він реалізується [41]. Спрямування ж корпорації на модель "ринкової модернізації" [92], передбачає що попит на рутини формується з боку самих елементів й функціональних систем видатної корпорації (переважно ендогенний характер формування умов, факторів і механізмів економічного зростання).

При такому підході навіть концепцію BSC [35, 39] можна розглядати як форму представлення мікроінститутів, що визначатимуть як правила взаємодії, так і стратегічну орієнтацію $\{STR\}$ кожного окремого елемента. Якщо ж у складі рутин окремо виділити навички та знання (явне $\{ЯЗ\}$ й приховане $\{ПЗ\}$) [43, с. 53] то слушною стане пропозиція [112, с. 120], що лише розподіл знання між усіма МСЦД дозволяє забезпечити адекватну складність системи й інституціональної структури та тільки у такому випадку можливе виникнення інституційної самоорганізації. Відповідним чином буде формуватися набір методів інституціональної динаміки. Він

визначатиметься умовами функціонування конкретних акторів й обраними ними стратегічними альтернативами ($M = f(G, U\{E\}, STR)$).

Розвиток видатної корпорації підданий впливу еволюційних сил, котрі в певних аспектах співпадають з біологічною еволюцією, але в своїй більшості мають деякі розбіжності, які слід враховувати в процесі дослідження інституційної динаміки. Неокласичний підхід до аналізу еволюції пов'язано з дослідженням певного процесу, який призводить до прогресу, в результаті якого встановлюється єдина оптимальна рівновага [19]. Проте в [117] наголошується на появі цілої множини точок рівноваги, причому таких, де одна з сторін знаходиться у більш вигідному становищі, ніж інші. Така асиметричність функціонування корпорації (сітьової її форми) призводить до того, що через деякий час виникає можливість виникнення іншого рівноважного стану. Разом з тим такий розподіл дозволяє залишити множину $\{FC\}$ незмінною й рутинізувати виконання $\{F\}$. Слід зголоситися, що в рамках еволюційного підходу не завжди обираються технології та рутини, які сприяють реалізації принципу максимізації прибутку, а може відбуватися й відбір порівняно неефективних інституціональних структур.

Через це потрібно враховувати динамічний підхід до процесів розвитку, а отже й знаходити крапку динамічної рівноваги. Остання являтиме собою баланс між зростанням консолідованого прибутку корпорації й зміною рівня споживання на внутрішньому ринку в умовах обмеження ресурсів й визначеного тренду зростання потреб ФС. Рушійними силами змін інститутів є або стимулююча значимість колективних вигід від розвитку соціальних інститутів або нерівноважність вигід окремих соціальних груп від інституціональних змін.

Врахування принципів синергетичної організації взаємодії дозволяє скорочувати шлях розвитку системи у разі правильного резонансного збудження в нелінійному середовищі структури, які близькі до аттракторів еволюції. При такому підході сформовані соціальними агентами корпорації інституціональні матриці виступатимуть у якості аттракторів (як для поточного, так і для перспективного складу її елементів). В умовах коли економічна система знаходиться на етапі стійкого розвитку, базовий рівень складають формальні інститути і явні контракти. В ситуації нестійкого стану системи зростає значення неформальних правил та норм. Інституціональна динаміка полягатиме в зміні якогось одного чи декількох компонентів правил взаємодії ($\{III_i\}$, де i -номер правила).

З точки зору формалізованої постановки, відповідно до [32, 66], можна

визначити головні елементи множини $\{III\}$: III_1 – опис ситуації, що характеризує умови застосування правила; III_2 – характеристика адресата правила; III_3 – позиційні правила; III_4 – обмежувальні правила; III_5 – правила сфери впливу; III_6 – правила управління; III_7 – правила агрегування; III_8 – санкції за невиконання; III_9 – характеристика гаранта правила. Зрозуміло, що за допомогою такого підходу можна описати лише формальні правила. Разом з тим, якщо зголоситися з принципами м'якої регламентації аналогічним чином можна встановити хоча б "зони відповідальності" неформальних правил та ідентифікувати корпоративну ідеологію.

Зазначена ідентифікація дозволить формалізувати процедуру заміни стереотипів. Вельми цікавими з цієї точки зору є пропозиції Д.Н Сула, щодо впровадження трьохетапного процесу заміни ментальних моделей й організаційних рутин, розглянутого на рис. 3.11 [101, с.95-107]. Окрім того, в контексті теорії інституціональної динаміки визначаючи процедуру заміни стереотипів можна орієнтуватися на подані в [89] етапи процесу інституціональних змін. До головних з них віднесено: обмін сигналами між зацікавленими сторонами, практичні кроки контрагентів назустріч один одному, постійне узгодження дій, підтримка контрагентами прийнятих правил гри. Після досягнення формальних й неформальних домовленостей потрібен постійний контроль за їх додержанням. Динамічну стабільність інституціональної системи можна досягти лише за умови безперервного руху окремих учасників МСЦД на зустріч один одному, утворення певних "договірних площадок" та системи взаємного контролю. Процес узгодження дій й правил починається з індивідуального рівня шляхом ітераційних домовленостей й регулярних актів взаємодії.

В межах МСЦД відбувається об'єднання інститутів через встановлення єдиного темпу їх розвитку й визначення рівня компліментарності інститутів за для отримання синергетичних ефектів на підґрунті взаємозалежних та взаємодіючих змін усіх інституціональних структур. Поряд із цим в [89] наголошується, що зміна інституціональних утворень можлива лише за умови тісної взаємодії з наявними в МСЦД концепціями контролю (сукупністю поглядів та уявлень, поділених значною часткою учасників, набору принципів спільних дій). Саме наявність концепцій контролю дозволяє формулювати й вирішувати питання розробки стратегії корпоративного розвитку. Концепції контролю формуються учасниками МСЦД в процесі взаємного моніторингу консолідованих

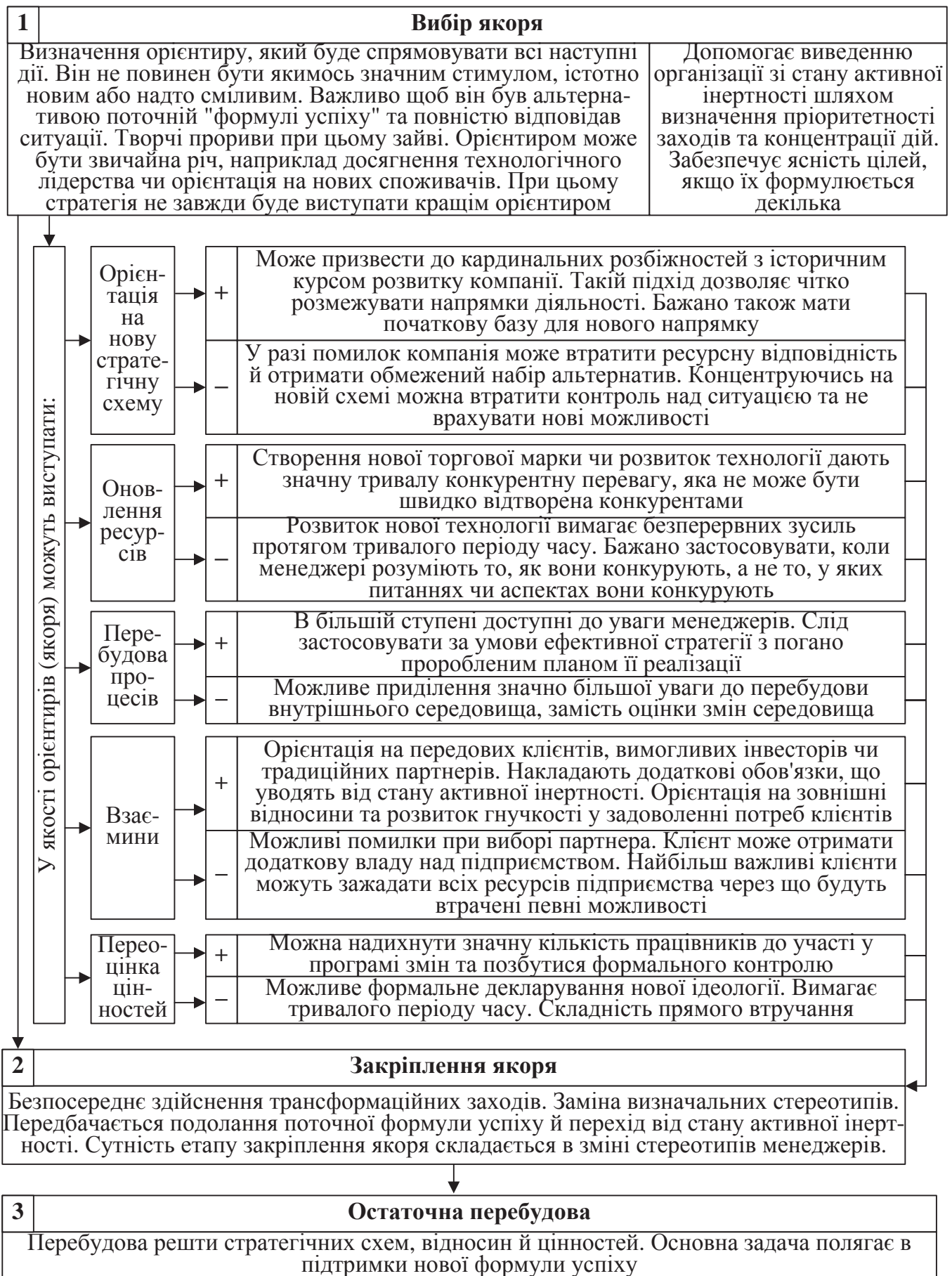


Рис. 3.11. Послідовність заміни стереотипів

та відокремлених дій. Вироблені концепції контролю поширюються на всю інституціональну структуру або на основі імітації дій контрагентів, або шляхом нав'язування певного образу дій більш ефективними чи владними елементами. Про цьому в [89] стверджується про доречність окремого розгляду економічних, політичних й ідеологічних способів нав'язування ментальних моделей й організаційних рутин, що в сукупності й створюють концепції контролю. Окрім того під час проведення трансформаційних процесів також слід враховувати узагальнені Д.Н. Сулом типові помилки, подані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Помилки подолання стратегічного переломного моменту [101, с.159-179]

Помилка	Характеристика
Повторення випробуваних методів	Наявні готові процедури трансформаційних змін часто не відповідають новим умовам. При перенесенні досвіду інших компанії можлива неузгодженість з особливостями внутрішнього середовища
Нехтування фінансових аспектів	Можливе надмірне приділення уваги організаційним й стратегічним аспектам подолання стану активної інертності або орієнтація лише на залучення персоналу до проведення змін. Пояснюється загальною складністю прогнозування фінансових наслідків перетворень
Неувага до дрібниць	Необхідне проходження всіх поданих на рис. 3.11 етапів. Недостатньо обрати базові орієнтири й не перебудувати решту елементів "формули успіху". Надто масштабне мислення на шкоду детальному продумуванню плину процесу може стати перешкодою під час реалізації програми трансформацій
Перекладання відповідальності	За для уникнення власної відповідальності лідеру перетворень не можна перекладати потребу прийняття рішень на інших членів компанії
Полу міри	Острах втрати контролю чи ризикованості операцій призводить до прийняття сміливих стратегічних рішень, які потім не реалізуються. При цьому компанія повертається у стан активної інерції. Прикладом полу мір може бути відмова від розриву зв'язків з старими постачальниками при повній зміні технологічного профілю
Нехтування базовими цінностями	Попрання базової ідеології може викликати негативну реакцію персоналу чи партнерів компанії. Якщо така реакція буде надто потужною можлива відставка лідера трансформацій та припинення реформ взагалі
Ідеалізація нових стереотипів	Не можна вважати, що нові зобов'язання приймаються навечно. Нові управлінські стереотипи також мають обмежений термін існування. Отже й не можна їх додержуватися після закінчення цього терміну, особливо у швидкоплинній зміні ринкових умов

Окремі аспекти концепції відтворювального руйнування підтримує й Арі

де Гіус, стверджуючи, що під час розвитку компанія досягає гармонії з оточенням та створює відповідну організацію. Сутність управління при цьому зводиться до перерозподілу ресурсів й ідей талановитих робітників для сприяння зростанню, тобто в ті аспекти діяльності, що максимізують виграти. Проте з часом, поточний варіант організації діяльності, орієнтований на минулі проблеми, перестає відповідати умовам, коли оточення відхилилося від норми. Якщо ж це фундаментальна дисгармонія, то потрібні такі ж фундаментальні зміни [8, с. 38-39], які можна визначити як стратегічний переломний момент.

З такої точки зору цікавим є тлумачення П. Друкером підприємця як особи, що переводить ресурси з області низької продуктивності в область більш високої продуктивності й прибутку [29]. Саме це у разі належної мотивації й буде робити менеджер середньої ланки з ресурсами, які знаходяться у його розпорядженні [26, с. 106]. Більш того, відповідно з теорією макрогенерацій Й. Шумпетера [118] головною діяльністю в ході трансформації компанії стає повне переміщення ресурсів з того, що було прийнятно при старій моделі ведення бізнесу, на те, що прийнятно при новій.

Отже, ідея макрогенерацій актуалізує процедури кількісної перевірки реалістичності й забезпеченості трансформаційних процесів відповідними матеріальними, трудовими й іншими ресурсами. Для цього звичайно виділяють дуже обмежену кількість дійсно критичних, можливо навіть, дефіцитних ресурсів, одержання яких сполучено зі значними витратами коштів або часу. Ці ресурси можуть бути згруповані для рішення якої-небудь конкретної задачі, а можуть бути деталізовані – майже, наприклад, до окремого унікального верстата. Задачею оцінки потреби в ресурсах на етапі стратегічного планування є не точний розрахунок потреби у необхідних ресурсах, а загальна оцінка їх впливу на розроблювальні плани. Вона повинна бути швидкою й досить точною, дозволяючи тим самим оперативно розробляти різні альтернативні стратегії, враховуючи означену на рис. 3.12 проблему перерозподілу спільних ресурсів.

