

## **Принципы эффективного организационного дизайна в условиях экономической рецессии – проблема организационного (не)соответствия при реализации антикризисных стратегий**

**И.Б.Гурков**

На основе компьютерной организационной диагностики ряда фирм, поддержанной опросом их руководителей относительно применяемых антикризисных мероприятий, мы попытались определить типичные организационные характеристики российских фирм различных стратегических типов, выявить типичные организационные несоответствия и установить вероятность успешной реализации различных антикризисных траекторий.

Ключевые слова: организационный дизайн, стратегические соответствия, антикризисные траектории

Keywords: organization design, organizational fit, recovery strategies

Экономическая рецессия конца 2008-2009 гг. ознаменовалась не только различными хозяйственными неурядицами, но и существенным падением конкурентоспособности как отдельных фирм, так и целых отраслей народного хозяйства. Падение конкурентоспособности выразилось как в росте *удельных издержек* (что сопровождалось снижением рентабельности), так и в росте *ощущаемых* цен (что приводило к падению продаж). Мы показали (см. [Гурков, 2009а]), что российским фирмам в принципе были доступны три возможные траектории восстановления конкурентоспособности:

- субсидирование роста издержек за счет государства либо навязывание потребителям нового уровня цен (стратегия государственно-монополистического капитализма);
- упрощение бизнес-процессов, экономия на издержках и снижение качества и цен (стратегия фокусирования на издержках);
- восстановление конкурентоспособности путем поиска инновационных решений, повышения компетенций и постепенного роста качества,

реализуемого частично за счет временного роста удельных издержек и сознательного снижения рентабельности продаж (стратегия компромиссной дифференциации).

Обзор событий российской хозяйственной жизни последних 18 месяцев дает возможность наблюдать многочисленные примеры выбора первой из описанных траекторий развития (начиная с лихорадочных мер государственного рефинансирования долгов крупных корпораций в сентябре-октябре 2008 г. до повышения тарифов естественных монополий и услуг ЖКХ в начале 2010 г.). Также имеются примеры выбора компаниями второй траектории (наиболее наглядным является резкое сужение ассортимента и снижение качества услуг в розничной торговле непродовольственными товарами). Реализация обеих траекторий не требуют от фирмы особых усилий по перестройке систем управления организацией (за исключением некоторых очевидных мероприятий по рационализации и упрощению структуры управления).

Однако, уже в начале 2009 г. мы могли также наблюдать среди российских компаний существенную долю фирм, вольно или невольно склонявшихся к третьему варианту мер преодоления кризиса (см. [Gurkov, 2009]). Данные компании поставили перед собой особенно сложную задачу. Дело заключается в том, что, помимо технических проблем поиска источников финансирования инновационного развития и реализации повышения качества товаров и услуг, компании, решившиеся на рост компетенций без ожидания немедленной отдачи от данных мероприятий, с неизбежностью примеривают на себя роль «проспектора» -- фирмы, постоянно занятой поиском новых рыночных возможностей, регулярно экспериментирующей с возможными формами ответа на внешние вызовы, создающей условия изменений и неопределенности на рынке, к которым должны приспособливаться ее конкуренты (см. [Miles, Snow, 1978]). Осуществление данной стратегии, а также близкой ей стратегии «анализатора» (фирмы, постоянно занятой поиском новых рыночных возможностей, но стремящейся получить должную отдачу от *каждой* значительной инновации) требует, согласно современной теории организационного дизайна, совершенно определенных форм построения и способов функционирования организации.

Мы поставили перед собой комплексную исследовательскую задачу. Во-первых, мы хотели прояснить, в какой степени традиционный организационный дизайн российской фирмы позволяет реализовать стратегию анализатора и проспектора. Во-вторых, мы стремились понять, какие несоответствия с «идеальным» организационным дизайном, рекомендуемым для «анализаторов» и «проспекторов» имеют наибольшее распространение. Наконец, в-третьих, мы пытались определить, есть ли среди российских фирм организации, реализовавшие *консистентную* систему организационного дизайна, сочетающую соответствие внешним условиям функционирования и максимальную согласованность отдельных внутренних элементов управления.

### **1. Обзор современного состояния теории организационного дизайна и уточнение исследовательской задачи**

Согласно «классическому» определению, организационный дизайн – один из трех основных способов (помимо личного воздействия и распределения ресурсов между проектами и продуктами), которыми менеджеры воздействуют на подчиненных и направляют их работу на достижение целей фирмы. Этот способ состоит в определении рабочих мест, их группировке в подразделениях, разработке и реализации систем оценки работ и вознаграждений. Таким образом, дизайн организации складывается из организационных структур, систем вознаграждений и методов оценки. Организационные структуры фиксируют систему рабочих мест, соотношение прав и обязанностей, системы коммуникаций и отношения подчинения. Системы вознаграждения охватывают наборы материальных и моральных стимулов, призванных «провоцировать» желательные формы трудового поведения работников, способы назначения и уровень разнообразия данных стимулов. Наконец, системы оценки включают процедуры, в ходе которых принимаются основные решения и оцениваются результаты выполнения предыдущих решений (см. [Lorsch, 1975]).

Основополагающие принципы эффективного организационного дизайна известны с глубокой древности<sup>1</sup> и включали такие положения как

---

<sup>1</sup> Первым наиболее подробным письменным документом, отразившим принципы эффективной организации, была Библия (прежде всего разделы «Исход», «Числа», «Второзаконие» и «Книга Иисуса Навина»), которые можно рассматривать как развернутый кейс, посвященный поиску принципов эффективной организации в условиях предельно

- делегирование полномочий;
- принцип соответствия прав и обязанностей;
- определение и поддержание нормы управляемости;
- разделение линейных (начальники) и функциональных (эксперты) управленческих работников;
- сочетание материального и морального поощрения;
- поддержание чувства справедливости вознаграждений.

