

# Лекция 7

## Дневное отделение

### 2020/2021 уч.год

Слайд-конспект лекции на 13-ой учебной неделе.

Материал для самостоятельной проработки.

Подготовить вопросы по данной лекции к следующему занятию на 15-ой неделе. Материал лекции выносится на зачет по теоретической части.

## ***Теория институтов и институциональных изменений***

Понятие «институт» (от англ. institute — устанавливать, учреждать) было заимствовано экономистами из социальных наук. В социальных науках институтом называется совокупность ролей и статусов, предназначенная для удовлетворения определенной потребности. Под институтом понимают публичную систему правил, которые определяют должности и положения в обществе с соответствующими правами, обязанностями, властью, ответственностью. Эти правила специфицируют формы действий в качестве разрешенных, а другие в качестве запрещенных; по ним же пресекают одни действия и защищают другие.

**Институты** - это набор правил, процедур, соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации дохода.

**Институты** - это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие взаимодействие людей. Все вместе они образуют побудительную структуру общества и экономики. Делают предсказуемым, в определенной мере, поведение людей.

**Институты** — привычные способы осуществления процесса общественной жизни. В основе принятого образа жизни лежит система взглядов, которых придерживаются социальные группы. Формирование институтов консервативно. Сложившиеся ранее формы и правила, не отвечающие сегодняшней ситуации, должны изменяться

**Институт** – принятые в обществе правила взаимодействия индивидов, сложившихся в процессе развития культуры и определяющие привычный способ организации той или иной сферы общественной жизни.

*Обратите внимание на различие в этих определениях понятия «институт».*

В теории институтов и институциональных изменений Д.Нортом было дано обоснование роли и принципов функционирования организаций (*Конец 80-х – начало 90-х годов, автор Д. Норт; Нобелевская премия по экономике*).

Суть теории: **Рынок** - это сложное и неоднозначное явление. Рынок представляет собой структуру (систему), охватывающую следующие институты:

1. Законы.
2. Правила игры (взаимодействия).
3. Определенные кодексы поведения (что особенно важно – они приняты и исполняются!).
4. Различные типы отношений и связей.

## **Институциональная модель развития экономики**

1. Развитие происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями:
  - **Институты** определяют “правила игры”
  - **Организации** являются “игроками”.
2. Новые институты появляются, когда общество усматривает возможность получения «дохода», который не может быть получен в условиях сложившейся институциональной системы.
3. Институты создают базовые структуры, с помощью которых люди добиваются порядка и таким образом снижают степень своей неуверенности.
4. Крупные институциональные изменения происходят медленно, так как институты являются результатом исторических перемен, формирующих индивидуальное поведение.
5. В теории делается особый акцент на двух концептуальных проблемах:
  - проблеме **восприятия человеком мира** с его множеством фактов;
  - проблеме **сортировки этих фактов** по важности и расчете оптимального (рационального) выбора.

## **Выводы из теории институциональной экономики:**

1. Законы могут быть изменены в течение короткого времени, но неформальные нормы меняются постепенно. А именно эти нормы создают легитимную основу для действия законов. Революционные изменения законов часто приводят к результатам, отличающимся от ожидаемых. Страны, приобретают совсем не то направление развития, что имеют страны, откуда эти законы были заимствованы, так как они принимают законы:
  - пригодные для других экономических условий;
  - пригодные для других неформальных норм;
  - пригодные для других побудительных факторов.
2. Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития.

3. Существует объективная необходимость учета следующих положений:

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

4. Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, являющиеся фактором успешного развития. Однако формирование этих систем является результатом длительного процесса. Создание эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок (системного анализа!).

**ЭТО НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

3. Существует объективная необходимость учета следующих положений:

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

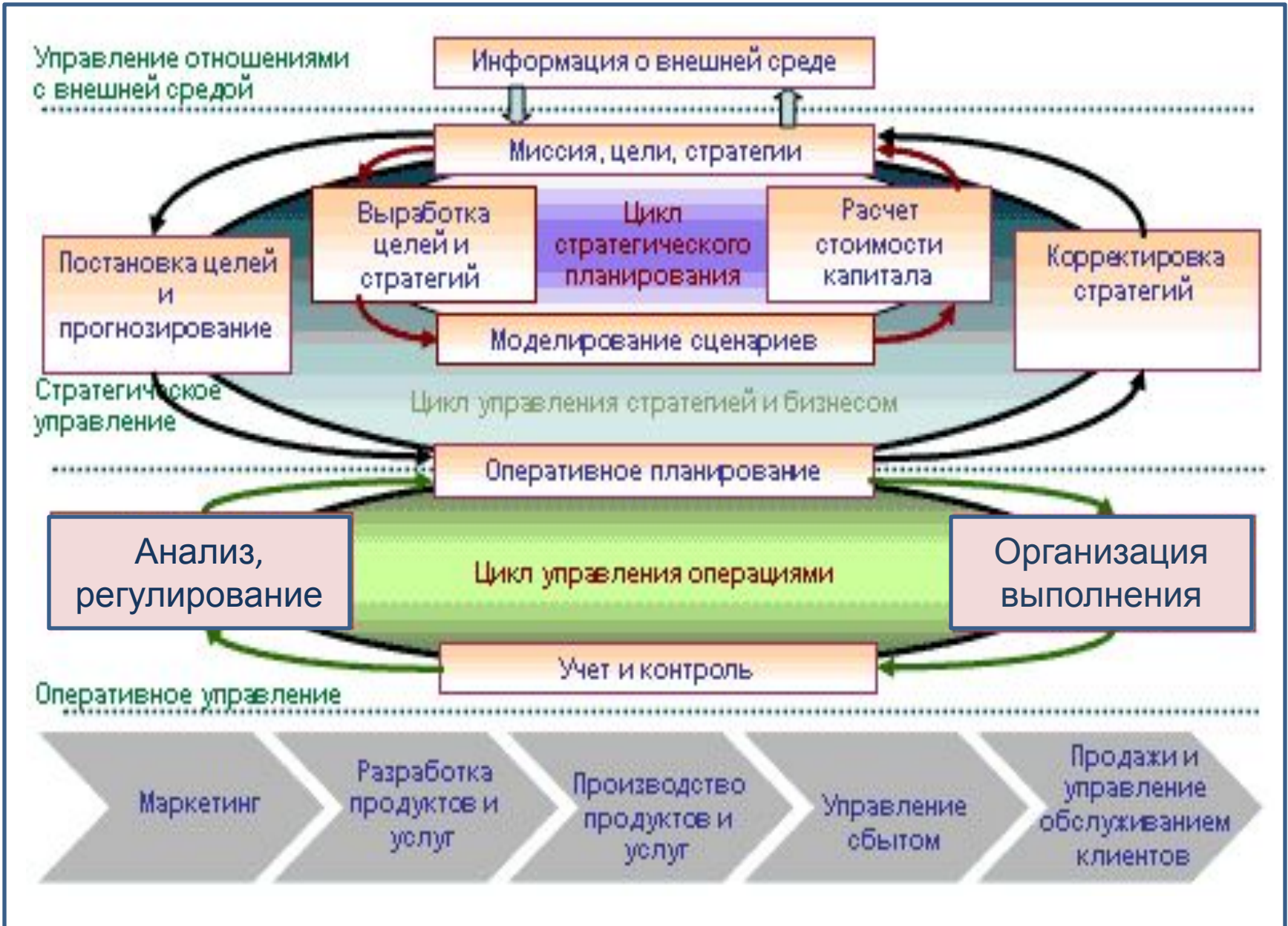
4. Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, являющиеся фактором успешного развития. Однако формирование этих систем является результатом длительного процесса. Создание эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок (системного анализа!).

**ЭТО НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**



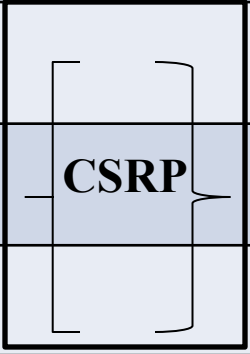
# Многослойная (7-слойная) модель предприятия

<b>Культурная подсистема</b>	<b>1. Идентичность: философия, видение (смысл), миссия, основные цели</b> <b>2. Политика: принципы, стратегии, программы</b>
Социальная подсистема	3. Структуры: организационная структура, структура размещения 4. Отношения индивид/группа: организационные отношения, потенциалы частей и целого, социально-психологический климат 5. Индивидуальные функции: персонифицированы в системах: <ul style="list-style-type: none"><li>•планирующей;</li><li>•исполняющей;</li><li>•разрешающей конфликты;</li><li>•формирующей общественное мнение.</li></ul>
Технико-технологическая подсистема	6. Процессы: <ul style="list-style-type: none"><li>•Технологический, производственный и т.д.</li><li>•Вещественный, энергетический, информационный.</li></ul> 7. Физические средства: машины, здания, сооружения, инструменты, материалы и т.д.