Отже, перед ухваленням рішення про подолання переломного моменту необхідно визначити можливості для акумуляції відповідних ресурсів, перевірити наявність не задіяних ресурсів та встановити мінімальну межу своїх можливостей. Хоча навіть при цьому підприємство може не досягти поставлених стратегічних цілей у силу неефективного ресурсного обґрунтування стратегії. Саме тому актуальним є визначене в ряді робіт [8, 84, 110] вимога в процесі дискретної ево-

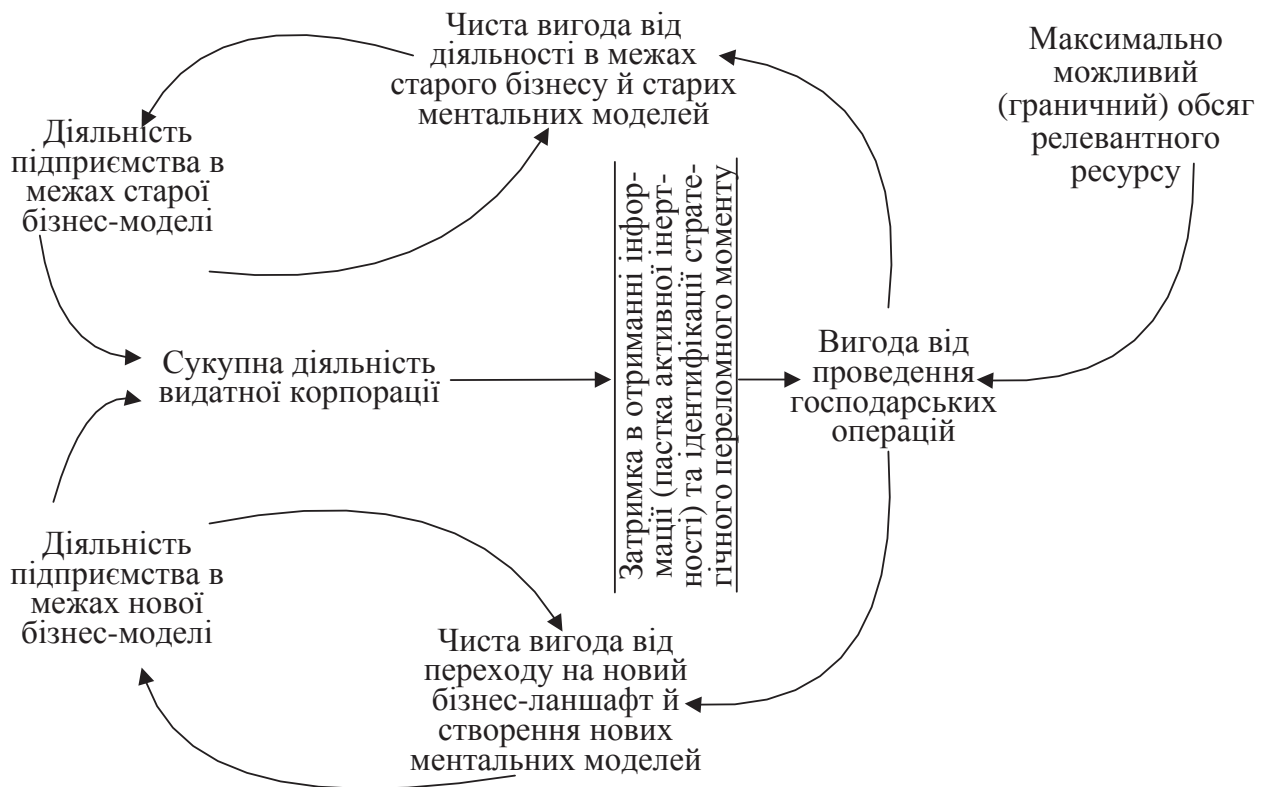


Рис. 3.12. Схема виникнення проблеми використання спільних ресурсів при подоланні переломного моменту (адаптовано за [96, с.284])

люцію орієнтуватися лише на наявні в поточний момент ресурси. Водночас К. Бартлетт та С. Гошал відзначають, що ідентифікації корпорацією множини доступних можливостей недостатньо. Воно повинне вміти створювати потужності для їхнього застосування [120]. Умовами результативного застосування ресурсів є їхнє повне використання, реалізація всього закладеного в них потенціалу й наявність відповідних технологій. Завдання повного розкриття потенціалу кожного ресурсу є значно більш складним, ніж повне їхнє використання. Якщо підприємство неправильно оцінює потенціал існуючих ресурсів, то стратегія, покликана його реалізувати, одержить недостатню ресурсну підтримку.

При цьому варто враховувати позицію Е. Гроува про те, що розподіл й перерозподіл ресурсів для досягнення стратегічної цілі є стратегічною дією – вже прийнятими чи здійснюваними у теперішній час кроками, що відбивають довгострокові наміри. На відміну від дій стратегічні плани це лише абстрактна декларація намірів. Стратегічні дії більш конкретні й дозволяють персоналу чіткіше зрозуміти напрямки розвитку корпорації, що тісно перетинається з 1-м з поданих на рис. 1.8 принципів. Окрім того стратегічні плани описують події що відбудуться у невизначеному майбутньому. Стратегічні дії навпаки співвідносяться з

поточною тенденцією подолання стратегічного переломного моменту. Вони дозволяють спростити процес трансформації шляхом серії зростаючих послідовних змін, які відповідають визначеному кінцевому результату. Стратегічні переломні моменти часто використовують переваги більш радикальних й помітних стратегічних дій. Дуже корисно, коли стратегічні дії під час переломного моменту викличуть подив, що залучить увагу більшої кількості людей [26, с.137-138].

Стратегічні дії тісно співвідносяться з вибором часу для переведення ресурсів на нову бізнес-модель. При цьому бажано все ж таки орієнтуватися на досягнення синергії, яка полягатиме в досягненні такого стану, коли ресурси, що акумулюються в одній функціональній області, використовуються одночасно й без яких-небудь додаткових витрат іншими його функціональними областями, а паралельне існування різних сфер діяльності дозволяє підприємству витягати вигоди з сильних сторін кожної з них. У випадку досягнення означеної відповідності ресурсів й стратегії підприємство одержує можливість скористатися комбінаторними вигодами, як у використанні ресурсів, так й у їхній акумуляції. Суть комплементарного ефекту полягає в тому, щоб сприяти співіснуванню двох прямо незв'язаних елементів стратегії за рахунок використання того самого матеріального або фінансового активу. Комбінація стратегій у різні періоди дозволяє підприємству більш ефективно акумулювати ресурси для майбутньої діяльності та досягати динамічної ресурсної відповідності.

Слід наголосити, що аморфна природа стратегічного переломного моменту ускладнює визначення часу початку необхідних стратегічних дій. У більшості випадків починати реакцію слід ще до надходження всієї необхідної інформації. Отже не можна орієнтуватися на аналітичні розрахунки й прогнози, а до уваги слід брати лише власні почуття й здоровий глузд (орієнтуватися на концепцію обмеженої раціональності та поданий на рис. 3.4 "бізнес-міхур" вибору часу трансформацій). Часовий фактор в епоху відтворювального руйнування займає головну роль. Зокрема в [26] є чимало прикладів того, що доки розроблявся новий продукт, орієнтований на досягнення переваг над наявними конкурентами, з'являлися зовсім нові конкуренти та вимоги до продукції. Отже, якщо вилучити ресурси зі старого бізнесу завчасно, ним не буде вирішено поставлені завдання. З іншого боку, у разі зволікання з переведенням ресурсів можливе втрата частини нових можливостей. Ідеальною є ситуація, коли інвестицій в попередній бізнес достатньо, щоб його сили вистачило на фінансування перехі-

дного процесу, доки ведеться перерозподіл у новій цільовій області [26, с. 138]. Зазначена дилема вибору часу переведення ресурсів у зіставленні з забезпеченням прояву синергії представлена на рис. 3.13.

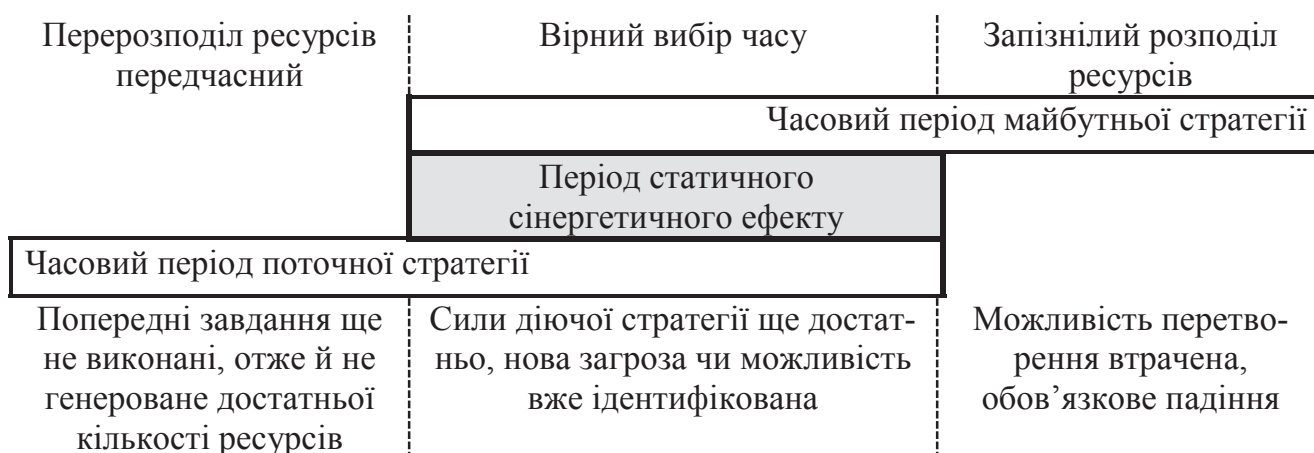


Рис. 3.13. Динамічний й статичний синергізм [38, с. 79] у зв'язку з дилемою перерозподілу ресурсів [26, с. 139]

Цікавим варіантом визначення початку стратегічних змін є орієнтація компанії на швидкість реакції й якість виконання. Такі компанії чекають, доки інші досліджують можливості ринку, а потім переганяють їх у темпах розвитку. Разом з тим такий підхід не дозволяє стати лідером ринку, оскільки при виникненні потреби проходження нового стратегічного переломного моменту, компанії вже не буде на кого орієнтуватися [26, с. 140].

Іншим важливим питанням є вирішення обсягів й масштабів перерозподілу ресурсів. Нова дилема полягатиме в тому, чи повністю орієнтуватися на новий бізнес,

Кладіть всі яйця в одну корзину, проте бережіть корзину
Марк Твен

чи слід застрахувати себе від можливих втрат? З точки зору Е. Гроува для подолання стратегічного переломного моменту слід використовувати всі можливості підприємства, особливо у випадку агресивної конкурентної боротьби. Повний перерозподіл ресурсів дозволить створити потрібне бачення, випередити конкурентів за рахунок кращого проведення дослідних робі та забезпечити належну підтримку обраному темпу змін [26, с. 141]. Таке твердження не є актуальним у разі розгляду компанії як сукупності проектів, коли слід орієнтуватися лише на схему з рис. 3.12.

При цьому з точки зору концепції відтворювального руйнування є пропозиція Т. Пітерса [84], щодо орієнтації на WOW-проекти, тобто проекти, які ма-

ють такі цілі й завдання, що надихають робітників до більш плідної праці. З одного боку WOW-проекти тісно перетинаються з БІХАГами Дж. Колінза [45, 46]. З іншого боку, БІХАГи орієнтуються на створення видатної корпорації значних розмірів. WOW-проекти, навпаки, краще застосовувати в умовах постійних змін структури й розмірів підприємства. Вони орієнтовані саме на агресивну стратегію. Окрім того, навіть маленькі проекти можуть розглядатися як елемент забезпечення розвитку всієї компанії, за для чого потрібне виконання ряду правил: не слід сприймати поставлені завдання буквально (слід переінакшувати завдання доки воно не перетвориться у WOW-БІГАХ-проект); корпорація ніколи так не сильна, як під час власного "безсилля" (неспроможність компанії до дій приводить до втрати уваги до неї, а отже й до можливості нестандартних дій); кожен проект містить уявлення про компанію в цілому [84].

З таким підходом тісно пов'язана інша пропозиція Т. Пітерса щодо трансформації неприбуткових відділів у підприємницькі PSF (Professional Service Firm), що працюють над WOW-проектами. Головною ідеєю такого перетворення є ствердження про неможливість підвищення продуктивності на рівні окремого підрозділу. З оглядом на це слід реорганізувати центри витрат та відділи на агресивні, творчі, підприємницькі PSF та сприймати їх як головний двигун творчої роботи й джерело всієї доданої вартості підприємства. Модель створення PSF може бути застосована до будь якого підрозділу. Вона складається з 4-х основних блоків, представлених на рис. 3.14.

Для того, щоб домогтися успіху в умовах штормів "відтворювального руйнування" на думку Т. Пітерса компанія повинна бути "ненормальною", оскільки "речі стають тим більше схожими, чим краще вони становляться" [84]. Таке положення пояснюється тим, що якісні товари стали загальноприйнятною нормою. Отже якість й наявність базового набору характеристик не є умовою досягнення успіху у конкурентній боротьбі. Стати видатною компанією в умовах ефективно працюючого оточення майже неможливо. Виключенням з цього правила є лише відмова від ідентичності. Базові компетенції це лише основа присутності підприємства на ринку. Успіх даватимуть ключові фактори успіху, які можна ідентифікувати в межах концепції збалансованої системи показників [39].

Іншим рішенням буде пропозиція Т. Пітерса щодо створення "інтегрованих рішень". Вони передбачають задоволення комплексу вимог споживача й з часом можуть розширитися до масштабів віртуального підприємства [84]. Ра-

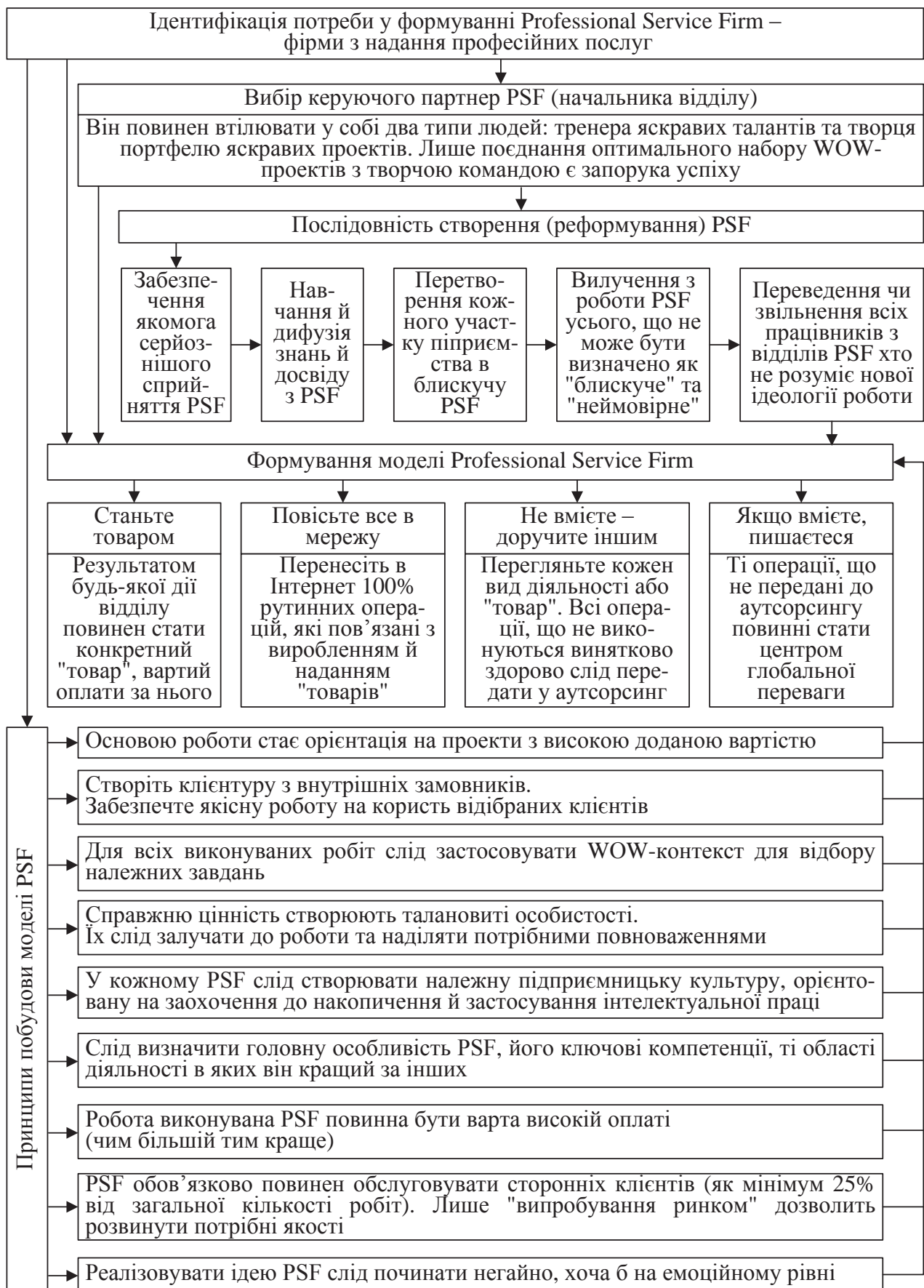


Рис. 3.14. Модель Т. Пітерса трансформації підрозділів у Professional Service Firm (на основі [84, 131])

зом з тим, на нашу думку, такий підхід є дещо обмеженим. Достатньо буде орієнтуватися на дійсно інноваційні товари й завчасно долати згадуваний стратегічний переломний момент. При цьому інтегрованість рішення буде забезпечуватися утвореною підприємством з власними контрагентами мережею взаємодії.