Однако, с ростом и усложнением системы деятельности коммерческих организаций важнейшим вопросом стало не уточнение общих принципов эффективной организации, а определение вариативности отдельных принципов построения организации и установление связей вариаций организационных параметров с иными, зачастую внешними характеристиками. К началу 1970-х гг. путем интенсивных теоретических дискуссий (см. [Thompson, 1966; Dalton, Lawrence, Lorsch, 1970; Clark, 1972]) и обобщения эмпирических исследований ([Galbraith, 1977; Nystron, Starbuck, 1981]) были определены основные факторы, воздействующие на организационный дизайн фирмы:

- Окружение (наличие сил, препятствующих достижению организацией поставленных целей; степень осведомленности членов организации о присутствии, возможных формах проявления и последствиях воздействий данных сил)<sup>2</sup>.
- Стратегия (способ реакции организации на воздействие окружения).
- Структура задач (уровень повторяемости и «разделимости» действий, выполняемых в организации, а также уровень капиталоемкости, то есть соотношения живого и овеществленного труда).

---

враждебного окружения). Это, кстати, нашло свое отражение в ряде книг по менеджменту и лидерству, (см., например, [Baron, Padwa, 1999]).

<sup>2</sup> В данном и особенно в последующих определениях мы сознательно допускаем ряд анахронизмов, используя достижения стратегической теории 1970-2000-х гг. Так, наше определение окружения опирается на работы Фримана [Freeman, 1984]; определение стратегии следует подходу, предложенному Майльзом и Сноу [Miles, Snow, 1978] и т.д. Мы считаем бессмысленным воспроизводить достаточно нечеткие определения параметров, применявшиеся в момент *постановки* задачи.

- Управленческий стиль (отношение руководства фирмы к делегированию полномочий, а также степень психологической приемлемости риска для высших менеджеров).
- Управленческий климат (степень доверия в организации, включая доверие коллегам, подчиненным и начальникам).
- Уникальные организационные характеристики (размер, возраст организации, тип собственности).

На протяжении 1970-х и 1980-х гг. происходило последовательное уточнение способов качественной и количественной оценки данных факторов (см. . Одновременно накапливался опыт для описания собственно организационных характеристик, таких как

- вертикальная дифференциация (число уровней управления);
- горизонтальная дифференциация (разнообразие типов рабочих мест на одном уровне иерархии);
- формализация (общее число правил, существующих в организации, а также соотношение писаных и неписаных правил);
- тип системы координации;
- тип системы вознаграждения.

С повышением «качества измерений» как внешних, так и внутриорганизационных параметров, накоплением базы эмпирических исследований соотношения отдельных параметров, с начала 1990-х гг. была поставлена задача создания «общей теории организационного дизайна». Эта задача была в основном решена Р.Бартоном (R.Barton) и Б.Обелом (B.Obel). В их фундаментальной работе [Barton, Obel, 1995] были сведены воедино и проанализированы результаты практически всех эмпирических исследований организационного дизайна за предшествующие несколько десятилетий, определены наиболее «кумулятивные» результаты данных исследований и, наконец, сформулированы **детальные алгоритмы проверки уровня соответствия внутренних организационных параметров внешним факторам и взаимной увязки отдельных внутренних параметров**. Соответствия внутренних организационных параметров внешним факторам получило обозначение «стратегическое соответствие» (strategic fit), степень взаимной увязки отдельных внутренних параметров организации получило обозначение «организационное соответствие» (organization fit).

Монография Р.Бартона и Б.Обела имела заслуженный успех и выдержала в 1995-2003 г. три издания. Каждое последующее издание учитывало результаты вновь появлявшихся теоретических и, особенно, эмпирических работ и содержало уточненные алгоритмы для проверки степеней стратегического и организационного соответствия в отдельно взятой организации (фирме)<sup>3</sup>. Можно также увидеть, что роль стратегии как фактора, определяющей остальные параметры организационного дизайна, постепенно стала выходить на первый план. В последних работах [Barton, 2006; Barton, DeSanctis, Obel, 2006] именно тип стратегии задает «тип фирмы» и устанавливает наиболее подходящие данной стратегии характеристики внутриорганизационных процессов (см. Таблицу 1).

---

<sup>3</sup> К первым изданиям книги прилагалось специальное программное обеспечение для проведения организационной диагностики. В последствии оно стало отдельным коммерческим продуктом консультационной компании, принадлежащей Р.Бартону и Б.Обелу.

**Таблица 1. Основные типы фирм по виду применяемой стратегии и соответствующие организационные характеристики**

Организационные характеристики	Тип стратегии			
	Реактор	Защитник	Анализатор	Проспектор
<b>Организационная структура</b>	Формализация – низкая Централизация - высокая	Формализация – высокая Централизация - высокая	Формализация – высокая Централизация - низкая	Формализация – низкая Централизация - низкая
<b>Организационный климат</b>	<i>Групповой климат</i>  Уровень взаимного доверия – высокий Готовность к изменениям - низкая	<i>Климат внутренних процессов</i>  Уровень взаимного доверия – низкий Готовность к изменениям - низкая	<i>Климат рациональных целей</i>  Уровень взаимного доверия – низкий Готовность к изменениям - высокая	<i>Развивающий климат</i>  Уровень взаимного доверия – высокий Готовность к изменениям - низкая
<b>Стиль руководства</b>	Вовлеченность в мелкие вопросы – высокое Отношение к риску - позитивное	Вовлеченность в мелкие вопросы – высокое Отношение к риску - негативное	Вовлеченность в мелкие вопросы – низкое Отношение к риску - негативное	Вовлеченность в малкие вопросы – низкое Отношение к риску - позитивное