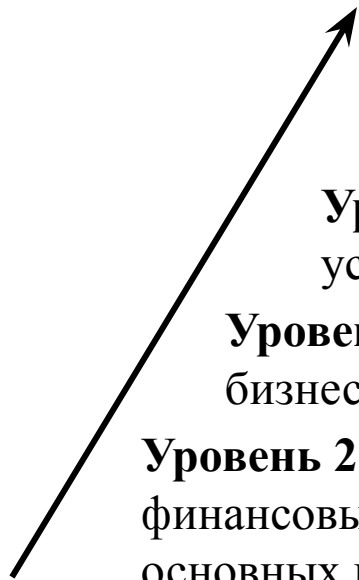


## Основные корпоративные системы. Современное состояние

№	Уровень управления	Системы, подсистемы, методологии, технологии
1	Стратегическое управление бизнесом (компанией)	BPM/CPM/ERP
2а	Управление отношениями с поставщиками	SRM / SCM
2б	Управление взаимоотношениями с клиентами	CRM
3	Финансово-хозяйственное управление	MRP / MRP II / APS / ERP
4	Управление производством	MES (Manufacturing Execution Systems)
5	Управление производственными цехами, участками, линиями (АСУТП)	MMI (Man-Machine Interface) HMI (Human-Machine Interface)
6	Управление технологическим оборудованием	PLC / RTU / PC-based control



## Модель уровней развития бизнес-процессов предприятия



**Уровень 5.** Возможность предприятия формировать рынок. (Мировой уровень)

**Уровень 4.** Обеспечение адаптивности бизнес-процессов к условиям внешней среды. (Адаптация)

**Уровень 3.** Снижение издержек за счет оптимизации основных бизнес-процессов на предприятии. (Оптимизация)

**Уровень 2.** Балансировка коммерческих, производственных и финансовых целей предприятия. Эффективный учет и контроль основных мероприятий на предприятии. (Контроль)

**Уровень 1.** Дисбаланс коммерческих, производственных и финансовых целей, порожденный отсутствием системного взгляда на реальность. Предприятие рассматривается как совокупность отдельных элементов с хаотичными связями. (Динамик-Хаос)

Уровни зрелости	Категории процессов		
	Управляющие	Организационные	Обеспечивающие
Уровень 5. Мировой класс	Ассортиментное планирование. Управление будущим спросом. TQM — существенная часть всех систем предприятия;	Управление непрерывным улучшением процессов. <b>Архитектурный подход</b>	Использование информационных технологий управления знаниями во всех системах предприятия. <b>Сервисно-ориентированная архитектура ИС</b>
Уровень 4. Адаптация	Планирование производства в зависимости от потребностей потребителя. Управление процессами через количественные оценки.	Управление изменением процессов.	Предотвращение дефектов. Управление изменением технологии. <b>CSRP</b>
Уровень 3. Оптимизация	Управление цепочками поставок (снабжение «точно-в-срок»). Управление затратами. Управление качеством.	Организация работ на базе межфункциональных групп. Создание функциональных моделей организационных процессов. Программа обучения персонала.	Управление проектированием готовой продукции (САПР). Управление технологическими процессами (АСУТП). <b>ERP-системы</b>
Уровень 2. Контроль	Планирование производства. Управление требованиями потребителя. Управление снабжением. Диспетчирование производства. Управление складскими запасами (СЗ). Обеспечение качества ГП.		<b>MRP II</b> – системы Системы менеджмента качества
Уровень 1. Хаос	Неинтегрированные процессы.		

Модель механизмов координации  
(Теория конфигураций бизнеса  
Г. Минцберга)

В качестве основания классификации устойчивых форм организации (конфигураций) бизнеса было предложено взять механизмы координации совместной деятельности людей.

## ***Понятие бизнеса, как организуемой реальности***

**Бизнес** - это отношения между участниками рынка по поводу их совместной деятельности, нацеленной на получение прибыли (или иных форм дохода) от использования капитала.

**Бизнес** — инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение дохода и развитие собственного дела.

Экономические отношения, в которые вступают отдельные лица, занимаясь бизнесом, настолько сложны и многогранны, что не позволяют четко определить границы этой деятельности.

**Бизнес** – это *юридически оформленный вид человеческой деятельности*, который может осуществляться только в рамках одной из установленных законом форм хозяйствования.

**Бизнес** - это *любой вид деятельности в сфере общественного производства*, приносящий доход или иные личные выгоды.

Экономическую деятельность можно осуществлять в сфере материального и нематериального производства. Поэтому правильнее бизнес подразделять на:

- **предпринимательство** (хозяйственную деятельность в сфере материального производства). Результатом предпринимательской деятельности являются материальные блага (товары).
- **коммерцию** (хозяйственную деятельность в нематериальной сфере). Результатом коммерческой деятельности являются нематериальные блага (услуги).