У будь-якому випадку, як розширення логістичних ланцюгів створення вартості, так і побудову міжфункціональних команд, пропонується орієнтувати на подані у *додатку В* положення. Їх застосування дозволить вирішити проблему організації спілкування й взаємодії учасників ланцюга створення вартості (МСЦД) та зруйнувати всі можливі бар'єри усередині ланцюга, що становлять ці інтегровані рішення. Відповідно слід орієнтуватися на "саморуйнування", для чого потрібно: встановити для кожного з видів бізнесу конкретну дату або підтвердження цінності або закриття; вирощувати підприємців в середині компанії; інтегруватися з молодими компаніями для залучення інноваторів [84].

Збитися в купу ще не значить домогтися синергії

Створення видатних корпорацій часто ототожнюють з зростанням їх розмірів, проведенням угод щодо зливань й поглинань та орієнтацією на виникнення синергії від залучення нового бізнесу. З цим твердженням не погоджується Т. Пітерс [84], наголошуючи на потребі розділення активів та припинення існування корпорації після певного періоду існування. Як підтримку його думки можна розглядати результати дослідження інтеграційного менеджменту, проведеного компанією McKinsey в 2002 р. які визначили, що майже в 70% випадків зливання не призвели до бажаної синергії (рис. Б.1) [130] та поданий в табл. Б.2 аналіз ефективності корпоративних утворень. Слід додати, що з 700 проаналізованих компанією KPMG найбільших угод за 1996–1998 рр. лише 17 % компаній збільшили свою сумарну вартість після зливання чи поглинання, а в 53 % відбулося зниження вартості [129]. Більш того, фахівці з PriceWaterhouse, за результатами дослідження 300 зливань за 1987–1997 рр., визначили, що майже 61% зливань не окупає вкладені кошти; 57% об'єднань відстають в своєму розвитку від решти суб'єктів ринку та знов розділяються на самостійні одиниці [105].

По іншому Т. Пітерс підходить до питання задоволення клієнта. В цілому не заперечуючи власний 2-й поданий на рис. 1.8 принцип, він стверджує, що зараз вже недостатньо простої орієнтації на споживача. Замість цього слід концентруватися на створенні "блискучого й незабутнього нового споживчого враження". Послуги та якість залишаються ключовими атрибутами створення

доданої вартості. Але лише "враження" й "переживання" є основою досягнення успіху у трансформаційному середовищі. Отже, стара економіка орієнтувалася на базові товари й послуги. В ній домінував чоловічий образ думки й чоловічі ідеї. Нова економіка, навпаки, як орієнтується на рішення й переживання, так і забезпечує домінування жіночого напрямку думок й жіночий ідей [84]. Таке твердження підтримують й К.К. Прахалад та В. Рамасвами [85], наголошуючи що "враження" досягаються спільним створенням вартості та постійним оновленням потенціалу досвіду.

Досягнення успіху на думку Т. Пітерса полягає в переорієнтації діяльності цільових команд на забезпечення реалізації мрій клієнтів. За для цього потрібно: збільшувати додану вартість, виконуючи мрії своїх клієнтів; робити тільки ті дії, що створюють цінність для клієнта; не дозволяти короткостроковим результатам послабляти довгострокову цінність бренду; забезпечити збалансованість строгого контролю фінансів й емоційне управління брендом; допускати певну долю ризику; обрати культурного лідера з естетичним смаком; наймати співробітників, що належать до різних культур й мають різне минуле, щоб сполучити точність і емоції [84].

В разі прийняття концепції відтворюючого руйнування слід враховувати, що життєздатність підприємства підтримується лише у тому випадку, коли воно орієнтується на приведення WOW-проекту до реалізації. Кожне підприємство та його PSF повинні бути першокласними фахівцями із продажів. Ієрархічно орієнтована система управління передбачала "мислення в стилі продажів". Сучасні умови вимагають надання разом з продуктом ще й приголомшливих історій. Кожен проект має власних покупців, задовольнити інтереси яких можна на основі представлених у *додатку Д* правил [84].

Більш того, досягнення успіху вимагатиме, відповідно до розробок Д. Уильямса та Т. Парра [106], створення систем управління стратегічним портфоліо програм та проектів. Стратегічне управління портфоліо призначене для контролю зв'язку між ініціативами, впроваджуваними в організації, та їхньою стратегічною значимістю. Відповідно до поданих на рис. 1.16 вимог воно складається із циклічного повторення чотирьох етапів: переклад стратегії в основні принципи формування портфоліо (прийнятний рівень ризику, бюджетні обмеження, структура звітності, ключові показники ефективності тощо), планування портфоліо (оцінка виконання поточних програм, оцінка стратегічної відповід-

ності ініціатив, визначення послідовності проектів у контексті портфоліо), управління портфоліо (створення механізму моніторингу й контролю через відділ управління програмами (ВУП), контроль ходу реалізації і якості результатів), повторна оцінка стратегії й портфоліо (оцінка впливу результатів на реалізацію стратегії, перегляд стратегії й принципів портфоліо).

Не менш важливою вимогою для досягнення успіху є дизайн товару. При цьому його слід сприймати в більш широкому сенсі, ніж просте створення зовнішнього вигляду. Дане положення підтверджується й Ф. Котлером, який наголошує на том, що слід більше грошей й часу витратитися на дизайн товару, замість спроб психологічної маніпуляції споживачами за допомогою дорогої реклами [50]. Тут слід звернути увагу, що згадувана концепція постійного вдосконалення орієнтується на внесення певних змін в систему, що призводить до поступового її ускладнення (як це було подано на рис. 2.11 та рис. 3.3). Таке ускладнення є причиною втрати гнучкості у ситуації підпорядкування застарілим ментальним моделям. У цьому випадку також актуалізується потреба орієнтації на дизайн, хоча на цю область його застосування (область створення основних систем підприємства) майже не звертається уваги [84].

Цікавими є пропозиції Т. Пітерса щодо зміни розуміння брендінгу в новій трансформаційній економіці. Дійсно, бренд є одним з дієвих механізмів та джерело походження видатних корпорацій. Проте поняття бренд можна застосовувати до будь-якого підрозділу підприємства чи окремого його співробітника. За такого підходу брендінг виступає як "заслужене тяжкою працею підтвердження щирої й приголомшливої відмінності в межах сфери впливу організації". Бренд більше не відображає зовнішній образ організації, він орієнтується на підтримку розуміння її місії, бачення та внутрішньої логіки. Згадуване визначення унікальності компанії і є основою її бренду. Орієнтація на споживача в поєднанні з брендінгом повинно ґрунтуватися на трьох основних положеннях: слід надавати явну вигоду (не може бути значної кількості переваг товару бо інакше він теж втрачає унікальність), потрібна разюча відмінність товару, слід знайти реальну причину для довіри покупця [84].

Важливим елементом визначення та подолання стратегічного переломного моменту є збір й інтерпретація стратегічно важливої інформації [109, с. 247]. Збирання такої інформації подібно до орієнтації системи моніторингу на концепцію діагностики за слабкими сигналами або на налаштування системи

Коли проблеми виявляються у бухгалтерському балансі, вже надто пізно запобігати неприємностям

збалансованих показників. Інше питання полягає в визначенні критеріїв сприйнятливості й несприйнятливості компанії до однакових сигналів оточення та формування на цій основі механізму створення відповідної інформаційної системи, орієнтованої на роботу в умовах активної інертності. Тут слід звернути увагу на особливість потрібної з точки зору стратегічного управління інформації. Під час знаходження компанії на етапі стійкого функціонування й розвитку цілком достатньо інформації з наявних обліково-аналітичних систем. Інформація ж про наближення переломного моменту вельми специфічна й складна для сприйняття в автоматизованому режимі.

Т. Пітерс, в свою чергу, майбутнє відтворюючого руйнування бачить в поширенні ІТ-технологій. При цьому він орієнтується не на технологічність ІТ, а на можливості подолання ними організаційних бар'єрів. Дійсно, складно сполучити ієрархічну організацію, у якій люди очікують вказівок, а папери поросаються на столах, й організацію, що повністю базується на Web-рішеннях. ІТ-технології покращують комунікаційні зв'язки. Вони дозволяють по новому організувати взаємодію між підрозділами підприємства та між підприємством й його контрагентами. Більш того, ІТ призводять до повної прозорості. Люди, що мають доступ до достовірної інформації, ставлять під сумнів будь-який тип влади. Отже, розвиток ІТ дозволяє орієнтуватися не на поліпшення роботи, а на побудову глибоких безперешкодних, інтегрованих відносин, які й будуть підґрунтям процесів відтворювального руйнування [84].

Формалізація процесів інформаційного забезпечення може відбуватися зокрема у створенні експертних систем на основі нейронних мереж (елемент $\{NN_i\}$ з рис. 2.17 та рис. 2.20). Проте все ж таки в основі забезпечення сприйняття стратегічно важливої інформації знаходяться окремі люди. Саме тому в процесі організації інформаційного забезпечення розвитку видатної корпорації можна орієнтуватися на розробки С. Фінкельштейна [109, с. 248-268], які в узагальненому вигляді представлені на рис. 3.15.

Орієнтуючись на дану схему слід враховувати, що люди часто не надають належної уваги виявленим фактам, оскільки вони не готові до виникнення загроз, що відрізняються від встановлених при прогнозуванні змін оточення. Більш того, якщо нехтування якимись даними не призводило до негативних результатів, виникнення подібних явищ у майбутньому не буде співвідноситися з

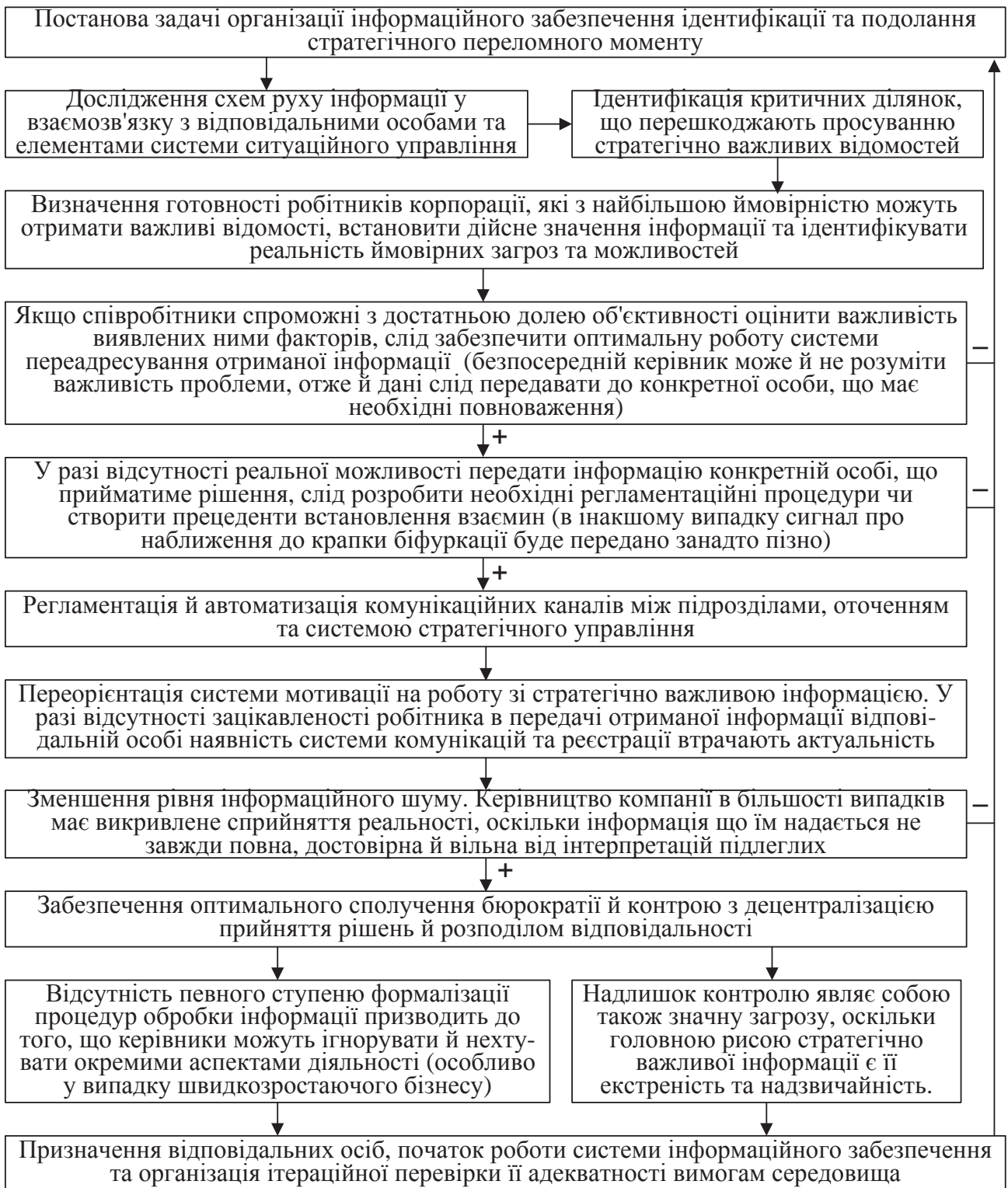


Рис. 3.15. Схема процесу організації інформаційного забезпечення видатної корпорації

наближенням переломного моменту. Також слід враховувати, що відсутність чіткого уявлення у працівника про те, хто відповідає за стан справ й повинен приймати рішення на основі отриманих даних, може перешкодити своєчасній

реакції на отримані сигнали. Окремо варто звернути увагу на необхідність інтеграції систем надання інформації та мотивації. З одного боку люди можуть бути незацікавлені в наданні інформації чи остерігатися, щоб їх не звинуватили у перебільшеннях. З іншого – у разі невідповідної ідеології (поширення конкуренції між підрозділами чи орієнтація на особисту вигоду) також можуть бути затримки в передачі чи утаювання інформації.