Даже в данной упрощенной модели сохраняется определенная прелесть и стройность, связанная с четкой логикой принципов группировки внутриорганизационных параметров. Вместе с тем, открытым остается главный вопрос – какой уровень организационных и стратегических несоответствий можно признать «допустимым», а какой уровень несоответствий принципиально препятствует эффективной реализации стратегии заданного типа. К этому добавляется еще одно затруднение. Принцип поддержания стратегического и организационного соответствия хорошо работает «в мирных условиях», то есть в условиях относительно благоприятной общеэкономической конъюнктуры, когда организационные и, особенно, стратегические несоответствия действительно свидетельствуют об «отклонении от нормы». В условиях экономического кризиса, наоборот, несоответствие целей и располагаемых ресурсов становится нормой. Более того, существует достаточно убедительная точка зрения, что именно понимание и поддержание достаточного уровня стратегического несоответствия является залогом динамичного развития организации (см. [Livingston, L.P., Palish, L.T., Carini, G.A. 1998]). Сознательное поддержание состояния стратегического и организационного несоответствия, способствующего постоянным внутренним трениям в организации, принимаемым как должное в надежде на то, что «от трений летят искры, а из искр разгорится пламя» радикальных инноваций, получило свое обозначение как поддержание состояния «стратегического растяжения» (strategic stretch) (см. [Hamel, Prahalad, 1993]).

Таким образом, нам предстояло:

- определить возможные «места концентрации» российских фирм, претендующих на принятие в условиях кризиса позиции «анализатора» и «проспектора», и установить контакт с данными фирмами;
- провести диагностику системы организационного дизайна фирм-- «анализаторов» и «проспекторов» на предмет выявления возможных уникальных и распространенных видов организационных несоответствий;
- выявить конфигурацию текущих действий данных фирм и установить, в какой степени общий уровень организационных несоответствий может быть связан с динамикой конкурентоспособности и интенсивностью инновационных действий фирмы.

## **2. Исследовательские инструменты, информационная база исследования и процедуры анализа данных**

Комплексные задачи исследования заставили нас использовать наиболее проверенные инструменты. В качестве *инструмента диагностики системы организационного дизайна фирм* нами был выбран инструментарий Бартона-Обела – «опорная» диагностическая анкета, применяющаяся в созданном ими программном продукте организационной диагностики Orgson. Анкета была переведена на русский язык еще в 2007 г. и на протяжении 2008-2009 г. прошла апробацию в ходе пилотных опросов руководителей предприятий при проведении сессий и семинаров организационной диагностики. Апробация данной анкеты позволила уточнить формулировку отдельных вопросов, а также показала валидность получаемых результатов организационной диагностики, высокий уровень достоверности определяемых организационных параметров, а также легкость интерпретации результатов (см. Приложение 1).

В качестве инструмента определения динамики конкурентоспособности и интенсивности инновационных действий в условиях кризиса мы использовали оригинальный инструментарий – анкету, созданную нами в конце 2008 г. Данный инструментарий прошел апробацию в ходе проводившихся нами опросов руководителей и менеджеров компаний в конце 2008-2009 гг. (см. [Gurkov, 2009]). Инструментарий позволяет не только выявлять диапазон реализуемых и планируемых к реализации антикризисных действий, но и субъективную «девиантность» данных действий по сравнению с антикризисными мероприятиями, получившими массовое распространение в соответствующей отрасли народного хозяйства (см. Приложение 2).

Предлагаемый к использованию инструментарий обладал многими достоинствами, но имел один весьма существенный недостаток – громоздкость и трудоемкость для респондентов. Анкета организационной диагностики состояла из почти 60 вопросов, ответы на которые предполагали серьезную рефлексия первого лица фирмы относительно проблем, воспринимающихся как заданные условия деятельности и редко становящихся предметом рассмотрения. Анкета антикризисных действий включала более 130 вопросов. Общее время качественного заполнения обеих анкет отнимало, по опыту их апробации, около двух часов «чистого времени» первого руководителя. Понятно, что почтовая рассылка либо использование специальных

агентств для проведения подобного опроса исключались. Кроме того, мы ставили перед собой задачу не просто опросить руководителей любых подвернувшихся под руку фирм, а попытаться найти «кластеры» компаний, имеющих большую склонность к действиям в рамках стратегий «анализатора» либо «проспектора». Решение задачи было найдено в рамках используемого нами и активно пропагандируемого подхода «обучения действием» в период экономического спада (см. [Гурков, 2009б]). В основе данного подхода лежит максимальное вовлечение менеджеров -- участников программ бизнес-образования<sup>4</sup> в выполнение диагностических и проектных работ на материале собственного бизнеса. В качестве респондентов нами были выбраны участники программы DBA (Доктор делового администрирования) Академии Народного Хозяйства при Правительстве Российской Федерации. Выбор именно этой программы определялся несколькими факторами. Во-первых, абсолютное большинство участников данной программы является первыми лицами своих компаний. Во-вторых, мы предполагали, что руководители компаний, решившиеся в 2009 г. пойти на сложную и дорогостоящую программу повышения квалификации, приняли данное решение не ради «расширения кругозора», а в связи с необходимостью решения по-новому задач развития своего бизнеса. В ходе курса «Стратегия и организация фирмы в условиях кризиса» участникам данной программы была предоставлена возможность провести комплексную стратегическую и организационную диагностику с применением предложенных диагностических инструментов. Каждый слушателей получал устойчивую обратную связь – после заполнения анкеты проводился индивидуальный анализ и предоставлялись результаты диагностики фирмы респондента с подробными комментариями относительно выявленных в ходе анализа стратегических и организационных несоответствий и возможных действий по их преодолению. Примененный подход гарантировал высокую ответственность респондентов в ходе заполнения анкет.