## **Бизнес-модель** (экономический аспект)

Бизнес-модель отражает ключевые структурные и операционные характеристики компании. Она включает пять элементов:

1. Клиентов.
2. Предлагаемые продукты.
3. Способ дифференциации, сохранения конкурентных преимуществ.
4. Методы извлечения экономической прибыли.
5. Способ производства продукта (технологии и **бизнес-процессы**).

Описание при помощи бизнес-модели позволяет связывать ценность, которую организация создаёт, с потребительской ценностью и управлять бизнесом с учётом изменения предпочтений клиентов.

Кроме экономического, в управленческой деятельности не менее важны понимание и учет наличия других контекстов:

**1) социального, 2) экологического, 3) исторического, 4) религиозного, 5) политического, 6) национального и т.д.**

Контекст оказывает решающее влияние через общество и организационное сообщество на поведение персонала организации.

## *Механизмы координации*

**Механизм координации** — это сценарий, в рамках которого участники бизнеса договариваются между собой.

В современных бизнес-корпорациях Г.Минцберг выделил пять доминирующих типов механизмов координации:

1. **Прямой контроль** — работа по прямым поручениям. Прямое управление людьми.
2. **Стандартизация операций** — работа по инструкциям в рамках бизнес-процессов. Осуществляется управление не людьми, а правилами, по которым они работают.
3. **Стандартизация квалификации** — работа, основанная на профессиональном искусстве специалистов. Управление состоит в том, что человека можно назначить или снять с работы, а напрямую контролировать можно только его квалификацию.
4. **Взаимное согласование** — коллективная работа, направленная на получение уникального результата или результата в уникальных условиях. Суть управления здесь в том, что постоянно приходится уточнять и согласовывать требования к результатам, условия работы или состав участников.
5. **Стандартизация выпуска** — работа по достижению количественно измеримого результата. Управление состоит в определении и согласовании планов выпуска и обеспечения ресурсами. При этом пути и способы реализации данных планов полностью делегированы участникам и ни с кем не согласовываются.

## *Формы организации бизнеса*

**Формы организации бизнеса** определяются типом доминирующего в этом бизнесе механизма координации (т.е. существует взаимосвязь содержания и формы).

Доминирующие механизмы задают логику всей бизнес-архитектуры и порождают устойчивые жизненные формы бизнеса.

Устойчивые формы организации бизнеса называют *конфигурациями бизнеса*. При этом:

- одни и те же конфигурации присутствуют в разных отраслях;
- разные конфигурации могут сосуществовать одновременно в рамках одной бизнес-корпорации;
- лишь в некоторых случаях границы конфигурации и фирмы совпадают;
- конфигурации бизнеса подвержены жесткому отбору, то есть для каждой конфигурации существует своя зона выживания.

Форма организации (конфигурация) бизнеса определяется:

- размером организации;
- видом используемых организационных структур;
- используемыми сценариями принятия решений;
- характером и организацией ведения планирования и учета;
- используемыми типами производства;
- характером корпоративной культуры.

***Вывод: Конфигурация отражает то, как организован бизнес, а не то, чем он занимается в данный момент.***

## **Устойчивые конфигурации бизнеса (формы бизнес-архитектуры)**

1. Простая конфигурация
2. Механистическая бюрократия
3. Профессиональная бюрократия
4. Адхократия
5. Дивизиональная конфигурация

## Характеристика условий выживания конфигураций бизнеса

1. **Простая конфигурация** — это организация своих (семья, друзья).

- 1) Все отношения не формализованы и носят персонифицированный характер.
- 2) Всё замыкается на первое лицо, власть которого основана на лояльности сотрудников по отношению к нему и к организации.
- 3) Иерархия примитивна и основана на неформальной близости к первому лицу.
- 4) Основная деятельность определяется сложившейся практикой. Попытка ее регламентации мгновенно наталкивается на неформальные отношения сотрудников и вмешательство первого лица.
- 5) Конфигурация живет в условиях слабой предсказуемости рыночных отношений, где все решают личные связи первого лица.
- 6) В этих условиях построить технологию, обеспечивающую стабильное качество, просто невозможно.
- 7) Описать деятельность такой конфигурации можно на языке функциональных задач, связи между которыми крайне подвижны и неформальны.