Отже саме наявність інформації є основою отримання попереджувальних сигналів про наближення крапки біфуркації. Проте, для прогнозування майбутньої катастрофи слід виділити цілий ряд ознак, наявність яких буде свідчити про наближення до стратегічного переломного моменту. У якості таких ознак думається варто орієнтуватися на, поданий у табл. 3.3 та розроблений С. Фінкельштейном [109, с. 302-331], перелік контрольних питань. Ці питання охоплюють всі основні аспекти функціонування й розвитку компанії але в жодному разі не можна зменшувати чи перебільшувати їх значення в процесі стратегічного управління.

3.3. На чолі відтворюючого руйнування

Головним інструментом визначення й проходження стратегічного переломного моменту є широка й гостра дискусія. Вона повинна включати обговорення технічних деталей, маркетингових тенденцій (зміна моди чи новий бізнес) й стратегічних наслідків (у разі здійснення чи не здійснення певних дій, як це вплине на підприємство). Чим складніше питання, тим більше рівнів управлінської ієрархії повинно бути задіяне (за для урахування різних точок зору). Окрім того бажано до процесу обговорення залучати зовнішніх по відношенню до підприємства фахівців (консультантів, клієнтів, постачальників) [26, с.108].

Основною перешкодою для впровадження концепції відтворювального руйнування є впровадження практики маніпулювання думками персоналу про дійсний перебіг подій та орієнтація лише на авторитарний стиль керівництва замість провадження лідерства. В межах концепції відтворюючого руйнування слід змінювати сам підхід до управління трансформаційними процесами. Керівник проекту чи голова компанії в умовах не прогнозованого середовища не має часу на планування потрібних змін й вироблення відповідних наказів. Головною метою керівника стає пошук й заохочення (прославлення) тих осіб, хто здатен проводити зміни та реалізовувати WOW-БІХАГ-проекти.

Перелік ознак для ідентифікації переломного моменту

Контрольне питання	Характеристика
1	2
1. Невиправдана складність	
1.1. Чи не відрізняється організаційна структура компанії надмірною складністю й заплутаністю?	Невиправдано складної можуть бути також стратегія, система звітності й навіть термінологія. Все це може стати джерелом дуже серйозних проблем оскільки таке ускладнення може застосовуватися для обґрунтування сумнівних підходів. Проте, у більшості випадків невинуватена складність є результатом підсилення невдалих рішень
1.2. Чи не вибирає компанія невинуватено складні стратегії?	Невинуватено складні способи вирішення простих проблем знижують загальну ефективність, через їх нерозуміння або надмірну складність реалізації. Такі рішення можуть призводити до розподілу відповідальності та, як наслідок, втрату контролю. Вигадлива стратегія не дозволяє ідентифікувати її внутрішні вади
1.3. Чи не застосовує компанія нестандартну, непрозору або складну для розуміння систему обліку?	Метою обліку є відображення реального стану компанії на основі простих процедур, а не введення у оману зацікавлених користувачів інформації. Нестандартні методи можуть ідеалізувати реальний стан справ на підприємстві, а також бути необ'єктивними й незаконними
1.4. Чи не використовуються вигадливі або нестандартні терміни?	Опис особливостей господарювання на основі власно розробленої термінології та показників може свідчити про бажання приховати окремі факти чи акцентувати увагу лише на окремих аспектах діяльності, без представлення загального плину процесу розвитку
2. Втрата контролю	
2.1 Чи володіють керівники достатніми знаннями й досвідом для забезпечення ефективного функціонування компанії при поточних темпах росту?	Недостатній досвід у керівників компанії, коли вона знаходиться на передодні стратегічного переломного моменту чи навпаки входить у стадію стрімкого зростання не дозволить реалізувати в повному обсягу наявний потенціал. Також брак досвіду може призвести до бажання підлеглих діяти за власним розсудом, не зважаючи на бачення й ідеологію компанії
2.2. Чи не упускає керівництво з виду які-небудь дрібні, але потенційно важливі проблеми чи деталі?	Незначні проблеми та недоліки можуть свідчити про наявність більш крупних загроз. Наприклад, незадоволення якогось з дрібних клієнтів може свідчити про те, що в майбутньому зміниться набір ключових споживачів. Незначні збої у логістичній системі можуть бути передвісником повного розладу системи дистрибуції
2.3 Чи звертає керівництво увагу на сигнали, які попереджають про можливі в майбутньому труднощі?	Проблеми які довгий період часу приховуються обов'язково в решті решт викличуть значні загрози. Зокрема, неврахування якихось окремих сумнівних аспектів угоди до її укладання можуть призвести до значних фінансових втрат через опортуністичну поведінку контрагентів

1	2
2.4. Якщо компанія зайняла лідируючі позиції або домоглася значних успіхів, чи додає вона цілеспрямовані зусилля для збереження переваги?	Можливе виникнення "ілюзії досконалої компанії", яка охарактеризована на рис. Ф.1. Окрім того лідери ринку привертають увагу інших гравців які можуть перемогти у стратегії "гонки за лідером". Успіх може розвивати самовпевненість, а отже й нівелювати можливість ідентифікації початку стратегічного переломного моменту
2.5. Чи не свідчать раптові звільнення високопоставлених керівників про існування проблем?	Звільнення керівників може свідчити про приховану управлінську кризу. Хоча це може бути одною з ознак неефективного керівника, що будуть представлені у табл. 3.4.
3. Вади керівництва	
3.1. Чи не викликають ділові здатності першої особи компанії сумнівів у професійній придатності?	У даному випадку мається на увазі не стільки освіти керівника та його спроможність до навчання, а скільки додержання морально-етичних норм та формальних й неформальних правил ведення діяльності.
3.2. Чи не витрачає генеральний директор занадто багато коштів на реалізацію особистих планів?	Публічність фігури керівника може викликати бажання реалізації зухвалих рішень. Менший ступінь контролю сприяю фінансовим зловживанням. Також слід звертати увагу на додержання пропорційності винагороди керівника з масштабами діяльності чи інвестицій
3.3 Чи не вживають керівники компанії недоцільних або сумнівних кроків?	Дії, що провадяться керівником компанії, зовсім не обов'язково сприяють подальшому її розвитку. Особливо якщо деякі з них можна пояснити жадібністю й прагненням до наживи
4. Безсоромна реклама	
4.1. Чи відповідають декларовані якості нового продукту компанії його реальним можливостям?	Просування товару ще до початку його виведення на ринок є звичайною практикою. Проте в процесі управління розвитком не можна орієнтуватися лише на очікування щодо нових якостей товару
4.2. Чи не є зухвалими уявлення щодо проведених зливань й поглинань?	У сфері М&А перебільшення та прикрашення є майже мистецтвом. Проте подана у додатку Б інформація свідчить про значно меншу ефективність подібних операцій
4.3. Чи можливо, що прогнози розвитку, не мають достатніх підстав?	Досить часто прогнозовані показники видатних компаній не відповідають дійсному стану речей, особливо під час наближення стратегічного переломного моменту чи дії пастки активної інертності
4.4. Чи є ймовірність, що невиконаний контрольний показник указує на серйозні сховані проблеми?	Нереалізація поставлених планів за одним показником ще не є ознакою проблем. Проте, обрані для контролю показники обов'язково мають певні причинно-наслідкові зв'язки, а отже й вплив негативних факторів-загроз може бути досить суттєвим
5. Особисті якості	
5.1. Чи не проявляють директор і інші старші керівники надмірної напористості й самовпевненості?	Перелічені якості можуть змушувати персонал із недоволю ставитися заяв керівництва. Надмірна напористість може свідчити про бажання приховати окремі факти чи навпаки, небажання займатися самонавчанням й визнавати власні помилки.

Сучасна доктрина менеджменту орієнтує будь-яку дискусію на застосування даних. Разом з тим часто люди підміняють дані думками, а аналіз – емоціями. Окрім того, дані відображають минулі події, а стратегічні переломні моменти відносяться до майбутнього. Отже у деяких випадках слід орієнтуватися не на дані, а на лідерство й конструктивну конфронтацію [26, с.110-113]. Таке положення підтверджує й Т. Пітерс [84], стверджуючи про потребу орієнтуватися на руйнування й відповідних особистостей, замість скромних керівників 5-го рівня Дж. Колінза [45, 46]. Саме в період проходження стратегічного переломного моменту актуалізується питання створення належної внутрішньої атмосфери, що вимагає приділення ще більшої уваги питанням лідерства. За для цього потрібно знищити бюрократичні процеси й бюрократичні структури та побудувати їх заново, на новій основі [84].

Умовою успіху процесів відтворювального руйнування є управління змінами й якісними трансформаціями, яке повинно бути науково обґрунтованим й базуватися на теоретичних положеннях, що враховують як загальні теоретичні основи управління організаціями, так і наявні концепції менеджменту змін. Разом з тим досить складно проводити зміни, що виходять за рамки існуючих ментальних моделей. Радикальні трансформації вимагатимуть зміни ментальних моделей, що можливо лише на основі застосування інституту лідерства.

Дійсно, для управління процесом відтворювального руйнування потрібне саме лідерство. Це передбачає, що в конкретних випадках менеджерам слід звертатися до фахівців, а не поглиблюватися у сферу їх діяльності [3, с. 201]. Саме лідерство дозволяє подолати опір організаційним змінам. Загальну модель процесу менеджменту-лідерства можна представити у вигляді, поданому на рис. 3.16. Вона складається з трьох етапів, які не повністю відділені один від одного. Послідовність їх проходження також може бути довільною, хоча в більшості випадків вона співпадає з наведеною на рис. 3.16.

Щоб подолати стратегічний переломний момент перш за все слід сформувати внутрішню картину того, що в решті решт компанія буде являти собою. Більш того, цю картину слід довести до всіх працівників компанії. Це тісно перетинається з формуванням бачення, проте Е. Гроув наголошує на тому, що визначити сутність компанії та предмет її діяльності можливо лише встановивши, чим не буде займатися компанія (від яких напрямків діяльності та бізнес-процесів їй слід відмовитися) [26, с.132].

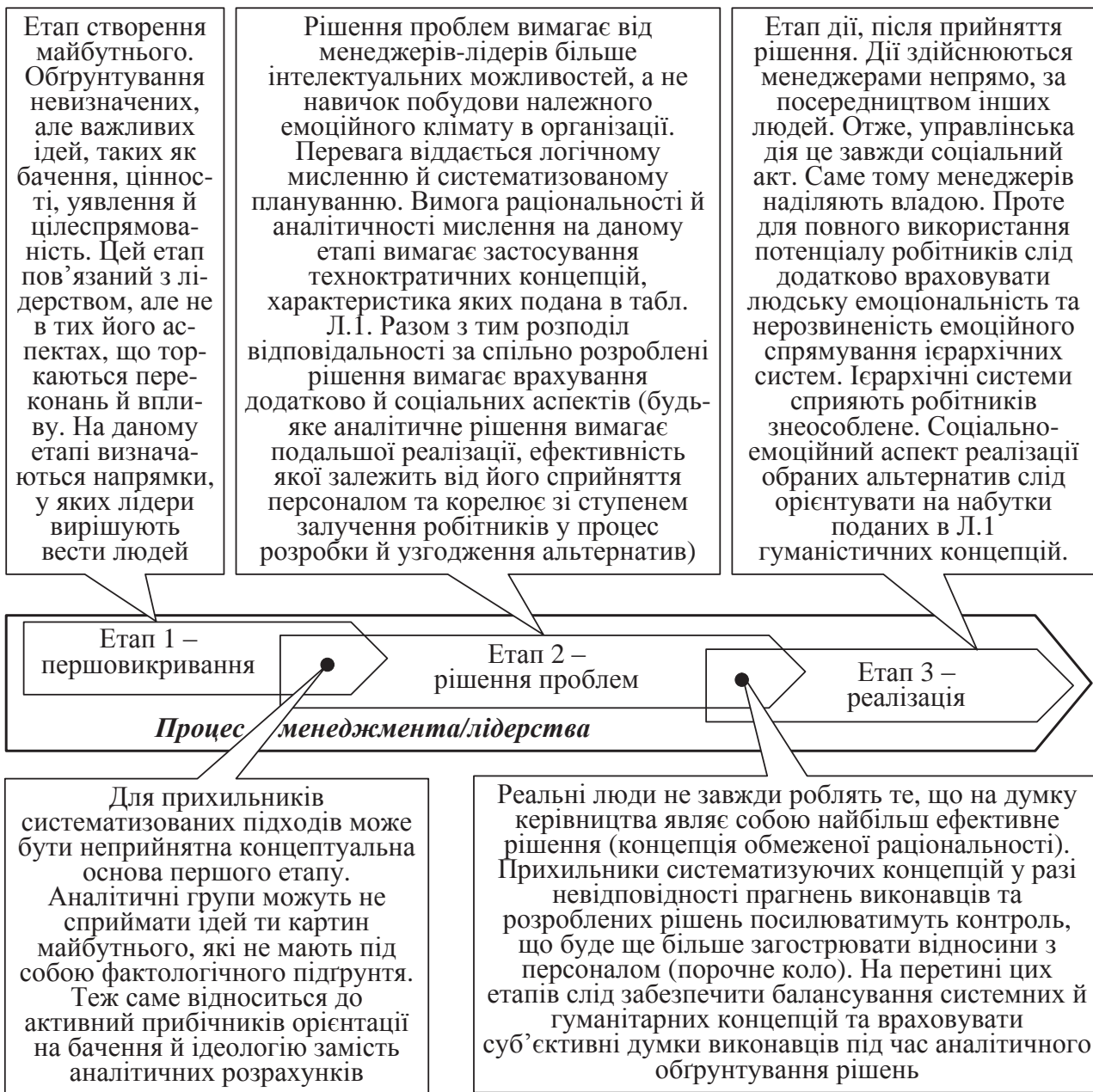


Рис. 3.16. Схема процесу менеджменту / лідерства (на основі [57 с. 169-188])

Д.Н. Сул також наголошує, що вибір лідера для проведення трансформаційних змін не менш важливий, ніж встановлення нових стратегічних орієнтирів ("вибір якоря"). Він також формулює ряд вимог до кандидатів на роль лідера, а саме: обізнаність у сфері діяльності підприємства; відповідність особистих й професійних якостей обраному орієнтиру; наявність належних повноважень й джерел підтримки для досягнення успіху; прихильність до колективної, а не індивідуальної праці [101, с.123].

Під час вибору лідера перетворень актуалізується дилема "свій – чужий", тобто вирішення питання щодо просування власних менеджерів чи залучення

сторонніх. Д.Н. Сул пропонує у якості лідерів перетворень обирати власних менеджерів, які працюють у компанії, проте поза напрямками основної сфери її діяльності. При цьому повинна додержуватися відповідність між обраною системою трансформаційних заходів та особистісними якостями менеджера, що забезпечуватиме їх реалізацію [101, с. 124-137].

