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 <u>в интересах максимизации дохода</u>.

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

<u>Суть теории:</u> **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!).

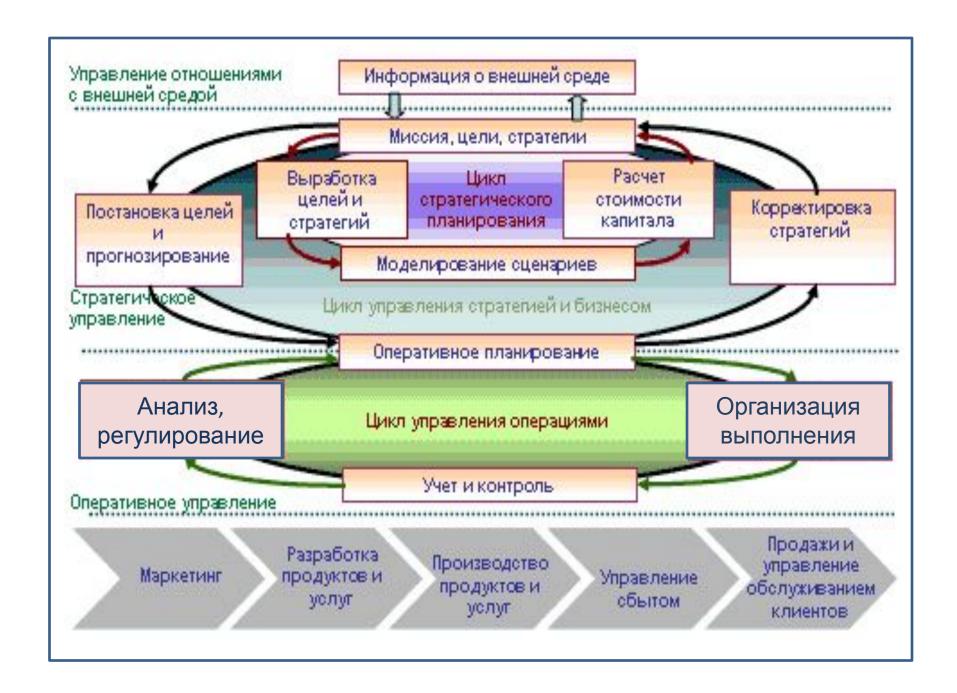
ЭТО НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

- 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

Культурная	1. Идентичность: философия, видение (смысл), миссия, основные цели 2. Политика: принципы, стратегии, программы		
подсистема			
Социальная подсистема	3. Структуры: организационная структура, структура размещения 4. Отношения индивид/группа: организационные отношения, потенциалы частей и целого, социальнопсихологический климат 5. Индивидуальные функции: персонифицированы в системах: •планирующей; •исполняющей; •разрешающей конфликты;		
	•формирующей общественное мнение.		
Технико-	6. Процессы:		
технологическая	•Технологический, производственный и т.д.		
подсистема	•Вещественный, энергетический, информационный. 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/EPM	
2a	Управление отношениями с поставщиками	SRM / SCM	
26	Управление взаимоотношениями с клиентами	CRM	_CSRP
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	Категории процессов				
зрелости	Управляющие	Организационные	Обеспечивающие		
Уровень 5. Мировой класс	Ассортиментное планирование. Управление будущим спросом. TQM — существенная часть всех систем предприятия;	Управление непрерывным улучшением процессов. Архитектурный подход	Использование информационных технологий управления знаниями во всех системах предприятия. Сервисно-ориентированная архитектура ИС		
Уровень 4. Адаптация	Планирование производства в зависимости от потребностей потребителя. Управление процессами через количественные оценки.		Предотвращение дефектов.		
Уровень 3. Оптимизация	Управление цепочками поставок (снабжение «точно-в-срок»). Управление затратами. Управление качеством.	моделей организационных процессов.	Управление проектированием готовой продукции (САПР). Управление технологическими процессами (АСУТП). ERP-системы		
Уровень 2. Контроль	Планирование производства. Управление требованиями потребителя. Управление снабжением. Диспетчирование производства. Управление складскими запасами (СЗ). Обеспечение качества ГП.		MRP II – 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 <u>своя зона выживания</u>.

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: <u>стабильность операционных процессов и хорошая предсказуемость рыночных отношений</u>.

- 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. <u>Профессионалу дана большая самостоятельность</u>.
- 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.

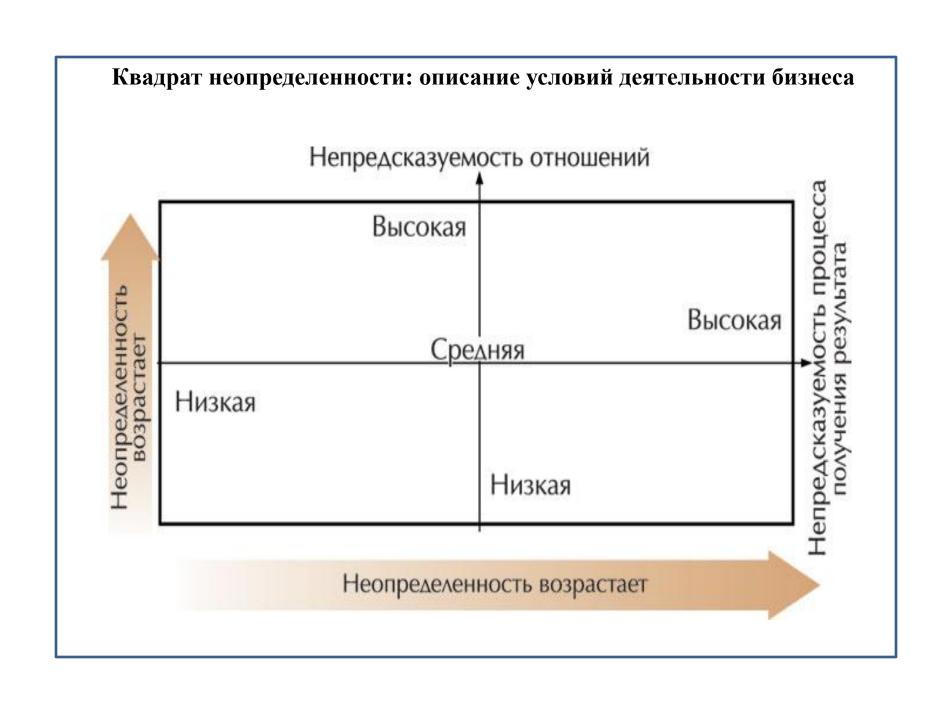
- 5. Дивизиональная конфигурация организация, координирующая деятельность бизнес-подразделений (дивизионов), имеющих высокую степень самостоятельности.
 - 1) Управляющее подразделение (компания) регулирует взаимоотношения между дивизионами, но не вмешивается в их операционную деятельность.
 - 2) Компания 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 <u>отбор</u> доминирующего механизма координации и формирование конфигурации бизнеса в большей степени влияют не <u>род занятия</u> и <u>связи</u> 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.



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 Нестабильность отношений Отношения Высокая Спожность процесса получения результата Простая Адхократия конфигурация Неопределенность возрастает Прямой контроль Взаимное согласование Средняя Высокая Результат Дивизиональная конфигурация Низкая Стандартизация выпуска Стандартизация операций Стандартизация квалификации Механистическая Профессиональная бюрократия бюрократия Низкая Неопределенность возрастает