В результате в ноябре 2009 г. мы смогли получить ответы на анкеты от 18 руководителей фирм (80 процентов участников программы). Качество заполнения анкеты оказалось очень высоким. Число полученных анкет позволяло применять статистическую технику сравнения параметров с учетом параметрической (Т-тесты

---

<sup>4</sup> По нашему мнению, термин «слушатель» программы MBA и аналогичных программ является не только устаревшим, но и дезориентирующим менеджеров относительно их роли в процессе обучения.

сравнения переменных в рамках единой совокупности) и асимптотической (техники анализа кросс-табуляций номинальных переменных) значимости, и было признано адекватным поставленной задаче описания принципиально новой проблемы.

В качестве «контрольной группы» при анализе распространенности инновационных действий мы использовали данные опроса, проведенного в январе 2010 г. среди участников иной программы (программа MBA) Академии народного хозяйства. В этом опросе среди 30 респондентов первые лица составляли меньшинство. Опрос проводился по анкете антикризисных действий (Приложение 2).

Данные из анкет организационной диагностики первоначально обрабатывались программным продуктом Orgson, version 7.0, позволявшим для каждого наблюдения (респондента) определять тип стратегии, параметры стиля, климата и структуры, а также получать детализированные рекомендации относительно изменения отдельных частных организационных параметров. Затем полученные индивидуальные результаты вводились в общую базу данных вместе с данными, полученными из анкет инновационных действий, и обрабатывались средствами пакета SPSS.

### **3. Экономическая динамика, стратегическая позиция и организационные несоответствия**

#### ***3.1 Общая динамика ситуации в 2008-2009 г. и применяемые антикризисные меры***

Первым этапом анализа стало эмпирическое обоснование нашей исходной посылки о падении конкурентоспособности в ходе экономической рецессии. Полученные нами данные, к сожалению, полностью подтвердили данную посылку. За 12 месяцев, прошедшие с ноября 2008 г. до момента проведения нашего опроса, значительное повышение удельных издержек (рост более чем на 10%) отметила почти половина опрошенных руководителей фирм. При этом в четверти случаев им пришлось идти на снижение *абсолютных* цен на свою продукцию. Тем не менее, снижение цен не имело серьезного эффекта на поддержание динамики продаж – у половины опрошенных по сравнению с ноябрем 2008 г. серьезно (более 10%) снизились как текущие продажи, так и объем заказов.

Кризис сбыта в условиях роста удельных издержек не мог не сказаться на общих оценках динамики экономического положения опрошенных компаний. Серьезное ухудшение экономического положения отметила *треть* респондентов, при этом у трех опрошенных руководителей фирм оценка переместилась из удовлетворительного или хорошего сразу в «плохое» (общая вероятность совпадения средних оценок для ноября 2008 и ноября 2009 г. – 5,4%). Одновременно резко усилилась ощущаемая конкуренция (общая вероятность совпадения средних оценок для ноября 2008 и ноября 2009 г. – 1,9%), средняя оценка сдвинулась от «ощутимой» к «сильной»; ряд респондентов указали, что в 2009 г. конкуренция стала «предельно жесткой, с использованием недопустимых приемов».

Таким образом, мы не только подтвердили нашу исходную посылку о перепозиционирования, но и убедились, что произошли существенные изменения в структуре окружения абсолютного большинства российских фирм – повысилась неопределенность и *враждебность* окружения. Именно преодоление данной тенденции и вынуждает фирмы вести активную инновационную деятельность. По кругу опрошенных руководителей мы обнаружили две группы инновационных действий:

- Ускорение разработки и выпуска на рынок новых продуктов (реализуемого в половине компаний), при этом в половине случаев разработка новых продуктов сопровождалась дополнительными вложениями в НИОКР (коэффициент корреляции 0,54);
- Экономия на техническом обслуживании, административных расходах, пересмотр структуры поставок, сопровождаемые сокращением персонала (корреляции между данными мерами превышают 0,60).

Таким образом, мы смогли различить среди комплекса взаимосвязанных мер две предугаданные траектории антикризисного развития – траекторию дифференциацию и траекторию фокусирования на издержках.

Следует также отметить, что накануне кризиса – в 2007 - первой половине 2008 г. - руководители российских фирм проявляли существенные конформизм и мимикрию – если они реализовали те или иные инновационные меры, то они одновременно отмечали, что подобные меры являются «стандартными и широко распространенными» в соответствующей отрасли (что зачастую было не так), то есть сознательно избегали принимать на себя роль инноватора (см. [Гурков, 2009в]). В

конце 2009 г. мы наблюдали совершенно иную ситуацию – руководители фирм, не рассматривавшие инновационные меры в качестве выхода из кризиса, спокойно отмечали, что в отрасли подобные меры являются весьма распространенными, и наоборот, активные инноваторы отмечали уникальность примененных ими мер для отрасли. Таким образом, кризис во многом снял стремление к «мимикрии», насильственно освободил руководителей предприятий от желания «не выделяться, выглядеть как все».