Люди, що приходять зі сторони не є кращими менеджерами чи лідерами. Головна їх перевага у тому, що вони вільні від емоцій, що відповідають обраним підприємством ментальними моделям) й можуть логічно, неупереджено й більш об'єктивно оцінити ситуацію. Відповідно можна пропонувати керівництву корпорації під час впливу стратегічного переломного моменту приймати образ мислення сторонньої особи й не орієнтуватися на застарілі цінності [26, с. 91].

Не можна залишати без уваги й пропозиції Д. Уильямса та Т. Парра [106], щодо створення відділ управління програмами (ВУП) на підприємстві, які можна застосувати для активізації WOW-БІХАГ-проектів та співвіднести з проблемами лідерів перетворень. Ці відділи координуватимуть діяльність, пов'язану з реалізацією програм і проектів та забезпечуватимуть "поле видимості" між стратегічними цілями організації й інвестиціями в проекти й програми; керівником ВУП є директор зі стратегічних програм (або особа аналогічного статусу), яка входить до складу вищого керівництва; ВУП підтримує постійний розвиток стратегії підприємства й стратегічного портфоліо програм; ВУП визначає правила, методи й стандарти управління проектами й програмами, які застосовуються на підприємстві в цілому; ВУП оптимізує розподіл обмежених ресурсів між програмами; ВУП створює загальну сукупність досвіду й знань з управління проектами й реалізації програм.

Мета реконструкції стратегічного планування полягає в розкритті інтелектуального потенціалу організації таким чином, щоб вона могла ідентифікувати й прийняти потрібні заходи для вирішення проблем відтворювального руйнування. Складність такої ідентифікації полягає в необхідності узгодження інтересів й спроможностей значної кількості робітників й керівників корпорації [110, с.235]. Відповідно, кожен працівник компанії на думку Т.Пітерса може розглядатися як окремий бренд (АТ "Я"). Якщо у його роботі немає нічого особливо оригінального, то вже не важливо, як ретельно вона виконується. Отже треба бути оригінальним або відкинутим. Відтворювальне руйнування прагне до великої автономії особистості, що робить людей набагато більше відповіда-

льними за себе, чим вони звикли в індустріальний період. При цьому слід враховувати, що брендінг, як на індивідуальному, так і на корпоративному рівні, це не елемент маркетингової стратегії. Значно в більшому ступені це питання побудови ясних й простих відносин. В основу ж зазначеної індивідуалізації бренду слід покласти наведені у *додатку E* правила [84].

При налагоджуванні відносин "лідер-таланти" однією з ключових вимог є спроможність лідера заохочувати творчість [67, с. 283]. З зазначеним положенням тісно перетинається інша пропозиція Т. Пітерса, щодо необхідності орієнтуватися на талановиті особистості. Дійсно, в умовах коли додана вартість виникає із креативності, саме наявність талантів стає першоосновою конкурентної переваги. Тотального управління якістю, безперервного вдосконалювання та навіть "чудових послуг та вражень" після закінчення індустріальної епохи вже недостатньо. Потрібен постійний пошук нових джерел доданої вартості. Для компаній талант має більше значення, чим колись, бо талантів не вистачає. Лише представлення компаній як організації, що притягає талант, дозволити залучити заповзятливих людей та створити бачення працівниками себе як талантів. Основою ж для такого представлення є наведені у *додатку Ж* вимоги [84]. Отже, й на чолі компаній новаторів завжди повинні стояти керівники-новатори [109, с.100].

В першу чергу потрібно найняти стільки талановитих людей щоб почала рости критична маса захвату

З точки зору реалізації 8-го принципу, з представлених на рис. 1.А, щодо поєднання гнучкості й жорсткості Т. Пітерса [82], чи впровадження "принцип геніальності сполучника "ГА" Дж. Коллінза [46], більш цікавими є згадувана пропозиція Е. Гроува стосовно підходу до встановлення орієнтирів подолання стратегічного переломного моменту. Відповідно, з одного боку він пропонує орієнтуватися на всі зазначені принципи, дозволяти вільно висловлювати персоналу власні ідеї та майже переводити компанію у стан хаосу. З іншого боку, як тільки в середині переломного моменту відпадає потреба в визначенні всіх можливих варіантів та посилення наснаги робітників, компанію слід переводити на жорстке управління з максимально чіткими наказами. Лише такий підхід дозволить максимізувати віддачу ресурсів й подолати "шторм відтворювального руйнування" [26, с.142].

Ефективні заходи з трансформації обов'язково повинні мати три основні характеристики: вони повинні викликати довіру, бути доступними для розуміння й проводитися рішуче (так звана концепція "3С" – credible, clear, courageous). Дії лідера перетворень можуть викликати довіру лише у тому випадку, коли

люди віритимуть, що він буде додержуватися обраного курсу у будь-яких обставинах. Якщо лідер буде демонструвати прихильність обраним принципам, працівники діятимуть відповідно. З іншого боку, лише доступність для розуміння забезпечує високу довіру. Нечітко сформульовані зобов'язання звичайно відкидаються як неадекватні та не розглядаються як альтернатива поточному стану справ. Також слід враховувати, що у разі дійсної потреби у трансформації обов'язково слід діяти рішуче. В іншому випадку можна повернутися до стану пастки активної інертності. Проте, якщо у компанії відсутні альтернативи чи її влаштовує поточна ситуація (нижній лівий квадрант поданої на рис. 3.7 матриці), можливі й поступові дії [101, с.143-158].

Лідер повинен бути взірцем для наслідування при переході до нової стратегії, демонструвати власний інтерес до її елементів, направляти всю свою увагу на роз'яснення деталей нового напрямку. У іншому разі, без власного залучення керівників до програми змін, неможливо буде створити потрібний для подолання стратегічного переломного моменту настрій [26, с. 142-144].

Дещо в іншому, більш розширеному контексті, лідерство розглядається Т. Пітерсом [82, 84]. В своїй першій роботі він стверджує, що джерелом корпоративної культури в умовах прийняття концепції ірраціональної особистості стає "перетворююче лідерство". Його головною метою стає надання можливості побороти притягання наявних рутин. Отже лідер виступає як своєрідний "соціальний архітектор" [82, с. 138-140]. Лідер не просто створює раціональні й матеріальні аспекти організації, він також є творцем певних символів, ідеології, уявлень, ритуалів та навіть міфів [82, с. 167]. Саме за допомогою лідерства можливе реалізація 5-го з представлених на рис. 1.8 принципів, щодо орієнтації локального управління на корпоративні цінності.

З оглядом на перелічне, Т. Пітерс пропонує 50 вимог, на які повинен орієнтуватися лідер в умовах дискретного розвитку й відтворювального руйнування. Разом з тим, він стверджує, про те що всі їх неможливо та непотрібно втілювати у життя. Отже, до основних функції лідерства та вимог до нього слід віднести представлені в додатку 3 положення.

Обираючи лідера перетворень слід враховувати спостереження С. Фінкельштейна щодо дослідження особистісних якостей керівників, які призвели компанії до провалу. При цьому він наголошує, що "авторами найбільш грандіозних бізнес-катастроф, як правило є особи, з приголомшливим послужним списком" [109, с. 262]. Це талановиті особистості, яким було створено усі вимоги, що відповідають поданому у додатку Ж перелік. Не заперечуючи пропозицій Т. Пітерса

[84] слід наголосити, що саме створення для них особливо сприятливих умов сприяло зростанню ризикованості функціонування. Коли такі люди стають на чолі бізнес-проектів, вони функціонують поза правил, створених для решти працівників. Дійсним є також твердження, що "останній крок у прірву компанія робить на основі рішення керівництва" [109, с.173]. Саме тому, видатні особистості не повинні отримувати права на безконтрольні дії [109, с. 264]. Більш того, наявність більше п'яти з поданих у табл. 3.4 якостей у керівника проекту свідчить про зростання ризику не прогнозованості подальшого розвитку компанії.

Таблиця 3.4

Сім звичок невдачливих керівників за С. Фінкельштейном [109, с.270-]

Звичка	Характеристика
1	2
1. Вважати, що ти та твоя компанія не залежить від обставин	Пояснюється значною переоцінкою власних можливостей контролювати хід подій й недооцінкою ролі випадковості й впливу зовнішніх факторів. Такі керівники можуть знаходитися під владою ілюзії власної усемогутності й не бачать потреби відслідковувати зміни вимог ринку. Вони вважають, що можуть створювати умови у яких буде функціонувати підприємство, а для цього достатньо лише одного таланту та наполегливості. Головною задачею вважають реалізацію власного творчого бачення й нав'язування його решті. Персонал підприємства при цьому розглядається як інструмент. Часто вірять що ні в них, ні в компанії немає достойних конкурентів, а взаємодія з фірмою є життєво необхідною для постачальників й споживачів
2. Повністю ототожнювати себе й компанію	З одного боку така звичка є корисною. Проте з часом втрачається спроможність розрізняти особисті й корпоративні інтереси, що призводить до нерозумних поступків. Діяльність компанії орієнтується на реалізацію власних амбіцій. Збільшення ризикованості операцій за для доказу власної компетентності. В основі прийняття рішень покладено власті уподобання, замість інтересів компанії. Схильність використання корпоративних фінансів у власних цілях
3. Не сумніватися в тому, що знаєш відповіді на всі питання	Демонструють глибоку обізнаність у всіх принципових питаннях поєднану з високою рішучістю. Проте зростання мінливості й непередбачуваності ринку не дозволяють такому керівнику виділяти час на навчання. Отже згодом його відповіді стають неадекватними. В решті решт така модель поведінки переорієнтовується на тотальний контроль, нехтування думок решти працівників та втрату довіри до системи управління й топ-менеджерів
4. Звільняти всіх, хто не на 100% згоден з позицією керівництва	Така звичка дійсно може сформувати команду, яка буде повністю прихильна до обраних підприємством місії. Разом з тим такий підхід зменшує можливість появи альтернативних варіантів розвитку чи інноваційних ідей. Для реалізації обраних стратегічних альтернатив не потрібне беззаперечне схвалення бачення всіма робітниками
5. Бути невтомним пропагандистом компанії	Керівник стає публічною фігурою й постійно знаходиться у центрі уваги. Водночас його управлінська діяльність стає більш поверхневою та менш ефективною оскільки пріоритети зміщуються на підтримку власного іміджу. Замість реальних досягнень орієнтація на

1	2
	PR. Можливе також породження у споживачів необґрунтованих сподівань, оснований на публічних промовах. Через зв'язки з громадськістю менше уваги приділяється поточним справам
6. Недооцінювати ступінь серйозності перешкод	Всі проблеми розглядаються як незначні труднощі. Вважають, що навіть нерозв'язні проблеми можна вирішити, що призводить до надмірного витрачання коштів. Навіть розуміння важливості й складності проблеми не змінює тактики її вирішення. Нереалістичні очікування позбавляють можливості до адаптації
7. Додержуватися старих підходів	Вже згадувана проблема орієнтації на процедури, які колись принесли успіх, проте на поточний період часу застаріли. Вибір методів часто співвідноситься з певними визначальними моментами з власного життя (кар'єри) замість розгляду всього розмаїття варіантів можливого вирішення стратегічних проблем

Обираючи лідера перетворень, слід окремо врахувати розглянуті в попередніх розділах проблеми розподілу влади. Окремо слід додати, що влада як відправна крапка існування організації є основою концепції "владної присутності", що умовно складається з двох частин: владного менталітету (розуміння менеджерами того, що регалії влади неминуче викривлюють комунікації й обмежують довіру) та владної аури (зовнішнє проявлення відчуття влади). Лише оптимальне налаштування владної присутності може забезпечити підтримувати статус видатної корпорації. Зловживання владним менталітетом може створити ситуацію, коли прагнення до налагодження комунікацій стане важливішим за безпосередньо функціонування компанії. Владна аура може розвинути до депотизму. З оглядом на це, бажано допускати виникнення неформальних владних структур, які будуть відстежувати баланс між гуманістичними цінностями та авторитарними реаліями [57, с. 136-144].

Менеджерам окрім їх формальної влади потрібні додаткові важелі й інструменти, щоб з успіхом функціонувати в сучасних трансформаційних умовах. Основним таким інструментом під час стратегічного переломного моменту стає когнітивне балансування між позитивними лідерськими переконаннями й авторитарними маніпуляціями. Основу когнітивного балансування складає саме влада. Наявність влади майже змушує людину становитися лідером та провадити відповідну поведінку. Разом з тим формальна влада на є особистим лідерством, а отже її недостатньо для виконання всіх поданих у *додатку 3* функцій (хоча прийнятним сполученням буде згадувана орієнтація на авторитарних демократів). Разом з тим, визнання недостатності ієрархічної влади не означає її непотрібність [57, с. 155-167].

Я вважаю, що жоден з діючих менеджерів не повинен ставитися ні до однієї бізнес-книги, включаючи й мої, як до істини в останній інстанції, забувати їх напам'ять й сподіватися, що відтепер його життя буде влаштоване, а всі проблеми автоматично розв'яжуться. Ви повинні читати книгу та знаходити в ній якусь ідею, що допоможе вам зробити вашу компанію більш інноваційної, краще працювати з вашим клієнтом й ефективніше організувати працю ваших робітників

Том Пітерс

ВИСНОВКИ

Сучасна практика стратегічного управління й бізнес моделювання виробила безліч різних прийомів та підходів орієнтованих на розробку програм розвитку корпорацій, підвищення ефективності бізнес-процесів, створення належного соціального клімату, розробки універсальних алгоритмів дій тощо. Кожен з них має різну ефективність та області застосування, які можуть створити компанії статус видатної. Окремі компанії розкривають свої кращі практики, що вимагає певних зусиль від решти учасників ринку для вивчення й інтеграції новітніх ідей та досвіду. Своєрідним компасом у вирішенні цього питання є окремі гуру менеджменту та рейтинги їх популярності. Проте ця популярність не може бути свідченням досконалості пропонованих інструментів.

Дійсно, правий Т. Пітерс відносно того, що видатна робота корпорації не є тією річчю, яку можна визначити, проаналізувати й потім нескінченно відтворювати. При кожному повороті бізнес-коlesa створюється уявлення, що саме зараз виникло розуміння тих істин, за допомогою яких можна відрізнити гарну ідею від поганої, а переможну стратегію від програшної. Фактично ж не може бути правильної стратегії та передбаченої досконалості. Це процес постійного пошуку та навчання, досягнення видатних результатів та їх знищення. Отже, досконалість минула, а пошук її нескінченний.

Створення та розвиток видатної корпорації можна розглядати з точки зору різних теорій та уподобань дослідників. Можна орієнтуватися на будь-який стиль мислення (конвергентний чи дивергентний) та на будь-яку концепцію організації людських відносин (гуманістичну чи систематизуючи). Зрозуміло, що більш плідним буде між функціональний процес поєднання ключових переваг кожного з

можливих підходів. Наприклад, при визначенні особливостей створення механізму інституціональної динаміки (*МІД*), як системи трансформації взаємин учасників корпорації в напрямку їхнього впорядкування на основі загальноприйнятих норм і правил, можна надати його представлення у вигляді кортежу $МІД = \langle \Phi C, ЗІУВІ, ЯЗУПЗ, ПІ, АСТ, М, СОМ, R, E, STR, ST, IR, SL, EV \rangle$. Зазначений кортеж надає можливість формалізації процесу стратегічного управління, зокрема, за рахунок застосування мультиагентських систем. З іншого боку він передбачає визначення інституціональної системи як динамічної системи кооперативних когерентних взаємодій формальних і неформальних макроскопічних інституціональних структур, організацій та установ, здатних породжувати позитивні синергетичні ефекти та нову якість корпоративної організації, яка не може бути відбита формальними процедурами.