## 2. Механистическая бюрократия — это машина, обеспечивающая операционный поток.

- 1) Стабильная операционная деятельность с развитой специализацией.
- 2) Основная деятельность хорошо регламентируется и адекватно описывается на языке бизнес-процессов.
- 3) Развитые и стабильные организационные структуры, основанные на функциональной и административной иерархии.
- 4) Серьёзные проблемы с горизонтальными коммуникациями сотрудников из разных подразделений, так как легитимны только вертикальные коммуникации.
- 5) Все решения — только через начальников, между которыми идут согласования. Конфигурация устойчива в условиях минимальной неопределенности: стабильность операционных процессов и хорошая предсказуемость рыночных отношений.

**3. Профессиональная бюрократия** — организация профессионалов, оказывающих высококвалифицированные услуги.

- 1) Основная деятельность регламентируется только профессиональными стандартами, и описать ее адекватно можно на языке бизнес-правил.
- 2) Бизнес-правила задают ограничения, предпочтения, правила, которые разрешают профессионалу всё, что не запрещено. Профессионалу дана большая самостоятельность.
- 3) Организационные структуры основаны прежде всего на квалификационной иерархии. Именно признание квалификации и ее стандартизация являются основным рычагом управления.
- 4) Профессионалом может управлять только профессионал более высокой квалификации. Огромную роль в этом играют профессиональные сообщества.
- 5) Профессионал, оказавшийся в профессиональном сообществе «белой вороной», теряет всё. Проблема разных «научных школ».
- 6) Стандартизация профессиональной квалификации вносит определенность в отношения, когда деятельность - это профессиональное искусство.



**4. Адхократия** — организация, создающая что-то новое или даже типовое, но в уникальных условиях (ad hoc — по ситуации, лат.).

- 1) Основная деятельность организована как поток проектов разной степени новизны и регламентируется стандартами проектной деятельности.
- 2) В достижении результата здесь главную роль играет не только профессиональная квалификация сотрудника, но и его способность к групповой работе.
- 3) Организационные структуры очень подвижны и часто носят избыточный характер. Чем выше новизна проекта, тем выше риск провала.
- 4) Рискованность и организационная избыточность делают эту конфигурацию самой рискованной и затратной.
- 5) Это единственная конфигурация, способная выжить в условиях высокой неопределенности.

**5. Дивизиональная конфигурация** — организация, координирующая деятельность бизнес-подразделений (дивизионов), имеющих высокую степень самостоятельности.

- 1) Управляющее подразделение (компания) регулирует взаимоотношения между дивизионами, но не вмешивается в их операционную деятельность.
- 2) Компания задает целевые показатели подразделениям и контролирует их достижение, формирует стандарты, определяющие единые правила игры, обеспечивает сбалансированное распределение общих ресурсов между ними.

## ***Внешние условия бизнеса (бизнес-контекст)***

*Что означает утверждение: «Конфигурации бизнеса подвержены жесткому отбору и для каждой из них существует своя зона выживания»?*

Было показано, что на отбор доминирующего механизма координации и формирование конфигурации бизнеса в большей степени влияют не род занятия и связи самого бизнеса, а уровень неопределенности внешних условий, в которых он оказался.

Для описания условий бизнеса был предложен удобный инструмент - **квадрат неопределенности**. Квадрат неопределенности на качественном уровне описывает условия деятельности бизнеса.

# Квадрат неопределенности: описание условий деятельности бизнеса



**Горизонтальная ось** характеризует неопределенность, связанную с получением результата (продукта или услуги). Эта неопределенность может быть связана со сложностью или новизной продукта, а также с процессом создания продукта или оказания услуги в слабо предсказуемых условиях.

*Низкая неопределенность.* Простота структуры и полная предсказуемость свойств, глубокая стандартизация технологии изготовления, однозначность понимания способов потребления. Например: коробочные программные продукты.

*Высокая неопределенность.* Высокая степень новизны, уникальность производства, отсутствие опыта создания подобных изделий. Например: истребитель нового поколения .

**Вертикальная ось** характеризует неопределенность, связанную с отношениями между участниками при создании продукта или оказании услуги. Эта неопределенность может быть связана с а) нестабильностью состава участников, б) несогласованностью их интересов, представлений, позиций и планов и т.д.

*Низкая неопределенность.* Однозначно и детально определены не только технология производства, но и принципы и процедуры взаимодействия всех участников, схемы распределения прав и обязанностей, интересы и планы.

*Высокая неопределенность.* Масштаб изменений, сложность связей в бизнесе и изменчивость рыночной конъюнктуры вносят свои неожиданные корректировки в управление. Например: внедрение ERP-системы с существенным преобразованием бизнеса.

# Области устойчивого существования конфигураций бизнеса