### ***3.2 Стратегические позиции компаний и основные организационные несоответствия***

Мы указали, что стратегический тип компаний (реактор, защитник, анализатор, проспектор) опирается не столько на текущее позиционирование бизнеса, легко отражаемое в объективных параметрах сравнительного уровня цен, издержек и т.п., сколько на субъективную позицию по отношению к окружению, выражаемую в понятиях «открытие» (exploration) и «использование» (exploitation). Уже вышеперечисленные набор популярных антикризисных мер (разработка новых продуктов, поиск новых путей воздействия на работников и использование ресурсов государства) предполагал преобладание среди фирм, возглавлявшихся опрошенными руководителями, стратегической позиции «анализатора», сочетающей открытие новых возможностей и должное их использование. Это и подтвердилось в ходе дальнейшего анализа. Среди 18 проанализированных компаний:

- девять компаний были признаны безусловными «анализаторами», из данного числа три компании являлись «анализаторами», близкими к типу «проспектора» (различие в уровне вероятности диагноза «анализатор» и «проспектор» составляло от 3 до 8 процентных пунктов<sup>5</sup>);
- пять компаний были признаны анализаторами с существенными признаками «защитников» (различие в уровне вероятности диагноза «анализатор» и «защитник» составляло от 3 до 9 процентных пунктов);
- четыре компании в основном демонстрировали характеристики «защитников».

---

<sup>5</sup> Это означало, например, что для одной и той же компании диагноз «анализатор» был выставлен с вероятностью 75%, а диагноз «проспектор» - с вероятностью 68%.

Вновь укажем, что столь высокая доля компаний – «анализаторов» подтвердила правильность наших исходных расчетов на руководителей фирм -- участников программы ДБА как на представителей «передового отряда российского патроната». Сравнение с результатами контрольной группы (участники программы МВА, опрошенные в январе 2010 г.) показало, что компании, возглавляемые участниками группы ДБА, значительно (примерно на 30%) опережают «контрольные» компании по распространенности выделенных нами реализуемых в настоящее время инновационных действий.

Для простоты дальнейшего анализа с учетом малого размера выборки мы разделили все компании на два подкласса –

- безусловные «анализаторы» и «анализаторы плюс», то есть фирмы с признаками проспекторов;
- «анализаторы минус» (с чертами «защитников») и безусловные защитники.

После этого мы перешли к ключевому моменту нашего анализа – проверки того, насколько параметры организационного дизайна «российских анализаторов» и «российских защитников» соответствует теоретически предписанным характеристикам (см. Таблицу 2).

**Таблица 2. Основные типы фирм по виду применяемой стратегии и соответствующие организационные характеристики**

<b>Организационные характеристики</b>	<b>Тип стратегии – «защитник» и «анализатор, близкий к защитнику»</b>		<b>Тип стратегии – «анализатор» и «анализатор, близкий к проспектору»</b>	
	<b>Предписываемые теорией характеристики «защитника»</b>	<b>Наблюдаемые характеристики</b>	<b>Предписываемые теорией характеристики «анализатора»</b>	<b>Наблюдаемые характеристики</b>
<b>Организационная структура</b>	<p>Формализация – высокая</p> <p>Централизация - высокая</p>	<p>Формализация:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая – 4</li> <li>- умеренная –5</li> </ul> <p>Централизация</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая – 2</li> <li>- умеренная - 7</li> </ul>	<p>Формализация – высокая</p> <p>Централизация - низкая</p>	<p>Формализация:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокая – 0</li> <li>- умеренная – 9</li> </ul> <p>Централизация</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая – 0</li> <li>- умеренная - 9</li> </ul>
<b>Организационный климат</b>	<p>Уровень взаимного доверия – низкий</p> <p>Готовность к изменениям - низкая</p>	<p>Уровень взаимного доверия</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– низкий - 4</li> <li>- высокий - 5</li> </ul> <p>Готовность к изменениям - -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая - 6</li> <li>- высокая - 3</li> </ul>	<p>Уровень взаимного доверия – низкий</p> <p>Готовность к изменениям - высокая</p>	<p>Уровень взаимного доверия – -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкий - 1</li> <li>- высокий - 8</li> </ul> <p>Готовность к изменениям –</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая - 3</li> <li>- высокая - 6</li> </ul>
<b>Стиль руководства</b>	<p>Готовность делегирования полномочий – низкая</p>	<p>Готовность делегирования полномочий –</p>	<p>Готовность делегирования полномочий – высокая</p>	<p>Готовность делегирования полномочий - низкая - 0</p>

	<p>Отношение к риску - негативное</p>	<p>- низкая - 7 - умеренная - 2 - высокая - 0</p> <p>Отношение к риску</p> <p>- негативное -6 - нейтральное - 3 - позитивное - 0</p>	<p>Отношение к риску</p> <p>-- негативное</p>	<p>- умеренная - 9 - высокая- 0</p> <p>Отношение к риску</p> <p>- негативное - 1 - нейтральное - 2 - позитивное- 6</p>
--	---	--	---	--

Результаты оказались весьма показательными. **Российские «защитники»** в целом соответствуют теоретически предписанным характеристикам в области *стиля руководства*, характеризующегося неприятием риска и высоким уровнем вовлеченности в вопросы текущего руководства. Уже в области *организационной структуры* наблюдается большее расхождение с предписанными моделями – уровни централизации и формализации процессов управления у большинства фирм недостаточны для функционирования фирмы как «хорошо налаженной и правильно смазанной машины». Наконец, в области организационного климата лишь около половины фирм действительно соответствуют предписанному защитнику «групповому климату» -- построению организации «как расширенной семьи, где большое внимание уделяется консенсусу в принятии решений, лояльности и приверженности к традициям». Ряд обследованных компаний – «защитников» демонстрируют «развивающий климат» - динамичное, предпринимательское и творческое место работы, в котором люди готовы к экспериментам, а руководители воспринимаются как инноваторы.