Теж саме можна стверджувати про можливі переваги та недоліки організації демократичного підприємства чи сітьової форми корпоративної організації. Універсальної відповіді не існує. Сучасний етап соціально орієнтованої економіки тією чи іншою мірою зсуває головну увагу менеджменту на потреби й прагнення людей. Отже й відповідь слід формувати на підставі вивчення контексту існування корпорації, встановлення уподобань керівництва й окремих виконавців, дослідження попереднього шляху розвитку та моделювання майбутніх трансформаційних процесів.

Основною вимогою повинно бути не розчленовування й забуття корисного, перевіреного часом досвіду, а поєднання й інтеграція найбільш ефективних з точки зору конкретного контексту проблеми набутків. Кращою формою діяльності є підтримка організаційного різноманіття та забезпечення унікальності поєднання окремих елементів. Лише мистецтво створення на основі комбінування з простих доступних компонентів й досвіду видатних речей може бути підґрунтям досягнення досконалості в бізнесі.

Еволюція правил успішних компаній відповідно до Т. Піггера [84]

Правило	1962 рік	1982 рік	2002 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
1. Схильність до дії	Орієнтація на формальне планування й кількісні показники (натуральні та фінансові)	Реалізація ідей відразу після її виникнення. Головна проблема – низька швидкість змін та стратегічна інертність	"Життя зі швидкістю Internet'a". Зростання швидкості функціонування бізнесу прискорює метаболізм підприємств та актуалізує дисципліну управління змінами	Швидкість змін наблизиться до нескінченності. Межа в прийнятті рішень між людиною та комп'ютером майже зникне
2. Тісна взаємодія зі споживачем	Орієнтація на аналітичну парадигму й класичний маркетинг переросла до втрачени зв'язку з кінцевим споживачем. Превалюють штовхаючі логістичні системи	Перше місце відводиться сервісу та потребам окремого споживача, що фактично стає головним фактором лояльності й збільшення обсягів продажів	"Стати єдиним цілим зі споживачем". Органічне поєднання маркетингового аналізу та інтегрованих зі споживачем маркетингових структур	Кожен учасник спільного логістичного ланцюга інтегрований зі всіма іншими, що утворює автоматично керувану, постійно змінювану мережу Internet-комунікацій
3. Автономія й підприємництво	Поширення конгломеративних зливів, без врахування особливостей систем управління. Теза про неможливість контролю активів, якими не володієш	Зменшення впливу корпоративного центру. Орієнтація на невеликі але продуктивні підрозділи в середині великої корпорації	Відмова від вертикальної інтеграції за рахунок аутсорсингу та від стабільної й довгострокової структури за для реалізації визначеної при створенні компанії місії	Застарілість ідеї автономії та підприємництва. Зростання динамічності зовнішніх умов призводить до відмови від постійності та орієнтацію на управління хаосом
4. Продуктивність силами людей	Еволюція процесів організації призвела до втрати особистості й самодостатності працівників підприємства	Працівники наділяються необхідними повноваженнями для реалізації власних ідей	Початок "боротьби за таланти". Додана вартість формується лише на основі накопичення інтелектуально-го капіталу	"Продуктивність без людей". Злиття людини та більш досконалих комп'ютерів, які почнуть навчатися з більшою швидкістю

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
5. Локальне керування й орієнтація на цінність	Орієнтація на системи вимірювання й отримання кількісних показників. "Можна управляти лише тим, що можна виміряти"	"Менеджмент гуляючи навкруги". Поеднання орієнтації на цінності й споживачів та потреби розвитку й збільшення масштабів виробництва	Розвиток "епохи ідей", поширення брендингу й економіки послуг, зростання впливу сервісних компаній	Подальше зростання змін з сучасними темпами майже унеможливило спроби переробити перспективу трансформації цього правила
6. Займатися власною справою	Відмова від концепції "ключових компетенцій". Значна питома вага продукції Американських корпорацій у світовому масштабі обумовила можливість реалізації будь-яких проєктів	На основі твердження що "зацікленість бізнесу призводить до катастрофи" виникає стратегія "відносної диверсифікації". Види діяльності "розвивляються", але ці "гілки" органічно виростають зі стовбура та коріння	Орієнтація лише на ті області, в яких підприємство має очевидні переваги. Решта операцій передається у аутсорсінг чи субпідрядникам. Однак виникає "дилема інноватора", пов'язана з ризиком втрати гнучкості	Не дивлячись на можливе поширення концепцій логістичної взаємодії чи маркетингу взаємин Т. Пітерс надає відповіді про можливі варіанти розвитку подій щодо підтримки конкурентних переваг
7. Прості форми, "худий" штат	Передумовою успіху є створення формалізованого організму, виділення корпоративного центру та підвищення кваліфікації фахівців	Передача повноважень лінійним менеджерам. Відмова від значних суперструктур й децентралізація процесу прийняття рішень. Зменшення впливу нормування праці	Автоматизація рутинної роботи й передача на сторону частини функцій. Зменшення трансакційних витрат на основі інформаційних технологій	Автоматизація більшої частини управлінської праці, комп'ютеризація операцій, зменшення рівня зайнятості виконавців
8. Свобода й пов'язаність одночасно	Система управління підприємством повинна відповідати вимогам певних принципів й механізмів менеджменту	Заохочення свободі дій відповідно до ключових цінностей компанії та її "ключової філософії". Наявність незначної кількості корисних істин	Досягнення успіху можливо лише на основі SAV-моделі ("енергійно вештагтися без діла")	Ще більш сильне поширення SAV-моделі

Таблиця А.2

Парадокси розвитку компанії [46, с. 71]

З одного боку		З іншого боку
Ціль замість прибутку	ТА	Прагматичне слідування прибутку
Відносно міцна ключова ідеологія	ТА	Енергійні зміни
Консерватизм ключових цінностей	ТА	Сміливі, ризиковані кроки
Чітке розуміння напрямку	ТА	Пошук навпомацки, експерименти
БИХАГи	ТА	Поступова еволюція
Керівники – прибічники цінностей	ТА	Керівники, стимулюють зміни
Ідеологічний контроль	ТА	Операційна автономія
Жорстка культура (майже культ)	ТА	Рухливість та адаптивність
Довгострокові інвестиції	ТА	Вимога швидких результатів
Філософія та дар пророцтва	ТА	Завзята наполеглива щоденна праця
Рівняння на ключову ідеологію	ТА	Пристосування до середовища

Таблиця А.3

Приклади конфліктів витрат в логістичних підсистемах

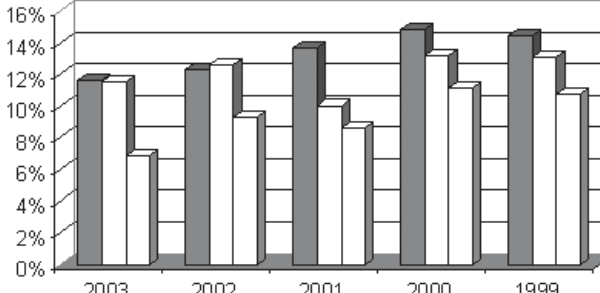
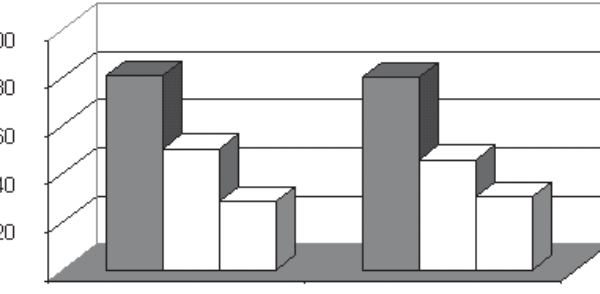
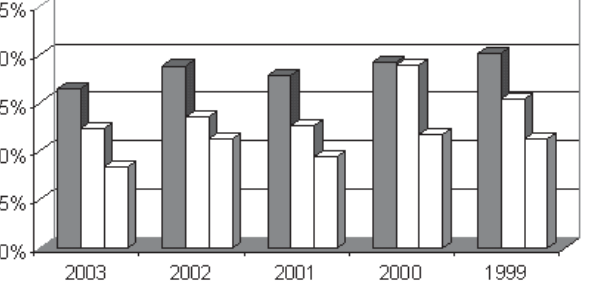
Зменшення витрат в підсистемах за функціями	Веде	до збільшення витрат в підсистемах за функціями
Задоволення змін споживчого попиту	↔	Транспорт
Закупівлі	↔	Стан складських запасів
Забезпечення сервісу споживчого попиту	↔	Кількість зовнішніх складів
Складські запаси	↔	Виробництво
Транспорт	↔	Складські запаси
Пакування	↔	Транспорт (ушкодження продукції при транспортуванні)

Таблиця А.4

Можливість зміни та строки перегляду елементів бачення [47, с. 92]

Елемент бачення	Можливість та строки перегляду
Ключові цінності та переконання	Якщо й змінюються то дуже рідко
Призначення	Зберігається незмінним тривалий період (до 100 років)
Місія	Змінюється за мірою реалізації, коли необхідно прийняти нову місію (як правило кожні 5-15 років)
Стратегія	Переглядається щорічно. Повністю змінюється при появі нової місії
Тактика	Постійно коректується у відповідності до зміни зовнішніх вимог та внутрішніх проблем

Ефективність компанії розподілена за рівнем диверсифікації (на основі [27])

Показник та його характеристика	Динаміка показника																								
1	2																								
Рентабельність активів																									
Показує прибутковість консолідованих активів групи та рівень консолідованого прибутку, який вдається отримувати на одиницю вартості активів.																									
<p>У середньому за аналізований період він був вищий у концентрованих компаніях (22% проти 9% у широко диверсифікованих). Водночас, компанії із середнім рівнем диверсифікованості за даним показником виявляються значно ближче до груп, що використовують концентровані моделі бізнесу. Для них аналізований показник становить у середньому 17%. Більше того, за даними за 2002 рік компанії із середнім рівнем диверсифікованості показали кращі результати, ніж концентровані компанії</p>	 <p>(розподіл груп за стовпчиками: концентровані, середньодиверсифіковані, широко диверсифіковані)</p> <table border="1"> <caption>Estimated ROA Data (%)</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Concentrated</th> <th>Medium-Diversified</th> <th>Wide-Diversified</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2003</td> <td>12%</td> <td>12%</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>13%</td> <td>13%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>14%</td> <td>11%</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>15%</td> <td>14%</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>1999</td> <td>15%</td> <td>14%</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Concentrated	Medium-Diversified	Wide-Diversified	2003	12%	12%	7%	2002	13%	13%	10%	2001	14%	11%	9%	2000	15%	14%	12%	1999	15%	14%	11%
Year	Concentrated	Medium-Diversified	Wide-Diversified																						
2003	12%	12%	7%																						
2002	13%	13%	10%																						
2001	14%	11%	9%																						
2000	15%	14%	12%																						
1999	15%	14%	11%																						
Продуктивність праці																									
Показує, який прибуток компанії приходить на одного її працівника. Для забезпечення порівнянності даних цей показник вимірювався в доларах США на 1 працівника																									
<p>Результати аналізу свідчать про найбільші розбіжностями між обраними для аналізу групами саме за даним показником. Так показники концентрованих компаній (86 тис. доларів прибутку приходить на людину) значно перевершують показники диверсифікованих (29 тис. дол.). Компанії із середнім рівнем диверсифікованості займають проміжне положення (49 тис. доларів США на 1 працівника).</p>	 <table border="1"> <caption>Estimated Productivity Data (USD)</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Concentrated</th> <th>Medium-Diversified</th> <th>Wide-Diversified</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2003</td> <td>86</td> <td>49</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>86</td> <td>49</td> <td>29</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Concentrated	Medium-Diversified	Wide-Diversified	2003	86	49	29	2002	86	49	29												
Year	Concentrated	Medium-Diversified	Wide-Diversified																						
2003	86	49	29																						
2002	86	49	29																						
Рентабельність продажів																									
Найбільш інформативний та узагальнюючий показник ефективності. Ефективне використання персоналу й активів можна розглядати як фактори, що сприяють підвищенню ефективності продажів																									
<p>Аналіз показує найбільш високу ефективність інтегрованих компаній. У середньому за аналізований період значення показника склали: 19% для концентрованих, 16% для середньо і тільки 10% для високо диверсифікованих компаній. Компанії із середнім рівнем диверсифікованості також перебувають ближче до концентрованих ніж до широко диверсифікованих</p>	 <table border="1"> <caption>Estimated Return on Sales Data (%)</caption> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Concentrated</th> <th>Medium-Diversified</th> <th>Wide-Diversified</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2003</td> <td>17%</td> <td>13%</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>2002</td> <td>19%</td> <td>14%</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>2001</td> <td>18%</td> <td>13%</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2000</td> <td>19%</td> <td>19%</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>1999</td> <td>20%</td> <td>16%</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Concentrated	Medium-Diversified	Wide-Diversified	2003	17%	13%	9%	2002	19%	14%	12%	2001	18%	13%	10%	2000	19%	19%	12%	1999	20%	16%	12%
Year	Concentrated	Medium-Diversified	Wide-Diversified																						
2003	17%	13%	9%																						
2002	19%	14%	12%																						
2001	18%	13%	10%																						
2000	19%	19%	12%																						
1999	20%	16%	12%																						

1	2
Ринкова вартість компанії (ринкова капіталізація)	
характеризує ступінь довіри до компанії на ринку	
<p>За даним показником виявлено незначну перевагу концентрованих компаній. Співвідношення ринкової капіталізації до обсягу продажів для концентрованих компаній – 157%, для середньо диверсифікованих – 134% і для широко диверсифікованих – 130%. Компанії із середнім рівнем зайняли позицію ближче до широко диверсифікованих</p>	

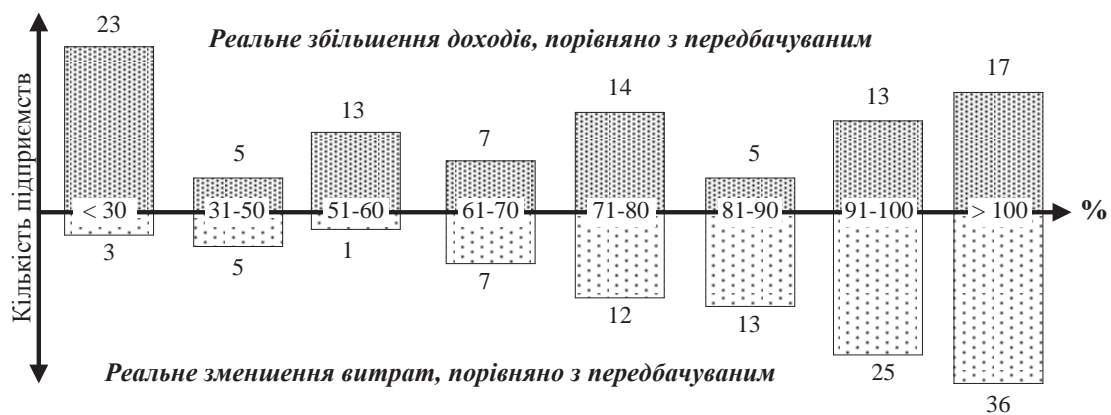


Рис. Б.1. Результати дослідження інтеграційного менеджменту [130]

Таблиця Б.2

Аналіз ефективності утворення інтегрованих структур [94]

Джерело	Рік публікації	Країна ініціатора	Рамки дослідження	Результат		
				Успіх	Нейтрально	Невдача
Оцінка результату за обсягом продажів						
Jansen/Koerner	2000	Німеччина	103 міжкраїнних й національних груп 1994 – 1999	44%		
Оцінка результату за ступенем досягнення оголошених цілей						
Booz-Allen	1998	Світ	150 інтеграційних структур			34%
Оцінка результату за підвищенням вартості інтегрованої структури						
Jansen/Koerner	2000	Німеччина/світ	103 інтегрованих у 1994 – 1999 роках структур	24%		
McKinsey	2000	Світ	507 зливань й поглинань й 1996–1998 рр.			50%
KPMG	2000	Світ	107 з 700 інтеграційних структур 1996 – 1998 рр.	16%	30%	54%
Kearney A.T.	1999	Америка, Європа	115 зливань й поглинань у 1993 – 1996 рр.			58%

50 РІШЕНЬ Т. ПІТЕРСА ПРО РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

(на основі [84])

1. Єдине, що відокремлює компанію від успіху це організаційні бар'єри.
2. З системи слід вилучити всі точки, що спричиняють "тертя" в прийнятті рішень. Особливо це стосується менеджерів середньої ланки.
3. Слід припинити всі "війни" за вплив на процеси прийняття рішень.
4. Всі наявні бар'єри повинні бути усунені. Це чітко повинні усвідомлювати всі робітники під час найму, навчання, преміювання, просування тощо.
5. Кожен повинен мати доступ до всього. Це потужний інструмент руйнування ієрархії, проте його недостатньо.
6. Робітники повинні мати відкритий доступ до процесів компанії, для чого їм не обов'язково слід знаходитися на робочому місці.
7. Контроль над витратами й оцінювання результатів діяльності повинні здійснювати менеджери кросфункціональних команд проєктів
8. Додана вартість створюється за допомогою комплексного використання ресурсів та надання інтегрованих послуг.
9. Успіх забезпечує управління шляхом спілкування всіх з усіма.
10. Культуру компанії складають інтегровані рішення.
11. Партнерів слід обирати серед кращих контрагентів. Лише видатні партнери допоможуть стати видатним підприємством.
12. Усі функціональні області роблять однаковий внесок. Отже не можна виділяти допоміжні функції, а слід орієнтуватися на PSF модель.
13. Проєктне управління повинне вирости з будь-якої функції.
14. Основою успіху є продаж інтегрованих рішень, отже й центр стратегічної уваги повинен орієнтуватися на споживача.
15. Основою продажу інтегрованих рішень є організація взаємин та досягнення синергії взаємодії підрозділів корпорації.
16. Інтегровані рішення утворюють бренд підприємства. Отже бренд це здатність поєднати всі ресурси та процеси логістичної мережі, орієнтуючи їх на знаходження сприятливих можливостей для клієнта.
17. Слід орієнтуватися на створення духу партнерства у взаєминах між підрозділами компанії та її клієнтами.
18. Не бійтеся банальності говорячи про створення "командної солідарно-

сті в прагненні досягнення цілей"

19. Внутрішні нагороди, біджі командні значки мають велике значення для залучення працівників до реалізації стратегічного бачення.

20. Успіх базується не на покаранні супротивників, а на підвищенні, заохоченні й нагородженні всіх прибічників обраного напрямку на всіх рівнях.

21. Не можна обвинувачувати інші підрозділи організації у невдачах.

22. Високі технології мають рівне значення з людським фактором.

23. У побудові внутрішніх взаємин краще орієнтуються жінки.

24. Перш за все слід створювати талановиту й мотивовану команду.

25. Всю роботу слід перевести на крос функціональні команди

26. Управляти слід лише на основі WOW-проектів. Роль керівника полягає в тому, щоб кожен дію перетворити в WOW-проект, підвищивши його привабливість та подолавши крос функціональні розбіжності.

27. Орієнтуйтеся на ринок талантів, WOW-проекти та інтегровані рішення. У іншому випадку не слід працювати в даній компанії.

28. У хаосі виживають лише ті, хто знаходять сенс у бізнесі. За інтегровані рішення слід боротися, а керівникам слід шукати сенс.

29. Все перелічене може працювати лише в плоских організаціях Лише вони забезпечують швидкість, а багаторівневість викликає повільність.

30. Слід позбавлятися зайвих правил, процедур та інших ускладнень.

31. Треба створювати командний дух та почуття розподілу цінностей. Орієнтація на високі цілі як правило заважає виникненню конфліктів.

32. Недостатньо створити командний дух, слід звільнитися від високопоставлених "удільних князків".

33. Кращих виконавців програм стратегічної взаємодії треба заохочувати.

34. Сміливіше просувайте людей за управлінськими рівнями.

35. Не допускайте, щоб люди були прикуті до своєї позиції чи виконуваної функції. Доручайте їм роботу їхніх заклятих ворогів.

36. Молодь менш схильна до рутинізації, отже нею слід замінювати кадри.

37. Немає кращого способу виховати ворожість до внутрішньої політичної боротьби, ніж покласти на людину відповідальність в межах кросфункціональної команди.

38. Забезпечте можливість виконавців одних функцій вивчити особливості реалізації інших ("навчіть технарів функції продажів").

39. Корпоративну культуру створює символіка.

40. Перехід до проектної структури слід здійснювати поступово, через проміжні організаційні форми з поступовим збільшенням крос функціональних взаємин та проектної складової.

41. Завжди підвищуйте тих, хто показує чудові результати в кросфункціональній роботі, та давайте всім чітке розуміння, за що саме когось підвищили.

42. На початку роботи нової людини слід здійснювати навчання новій культурі, аж до гранично ясного розуміння того, що працівник розділяє внутрішні корпоративні цінності.

43. Для підтримки розмаїття й нових можливостей наймайте нових людей.

44. Інтегруйте логістичний ланцюг створення вартості єдиною ідеєю.

45. Вибір постачальників слід здійснювати не на основі ціни, а ґрунтуючись на їх прихильності до співробітництва й партнерства.

46. Не слід взаємодіяти, навіть з найкращими за рештою критеріїв контрагентами й підрядниками, якщо вони не в змозі працювати в умовах створення інтегрованих рішень.

47. Оберіть "кросфункціонального арбітра" – чесного й мудрого посередника, який буде виносити судження про ступінь порушення угод.

48. Слід допомагати всім хто сприяє поширенню інтегрованих рішень.

49. Все вище перелічене слід зафіксувати як корпоративне бачення.

50. Постійно повторюйте наведені твердження.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОДАЖІВ ЯК ОКРЕМИЙ WOW-ПРОЕКТ [84]

1. Знайдіть свій продукт. Ви повинні бути компетентними у обраній галузі. Перемогти конкурентів можна лише на основі створення глибокого знання про товар та розвитку цілої мережі крос функціональних команд.
2. Знайдіть свою компанію. Ви продаєте не лише товар, але й частинку компанії. До акту продажів слід залучати всю внутрішню мережу взаємодії.
3. Розумійте свого клієнта. Вивчіть всі його потреби, обробіть всю доступну про нього інформацію. Проведіть конкурентну розвідку.
4. Процес продажу слід розглядати як політичний акт (визначення способу та умов спільної діяльності людей)
5. Треба поважати власних конкурентів й вести чесну боротьбу. Слід демонструвати переваги власного товару й наголошувати на особливості компанії.
6. Варто налагодити партнерські взаємини з організацією-покупцем на всіх ієрархічних рівнях, оскільки в укладанні угоди приймає участь не лише керівництво компаній.
7. Здивуйте покупця талантами вашої організації.
8. При укладанні угод слід обіцяти навіть менше за потенційні можливості компанії. При цьому при реалізації угоди варто покращити окремі показники.
9. Продавати слід не товар, а готові рішення на його основі, орієнтовані на певні проблеми. Продавати слід почуття володіння товаром.
10. Вирішуючи проблеми покупця слід залучати всі можливі ресурси, навіть укладаючи угоди з конкурентами й ненадійними контрагентами.
11. Компанія продає не продукт, а історію створення її бренду (особливості бачення, пропонований досвід, обрані стратегічні альтернативи та інструменти). Цей досвід обов'язково повинен доводитися до відома споживача.
12. Позитивним результатом є навіть невдача в реалізації певних WOW-зусиль. Отримання прибутку на рутинних операціях менш цінне.
13. Будь-яка проблема у відносинах з клієнтами повинна розглядатися як помилка вищого менеджменту, який не створив ефективно діючої системи.
14. Взаємодія з клієнтом повинна орієнтуватися на стимулювання повторних транзакцій, які відбуваються за рахунок приголомшливих вражень.
15. Не слід приховувати інформацію про клієнта від інших членів крос-

функціональної команди. Інакше неможливо створити незабутні враження для клієнта й повною мірою задовольнити його потреби.

16. При усвідомленні того, що клієнт не заслуговує довіри слід припиняти взаємодію з ним (уходити з поганого бізнесу).

17. Орієнтація на продаж можливостей, а не товару, дозволяє встановлювати більш високі ціни (навіть за умови можливого зменшення клієнтської бази). Перевищення ціни повинно компенсуватися додатковими послугами нематеріального характеру.

18. Гнучкість у взаєминах не повинна ототожнюватися з надмірною м'якістю процесу укладання угод й надання знижок.

19. Головною небезпекою є не наявні конкуренти, а новачки галузі. Саме вони можуть володіти новими, підривними технологіями.

20. Портфель замовлень повинен опиратися як на надійних й крупних споживачів, так і на фірми "з переднього краю", що орієнтуються на майбутні технології й умови господарювання.

21. Слід використовувати всі можливості взаємодій та партнерства з постачальниками, конкурентами, клієнтами та субпідрядниками.

22. Процес продажу можна визначити як бізнес відносин. Отже партнерам слід виказувати знаки пошани.

23. Кожного замовника слід розглядати як героя, якому не компанія, а окремі індивіди продають успішні відносини.

24. Мета кожної транзакції повинна співвідноситися з місією та баченням.

25. Документація й рекламні про продукт повинні бути максимально простими. Вони повинні спонукати до дії, а не збивати з толку.

ПРАВИЛА ОРГАНІЗАЦІЇ ІНДИВІДУАЛЬНОГО БРЕНДІНГУ [84]

1. Навіть працюючи у великій корпорації слід мислити та позиціонувати себе як підприємець, як представник власного акціонерного товариства, що має ринкову вартість та продає свої послуги.
2. Для кожної угоди, в якій ви приймаєте участь, слід розуміти всі особливості її реалізації та отримувати інформацію про фінансовий аспект справи.
3. Слід сформувати брендінг-маркетингові процедури представлення себе як виконавця нового проекту.
4. Невідступно прагнете до майстерності, як у базових навичках, так і в чомусь, що має особливу цінність.
5. Майстерності недостатньо. Більш важлива здатність одночасно виконувати декілька робіт та швидко змінювати обраний напрямок діяльності.
6. Слід терпимо ставитися до невдач, або навіть вітати їх. В епоху руйнувань успіх можливий лише якщо з гумором підходити втрат й потреб переорієнтації на новий проект.
7. Розвивайте мережу лояльності, але лише лояльності до своєї справи чи професії. Важливо лише те, що думають про твою роботу люди одного з тобою кола. Требу будувати і розумно управляти мережею професійних контактів у своїй області.
8. Слід вітати появлення нових технологій та орієнтуватися на них. Не треба бути в них експертом, але треба заохочувати хоча б їх інтуїтивне сприйняття.
9. Оточуйте себе молоддю, які не слід заново себе знаходити. Це потрібне лише тому, що вони народилися й мислять категоріями нової економіки.
10. Відмовляйтеся від пасивного підходу до професійного росту та культивуйте в собі пристрасть до відновлення. Потрібна постійна зухвала модернізація портфелю вмінь.

ВИМОГИ ДО УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ [84]

1. Вимога щоб люди були на першому місті повинна не лише декларуватися, але й виповнятися та являти собою суть діяльності організації.
2. Слід проявляти одержимість у пошуку талантів, витрачаючи практично увесь свій час
3. Залучати до роботи слід лише кращих виконавців. Не можна припиняти пошук талантів, доки не буде зібрана краща команда.
4. Умови відтворювального руйнування вимагають постійного перегляду й покращення складу команди ("нагору або геть").
5. У пошуку особистостей слід орієнтуватися на нематеріальні аспекти. Твердження що значення мають тільки факти втрачає актуальність. У нових умовах підґрунтям розвитку стає відношення до справи.
6. HR-відділи повинні боротися за талант. Це не означає відмову від наявних правил та інструкцій, але орієнтує на створення кращої команди.
7. Бачення й корпоративні цінності повинні підтримуватися яскравою кадровою стратегією та її відповідним документальним забезпеченням.
8. Створіть офіційний регламент відбору талантів.
9. Талановита особистість повинна мати відповідну винагороду.
10. Встановіть найвищі жорсткі стандарти на всі виконувані роботи. Гарні умови праці вимагають від людей повної реалізації можливостей й віддачі.
11. Забезпечте умови та вимоги для постійного навчання й тренування.
12. Процес навчання повинен орієнтуватися не на вдосконалення окремих навичок, а на виховання належного підприємницького духу.
13. Подолайте всі наявні бюрократичні бар'єри та забезпечте можливість відкритого спілкування й доступ до всієї потрібної інформації.
14. Висока віддача можлива лише від ентузіастів й добровольців. Отже й управління слід здійснювати на основі пошуку й виховання прибічників.
15. На лідерські посади слід обирати людей з відповідними навичками й прагненням щось зробити для людей, а не кращих фахівців в певних питаннях.
16. Талант потребує поваги, інакше він піде туди, де вона є.
17. Людина має певні соціальні потреби. Орієнтація на задоволення якомога більшої кількості з них є основою лідерства.
18. Кожна людина унікальна. Отже не може бути стандартизованих ін-

струментів оцінки вкладу особистості в розвиток організації.

19. Кожен керівник повинен готувати наступника, а отже й цінувати молодь.

20. Основний інструмент створення керівника це надання йому можливості управляти. Наділяючи окремих особистостей відповідальністю й правами за реалізацію окремих частин проектів можна виховувати лідера.

21. Подолання стратегічного переломного моменту вимагає наявності безлічі різноманітних ідей та, зрозуміло, належної команди творчих особистостей, що їх генерують.

22. Головне джерело талантів – жінки.