Что касается **«российских анализаторов»**, то они представляют собой совершенно неожиданный для теории организационного дизайна класс организаций. Прежде всего, ни в одной из компаний, уверенно причисленных нами к анализаторам, невозможно увидеть присущего «классическим» анализаторам развивающего организационного климата, при котором «фирма нацелена на четко измеряемый результат, успех измеряется в терминах чистой прибыли, организацию скрепляет стремление выиграть, а руководители требовательны и суровы». Напротив, в шести из девяти случаев мы могли наблюдать «развивающий климат», максимально подходящий компании – «проспектору», а в остальных случаях – групповой климат либо климат внутренних процессов<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Следует отметить, что мы несколько упростили в нашем описании реально применявшуюся модель организационной диагностики. Так, параметр организационного климата на деле определялся на основе анализа сочетания 8-10 переменных (уровень взаимного доверия в организации, готовность к изменениям, уровень конфликтов, тип политики вознаграждения и т.д.). То же относилось и к остальным параметрам – стилю управления и организационному климату, определявшимся на основе учета сочетаний 6-8 переменных. Тем не менее, это не меняет наших основных выводов – во всех случаях уровень достоверности полученных для

Не меньшие проблемы существуют и в отношении двух других ключевых организационных параметров – управленческого стиля и организационной структуры. В отношении *организационной структуры* российские компании-анализаторы «не дотягивают» до необходимого «анализаторам» уровня детализации описания рабочих мест, формализации процедур принятия решений и иных признаков формализации управления. В отношении *управленческого стиля* российские руководители также не могут позволить себе сосредотачиваться лишь на стратегических вопросах, им приходится серьезно заниматься «текучкой». Особенно это относится к активной «добыче» первичной информации о состоянии своего бизнеса и ее интерпретации для принятия решений.

Итак, мы смогли увидеть основные организационные несоответствия в построении российских компаний:

- Вольное либо невольное поддержание организационного климата, построенного «на вырост», то есть соответствующего фирме, реализующей наиболее инновационную стратегию.
- Несоответствие между «развивающим» климатом, предполагающим высокое доверие сотрудникам и широкое делегирование полномочий нижестоящим уровням управления, и господствующим стилем управления высших менеджеров компаний, избегающих серьезного делегирования своих полномочий.
- Вынужденная повышенная склонность к риску значительной доли российских руководителей, препятствующая принятию к реализации планов и проектов, предусматривающих максимальное использование (exploitation) отрывающихся возможностей.
- Отсутствие организационной поддержки стратегии анализатора письменными должностными инструкциями, стандартами выполнения действий, письменными операционными инструкциями и процедурами, централизованными системами анализа информации и поддержки решений.

---

опрошенных компаний параметров организационного климата, стиля и структуры превышает 85%.

#### 4. Роль организационных несоответствий в реализации антикризисных стратегий

Как следует относиться к выявленным нами распространенным организационным несоответствиям? Прежде всего, мы должны еще раз озаботиться проблемой валидности полученных результатов, возможности их распространения на генеральную совокупность российских компаний. С одной стороны, мы использовали результаты опроса крайне небольшого числа руководителей компаний-анализаторов. С другой стороны, в состав респондентов входили как руководители небольших фирм, так и менеджеры крупнейших российских корпораций. Мы смогли убедиться, что ни размер компании, ни тип применяемых технологий не препятствует позиции «анализатора». Наконец, мы вынужденно схематизировали как ход, так и результаты проведенного нами анализа полученных от респондентов данных. Как уже упоминалось, каждая организационная характеристика (стиль, стратегия, организационная структура, организационный климат) являлись проекцией многочисленных частных факторов. То же относится и к структуре реально применяемых инновационных действий, в отношении которых мы также привели лишь малую толику реально полученных и проанализированных данных.

Ввиду вышесказанного мы можем считать полученные нами результаты относительно характера типичных организационных несоответствий достаточно показательными, чтобы позволить себе их содержательную интерпретацию.

Прежде всего, мы постараемся понять, чем обуславливается поддержание организационного климата, характерного для фирмы -- «проспектора». Описанная нами траектория выхода из кризиса путем реализации «стратегии компромиссной дифференциации» (восстановления конкурентоспособности путем поиска инновационных решений, повышения компетенций и постепенного роста качества, реализуемого *частично за счет временного роста удельных издержек и сознательного снижения рентабельности продаж*) и означает принятие фирмой стратегического типа «проспектора». Таким образом, мы наблюдаем парадокс, известный по «Алисе в Стране Чудес» - «надо очень быстро бежать, чтобы оставаться на месте». Принятие развивающего организационного климата является первой ступенью для создания на фирме условий, позволяющих сотрудникам выдвигать и реализовывать инновационные идеи (а «ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров и услуг» выступает сейчас главной антикризисной

мерой). Таким образом, мы можем видеть за данным формальным организационным несоответствием то самое «стратегическое растяжение», являющееся фоном для появления радикальных инноваций (см. Раздел 1).

При таком подходе еще один тип среди увиденных нами распространенных «организационных несоответствий» -- *высокая склонность руководства к риску* – оказывается не несоответствием, а условиям поддержания «развивающего» организационного климата. Действительно, условием поддержания развивающего климата является принятие на себя высшими руководителями фирмы роли инноватора, что, в свою очередь, требует постоянной демонстрации (не всегда искренней) высокой склонности к риску в принятии решений.