23. Нові ідеї генерують диваки. Саме відхилення від прийнятої норми були основою більшості знов створених ринків.

24. Працівникам слід надавати можливості, що дозволять їм розвинути індивідуальність, пристосованість та стати відповідальними за власну кар'єру

25. Деякі люди більш талановиті, ніж інші. Деякі люди набагато більше талановиті за інших. Саме це є одним з основних правил пошуку талантів.

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ЛІДЕРСТВА ЗА Т. ПІТЕРСОМ (на основі [84])

1. Завданням лідеру є створення контексту для спонукання людей до дій, участі у WOW-проектах, зростання зацікавленості й використання можливостей
2. Лідер може зізнаватися в тому, що він не знає шляху для вирішення поставленої задачі. Це свідчить про виникнення нового завдання, що потребує пошуку нових інструментів та спонукання працівників до прояву ініціативи
3. Лідери рідко бувають кращими виконавцями. Здатність вести за собою рідко збігається з вершиною індивідуального виконання.
4. Головним завданням є розвиток талантів (1-й тип лідерства)
5. 2-й тип лідерства полягає в створенні відповідного емоційного контексту серед працівників ("лідер повинен подавати надію").
6. 3-й тип лідера, за класифікацією Т. Пітерса, полягає в можливості робити висновки, виводити закономірності з недостовірних фактів, оперувати з цифрами й звітними формами тощо.
7. Лідери розуміють залежність від обставин та потребу проявляти у різних ситуаціях необхідні різні сильні якості. При цьому бажана наявність всіх трьох типів лідерів.
8. Управління слід розглядати не як науку, а як мистецтво парадоксів. Отже лідер повинен сполучати в єдине ціле протилежності (за аналогією до табл. 1.7 та 8-го елемента з рис. 1.8).
9. Лідер повинен спокійно реагувати на виклики середовища й внутрішні проблеми ("дивитися у очі безумству") та вміти орієнтуватися в умовах хаосу
10. Коли незрозумілим є перебіг подій лідери повинні робити хоча б якісь дії, особливо коли неможливо проаналізувати ситуацію.
11. Оскільки основою успіху є дії та швидкі рішення, неможливо орієнтуватися на першочергову розробку вірного плану дій. Через це завданням лідера стає підтримка процесів виправлення помилок в ще більш оперативному режимі.
12. Лідери повинні додержувати баланс між діяльністю та бездіяльністю (навіть з оглядом на 1-й принцип з рис. 1.8) через те, що з часом можуть змінитися зовнішні умови, а отже й виникнути нові можливості та загрози.
13. Лідер повинен мати відповідний емоційний настрій, який Т. Пітерс характеризує як "сердитість на існуючий стан речей"
14. Лідер повинен бути оптимістом й привносити впевненість та рішу-

чість, що будуть надихати інших членів персоналу

15. Лідери задають параметри "дизайну корпорації" тобто виступають суб'єктами визначення ключових цінностей та створення корпоративного бачення й філософії.

16. Лідери вникають у деталі навіть логістичних операцій підприємства, щоб розуміти всі приховані мотиви дій різних працівників.

17. 1-й принцип з поданої на рис. 1.8 системи вимагає від лідерів орієнтуватися переважно на підтримку активних дій й у меншому ступеню підтримувати наявні на підприємстві системи контролю.

18. Лідери прислуховуються до думок незадоволених співробітників й клієнтів компанії та на цій основі роблять висновки й пропозиції, щодо покращення умов й правил функціонування.

19. Лідери більшу частину свого часу витрачають на спілкування з новаторами та особами, які мають нестандартне мислення.

20. Лідери орієнтуються на реалізацію демонстраційних й пробних проєктів, а потім сприяють визнанню та заохоченню їх авторів.

21. Орієнтація на швидкі дії призводить до виникнення помилок. Отже лідери помиляються й не переймаються на цій рахунок, оскільки помилки є основою розвитку видатної корпорації.

22. Лідери сильно помиляються. Прискорення змін й непередбачуваності зовнішнього середовища викликає ще більшу кількість помилок, які також не слід ототожнювати з проявом негативних тенденцій.

23. Орієнтація на позитивне сприйняття помилок вимагає формування відповідної культури. При цьому зазначене твердження не слід ототожнювати зі спокійним визнанням неякісної й неефективної праці.

24. Лідери руйнують організаційні й технологічні рутини, орієнтуючись на нові методи створення доданої вартості та нові способи використання релевантних ресурсів підприємства.

25. Лідери схильні не стільки до впровадження нових ідей, скільки до припинення володіння старими

26. Лідери сприймають кожного працівника як окрему талановиту особистість й сприяють розкриттю прихованих здібностей.

27. Лідери орієнтуються на наступність розвитку й готують власний послідовників, тобто "виховують інших лідерів"

28. Запорукою успіху лідера є довіра до нього
29. Лідери налагоджують взаємини між підлеглими за для покращення взаємодії й повнішого використання потенціалу соціального капіталу.
30. Лідери повинні прагнути до знайомств на всіх ієрархічних рівнях й неформальних комунікаційних процесах
31. Лідери повинні налагоджувати зв'язки з усіма ключовими з точки зору реалізації бачення корпорації особами.
32. Лідери націлюють свої організації на створення доданої вартості шляхом не просто "гарної", а "чудової" роботи.
33. Лідери орієнтуються на пошук нових стратегічних зон господарювання замість простого розширення товарного асортименту. Революційний товар базується на його реалізації в окремих нішах ринку.
34. Лідерам слід орієнтуватися на якомога повніше застосування новітніх технологій у всіх сферах життєдіяльності корпорації й інстинктивно використовувати їхні можливості для скасування застарілих правил.
35. За своєю сутністю лідер виступає як видатний продавець товарів, ідей та компетенцій
36. Лідерство, як і політика, орієнтується на вирішення задач силами людей. Отже й потреба йти на компроміс, прислухатися до думок інших, відстоювати власні позиції дозволяє порівняти лідерів з політиками.
37. Лідери підкоряють організації собі, змінюючи її культуру, знаходячи послідовників та узгоджуючи індивідуальні й корпоративні інтереси
38. Лідери повинен мати високу спроможність до навчання, оскільки наявні рутини у більшості випадків не дають відповіді щодо вибору образу дій в нових змінених умовах.
39. Лідери повинні випромінювати енергію й упевненість, що змусить інших діяти у будь-якій ситуації.
40. Лідер повинен мати акторські здібності та бути відмінним оповідачем.
41. Лідерство дається не кожному. Тому лідери повинні одержувати задоволення від лідерства. Інакше людина не зможе забезпечити виконання всіх перелічених вимог.
42. Лідери повинні усвідомлювати свій вплив на інших людей й бути чесними перед собою.
43. Лідери повинні приймати на себе відповідальність за свої рішення та

їхні наслідки. У іншому випадку неможливо утримати довіру та можна викликати зростання бюрократичних процедур.

44. Завданням лідера є концентрація зусиль на найважливіших проблемах. Дотягнути цієї вимоги можна шляхом створення переліків небажаних дій та завдань.

45. Лідер повинен відпочивати, особливо після складних завдань.

46. Щоб працівники перейнялися якоюсь ідеєю лідер повинен виражати власні почуття.

47. Кожного лідера можна розглядати як окремий бренд, що підтримує його репутацію та на який спрямовується значна кількість різноманітних програм.

48. Лідер, як кожна інша людина, не є універсальним фахівцем. Його завдання можуть бути вирішені протягом певного часового проміжку. Після цього варто розпочати новий проект чи змінити форму діяльності.

49. Лідерство – це процес залучення людей у створення традицій досконалості. Отже у кожному конкретному випадку до даного переліку будуть додаватися якісь особисті риси окремої людини

50. Лідер повинен робити тільки те, що має сенс. Лідер повинен спонукати людей до вирішення головних проблем компанії.

Додаток К

Організаційне різноманіття як другий структурний елемент демократичного підприємства [25, с. 159-207]

Елемент	Характеристика
1	2
1. Різноманіття службових завдань	
<p>Людський капітал створюється й використовується в першу чергу за рахунок ускладнень на роботі. Досвід цікавої роботи, яка вимагає значних зусиль сприяє створенню належного соціального капіталу через створення ефективних структур обміну досвідом. Кращий спосіб заохочення адаптивності це давати розвиваючі складні завдання.</p>	
1.1. Створення загальної системи навичок й компетенцій	В основу підбору кадрів в межах компанії слід покласти загальну систему компетенцій, які будуть використовуватися для зв'язку людей та робіт. Історія створення й розвитку професійних компетенцій дозволить створити різноманіття робочих завдань та більш швидко досягати згоди з робітниками, без значної деталізації виконуваних ними робіт
1.2. Інвестування в технології	Забезпечення співвіднесення завдань з робітниками, за умови значного різноманіття з обох сторін, можливе лише на основі відповідних технологій, зокрема технології порталів. Можливе створення єдиного інформаційного простору взаємодії компанії та її робітників
1.3. Зменшення контролю	У керівників корпорації виникає бажання контролювати утворений внутрішній ринок праці на основі складних правил. Це буде значно зменшувати його різноманіття. Система буде приходити у стан порядку не шляхом контролю, а на основі наявності достатньої кількості інформації.
2. Вибір (створення різноманіття) форм підвищення кваліфікації	
<p>Свобода дій не повинна ставити під загрозу наявність у компанії кадрів з потрібною кваліфікацією. Відповідно слід поширювати різноманіття форм підвищення кваліфікації у зв'язку з різноманіттям завдань й належним стимулюванням.</p>	
2.1. створення класифікації можливостей навчання	Створення спільного профайла компетенцій дозволить як класифікувати всі можливості підвищення кваліфікації, так і обґрунтувати можливості вибору
2.2. Мислить квантами	Програми підвищення кваліфікації й навчання слід об'єднувати в окремі блоки, пов'язані з певними подіями. Події слід відносити до часових орієнтирів (одноденна програма, триденний семінар), а не до змісту завдань. Створення різноманіття полягає в пропонуванні робітникам зазначених квантів
2.3. Кастомізуйте завдання	Різноманіття вимагає створення можливості швидкого групування й перегрупування набору квантів завдань з навчання за для пристосування до конкретних вимог організації
3. Вибір змісту роботи	
<p>Демократичне підприємство не передбачає жорсткого контролю за складом робіт потрібних для досягнення цілі. Люди повинні самі обирати які завдання й з ким виконувати. Саме свобода самостійних дій (з урахуванням певних обмежень) створює належне організаційне різноманіття</p>	

1	2
3.1. Розширяйте свободу дій	розширення сподоби ґрунтується на виборі того, як виконується певна робота, та яка саме роботи виконується. Обираючи певну роботи індивіди можуть віддати перевагу якимись її аспектам. Різноманіття ролей створюється відходом від фіксованих завдань
3.2.Робіть бачення ясним	Колективу повинні бути зрозумілі прагнення компанії. Відповідно кожен робітник обиратиме власні шляхи його досягнення
3.3. Враховуйте вплив показників	Показники, що оцінюють ефективність й плин виконання робочих завдань також не повинні обмежувати свободу дій
4. Вибір винагород й пільг	
Перетворення людини у інвестора припускає надання можливості індивідуального вибору користі з пропонованої цінності. Обираючи структуру заохочень проявляється й задовольняється різноманіття волі осіб, що працюють у компанії	
4.1. Готовність експериментувати	Стикаючись з різноманіттям люди можуть розвинути свою спроможність користуватися правом вибору, а здійснюючи вибір вони можуть визначити, що саме для них було головним
4.2. Контролюйте й вчіться	Експериментуючи й відстежуючи вибір людей компанія в змозі створити цілісну картину їх потреб й стимулювати більш глибоку взаємодію та ще більш рівноправні відносини
5. Вибір місця роботи	
Відповідно до 3-го та 4-го з поданих на рис. 2.17 принципів люди повинні мати можливість визначати умови власної праці	
5.1. Починайте з малого	Реалізацію даного положення варто починати з тих груп, для яких вибір місця є надто важливим питанням. За мірою зростання досвіду такої організації праці слід розширяти застосування даної технології на всю організацію в цілому
5.2. Заохочуйте рівноправні відносини	Вибір місця чи особливих умов роботи має найсильнішу можливість порушити рівновагу в задоволенні вимог різних членів компанії. Наприклад, робота на дому одного з членів команди може перешкоджати іншим й створювати комунікаційні проблеми
5.3. Контролюйте наслідки вибору	Лише на основі дослідження всіх оборотних аспектів створення різноманіття робіт можна запобігти асиметрії в відносинах
6. Вибір часу	
Різноманіття виникає шляхом створення гнучкого графіку, розподілу робіт між різними виконавцями	
6.1. Знижуйте обмеження	Створення різноманіття у виборі часу сильно пов'язано з зовнішніми та внутрішніми обмеженнями (наприклад, з часом обслуговування споживачів) яких слід за можливістю позбуватися
6.2. Реформуйте показники роботи	Оцінювати слід не наявність працівників на робочому місці, а ефективність виконання ними робіт й ступінь досягнення поставлених цілей
7. Вибір розвиваючих відносин	
Створення організаційного різноманіття передбачає надання права вибору у питаннях коучингу, наставництва й тренінгів. Такій підхід створює культуру підтримки	

1	2
7.1. Формування ясних зобов'язань	Визнання цінності відносин повинно бути вбудовано у процеси компанії та стати стандартом для всього керівництва.
7.2. Заохочуйте опанування знанням	Глибина й складність явних та неявних знань, які перетинаються з формуванням відносин, обумовлює потребу формування певних технічних засобів й банків даних про носіїв знань.
7.3. Припускайте осічки	Відносини наставництва чи тренерства можуть не принести бажаного результату. Керівник проекту може не зможти розвинути всі сторони потенціалу робітника. Проте це цілком прийнятно.
8. Різноманіття проектів й тимчасових груп	
З часом організаційну структуру демократичного підприємства будуть визначати не постійні посади, а певні проекти. Саме проектний підхід, як вже стверджувалося, виступає джерелом заохочення до розвитку та створює особливі можливості для отримання й накопичення нових знань	
8.1. Усвідомлення значення проектів	Люди повинні мати можливість висувати свої кандидатури для участі у проектах. Їх відбір слід здійснювати на системній основі. При цьому не слід відноситися до учасників проектних команд як до тимчасових робітників. Можливість отримання знань та досвіду повинна підкріплюватися високими вимогами (такими ж як при прийомі на постійні посади)
8.2. Готовність до формалізації	Більш вдумливий підхід до проектів вимагає більш уважного до них підходу. Для цього потрібно проводити необхідні розрахунки. Лише за такої умови проект стане джерелом досвіду
8.3. Вибирайте "невідповідних" людей	В більшості випадків процес відбору людей зводиться до пошуку кандидатів, які повністю відповідають належним вимогам. Це зменшує конфліктність у колективі, але водночас зменшує й можливість отримання досвіду від людей, що мають дещо інше світосприйняття та кваліфікацію

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

КИЗИМ Микола Олександрович
ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович
ЯЛДІН Ігор Володимирович

УПРАВЛІННЯ СТВОРЕННЯМ ТА
РОЗВИТКОМ ВИДАТНИХ КОРПОРАЦІЙ

Монографія