Несколько сложнее обстоит дело с отмеченным нами низким уровнем формализации и централизации управления, особенно заметным у компаний – «анализаторов». Следует отметить, что низкая формализация управления на российских фирмах была крайне распространена в 2000-х годах и существовала независимо от выбранной фирмой стратегической позиции. В проведенном нами в конце 2008 г. обзоре практик управления персоналом на российских компаниях в сравнении с иными странами (исследование CRANET) мы смогли убедиться в том, что российские компании демонстрируют самый низкий уровень распространенности описаний рабочих мест, формализованных процедур оценки и аттестации персонала среди всех 44 стран, охваченных исследованием [Гурков и др., 2009]. Таким образом, параметр централизации и формализации управления выступает базовой характеристикой национальной модели управления. По счастливой случайности низкая формализация и централизация управления выступает условием активной инновационной деятельности. В то же время низкая формализация управления препятствует получению должной отдачи от инноваций (стратегия «анализатора»), а также не позволяет должным образом реализовать стратегию «фокусирования на издержках» -- основу существования фирм – «защитников». Таким образом, если подобное организационное несоответствие и может быть временно допустимым для «анализаторов с признаками проспекторов», то для фирм – «защитников» подобная ситуация допустима лишь в тех случаях, когда фирма стремится радикально сменить свою стратегическую позицию в сторону более инновационной модели поведения.

Мы переходим к разбору еще одной базовой характеристики национальной модели управления – низкой склонности российских руководителей делегировать полномочия. В отношении фирм – «защитников» это проявляется как прямое избегание руководителями делегировать свои полномочия в большинстве фирм, в отношении фирм – «анализаторов» -- как невысокий уровень делегирования полномочий на всех обследованных фирмах данного типа<sup>7</sup> (см. Таблицу 3). Как и в других случаях, определенное значение организационного параметра не плохо или хорошо само по себе, а должно соответствовать иным организационным характеристикам. Здесь мы можем увидеть совершенно четко ***нестыковку невысокого уровня делегирования полномочий с заявляемым «развивающим» организационным климатом, опирающимся на провозглашаемое доверие работникам.*** Для компаний – «анализаторов», стремящихся действовать как проспекторы, подобная нестыковка может оказаться роковой – на словах может провозглашаться поддержка инновационного поведения специалистов и менеджеров низшего звена, на деле их реальные права (права по определению бюджета своего подразделения, запуску нового проекта или программы, закупке необходимого оборудования и материалов, определению уровня вознаграждения подчиненных) оказываются совершенно недостаточными<sup>8</sup>.

Итак, мы можем сформулировать полученные результаты прямого и косвенного воздействия полученных нами значений организационных параметров на вероятность успешного выполнения основных возможных траекторий антикризисных действий – «фокусирования на издержках» и «компромиссной дифференциации» (см. Таблицу 3).

---

<sup>7</sup> Вновь напомним, что уровень делегирования полномочий определялся по результатам анализа 6 «нейтральных» показателей; во всех случаях вероятность диагностированного уровня делегирования полномочий превышала 85%.

<sup>8</sup> Рекомендации по расширению подобных полномочий менеджеров среднего звена регулярно повторялись в разделе «Детальные рекомендации» в результатах анализа программой ORGCON индивидуальных ответов, полученных от компаний – «анализаторов».

Таблица 3. Степень соответствия стратегических и организационных параметров траекториям антикризисного развития

Стратегические и организационные параметры	Стратегическая траектория	
	Фокусирование на издержках	Компромиссная дифференциация
Стратегический тип бизнеса	Защитник – <i>преимущественное соответствие</i>	Анализатор и анализатор с признаками проспектора – <i>преимущественное соответствие</i>
Организационный климат	Уровень доверия работникам – <u>средний и высокий</u> – <i>преимущественное соответствие</i> Степень сопротивления изменениям – <u>высокое</u> - <i>преимущественное соответствие</i>	Уровень доверия работникам – <u>средний и высокий</u> – <i>преимущественное соответствие</i> Степень сопротивления изменениям – <u>низкое</u> - <i>преимущественное соответствие</i>
Организационная структура	Формализация – <u>средняя и высокая</u> – <i>преимущественное соответствие</i> Централизация – <u>средняя и высокая</u> - <i>преимущественное соответствие</i>	Формализация – <u>средняя и низкая</u> – <i>преимущественное соответствие</i> Централизация – <u>средняя и высокая</u> - <i>преимущественное соответствие</i>
Стиль руководства	Готовность делегирования полномочий – <u>низкая</u> - <i>преимущественное соответствие</i> Отношение к риску – <u>негативное</u> - <i>преимущественное соответствие</i>	Готовность делегирования полномочий – <u>низкая</u> - <i>несоответствие</i> Отношение к риску – <u>негативное</u> - <i>преимущественное соответствие</i>

Можно увидеть, что фокусирование на издержках, при обеспечении прочих условиях (снижение общей налоговой нагрузки, доступность долгосрочных кредитных ресурсов), имеет вполне определенные шансы на успех в виду достаточно высокого уровня организационных соответствий в компаниях, выбравших данную траекторию развития. Что касается дифференциации, то здесь, на первый взгляд, объем организационных несоответствий в компаниях, выбравших данную траекторию развития, также невелик. Однако один параметр серьезно препятствует успешной реализации инновационных проектов – принятый стиль руководства, с трудом принимающий делегирование полномочий и наделение менеджеров среднего звена необходимыми ресурсами для разработки и реализации инноваций. Как показывает и теория, и опыт, смена своего лидерского стиля менеджерами высшего звена – дело весьма сложное. Это означает, что во многом случайно сложившаяся в компаниях - «анализаторах» крайне удачная конфигурация параметров организационной структуры и организационного климата (низкая формализация и централизация управления, достаточно высокий уровень доверия руководству, воспринимаемая персоналом необходимость изменений), поддержанная высокой склонностью руководства к риску, не будет использоваться с полной отдачей: программы инновационного развития будут регулярно наткаться на ограничения, накладываемые нежеланием руководства делегировать полномочия менеджерам среднего звена.

## **5. Заключение**

Мы показали каким образом в российских фирмах можно квантифицировать основные параметры организационного дизайна и установить степень соответствия данных параметров проходимым фирмами стратегическим траекториям антикризисного развития. Используя современные приемы и методы организационной диагностики, совмещенные с методикой анализа инновационных мероприятий, мы смогли даже на крайне небольшой выборке получить ряд нетривиальных результатов. Главным результатом является разделение «общих», присущих абсолютному большинству российских фирм, параметров организационного дизайна и «специфических» черт, поддающихся корректировке и направленному изменению для реализации принятой фирмой траекторией развития. Еще одним результатом является достаточно высокая условность принятой в организационном дизайне типологии «реактор--защитник--анализатор--проспектор».

Мы увидели, что в реальности абсолютное большинство фирм демонстрирует черты нескольких стратегических типов. Представляется, что настало время уточнить данную типологию стратегий, введя новые характеристики поведения фирмы. Это должно стать одной из задач планируемого нами масштабного исследования соотношения антикризисных стратегий и характеристик организационного дизайна российских фирм.

### **Благодарности**

Данная работа предпринята при поддержке индивидуального гранта Государственного университета – Высшей школы экономики № 09-01-0011.

### **Литература**

Гурков И.Б. 2009а. Кризис стратегии и стратегия кризиса: поведение российских компаний на кануне и в ходе экономической рецессии. *Экономика и организация промышленного производства (ЭКО)*. № 5. – С. 3 – 34.

Гурков И.Б. 2009б. Кризисное преподавание кризисной стратегии. *Бизнес-образование*. № 4.

Гурков И.Б. 2009в. Стратегический процесс российских компаний. *Экономическая наука современной России*, No. 2, с. 64-76

Гурков И.Б. и др. 2009. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения. *Мир России*, № 3.

Baron D., Padwa L. 1999. *Moses on Management*. Pocket books: New York.

Burton R. et al. 2006. *Organization design : the evolving state-of-the-art* . Springer: New York.

Burton R., DeSanctis G., Obel B. 2006. *Organizational design : a step-by-step approach*. Cambridge University Press: Cambridge.

Burton R., Obel B. 1995. *Organizational analysis for strategic change*. Kluwer: Dodrecht. (2<sup>nd</sup> edition – 1998; 3<sup>rd</sup> edition – Springer: New York, 2003).

- Clark P. 1972. *Organizational design: theory and practice*. Tavistock Publications: London.
- Dalton G., Lawrence P., Lorsch J. 1970. *Organizational structure and design*. Irwin & The Dorsey Press: Homewood, Ill.
- Freeman E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman: Boston MA.
- Galbraith J. 1977. *Organization design*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Gurkov, I. 2009. The strategy process in Russian non-strategic companies: coping with economic recession. *Post-Communist Economies*, **21** (4): 439-451.
- Hamel G., Prahalad CK. 1993. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, March-April; **71** (2): 75-84.
- Livingston, L.P., Palish, L.T., Carini, G.A. 1998. Viewing Strategic Innovation through the Logic of Contradiction. *Competitiveness Review*, **8** (1): 46-54.
- Lorsch, J.W. 1975. *Note on Organization Design*. Harvard Business School Product 9-476-094. Harvard Business School Publishing: Boston, MA.
- Miles R., Snow C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill: New York.
- Nystrom P. , Starbuck W. (Eds.). 1981. *Handbook of organizational design*. Oxford University Press: Oxford.
- Thompson J. 1966. *Approaches to organizational design*. University of Pittsburgh Press: Pittsburgh.

## Приложение 1. Ключевые вопросы анкеты организационной диагностики

### Раздел 1.

1. Уровень инноваций продуктов в организации?

- Высокий
- Средний
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

2. Уровень инноваций процессов организации?

- Высокий
- Средний
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

3. Уровень требований к качеству в организации?

- Высокий
- Средний
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

4. Уровень цен, устанавливаемых на продукцию организации, по сравнению с конкурентами?

- Выше
- На том же уровне
- Ниже

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

5. Уровень потребности в капитале в отрасли, в которой работает организация?

- Высокий
- Средний
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

## Раздел 2. Характеристики организационной структуры

1. Количество различных названий должностей в организации?

- Очень мало
- Небольшое
- Среднее
- Большое
- Очень большое

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

2. Доля сотрудников с высшим образованием?

- 0-10%
- 11-20%
- 21-50%
- 51-75%
- Более 75%

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

3. Количество вертикальных уровней, отделяющих уровень топ-менеджмента от начального уровня организации?

- 1-2
- 3-5
- 6-8
- 9-12
- Более 12

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

4. Среднее количество вертикальных уровней для организации?

- 1-2
- 3-5
- 6-8

- 9-12
- Более 12

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

5. Количество географически отдаленных подразделений, в которых работают сотрудники организации (с учетом головного офиса)?

- 1-2
- 3-5
- 6-15
- 16-30
- Более 30
- Нет отдаленных подразделений

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

6. Среднее расстояние отдаленных подразделений от головного офиса?

- Менее 16 км
- 17-170 км
- 171-804 км
- 805 – 5 600 км
- более 5 600 км
- Нет отдаленных подразделений

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

7. Доля рабочей силы организации, расположенной в отдаленных подразделениях?

- Менее 10%
- 11-25%
- 26-60%
- 61–90%
- более 90%
- Нет отдаленных подразделений

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

### Раздел 3. Стил ь управления

1. Круг рассматриваемых топ-менеджментом вопросов с учетом существующей централизации/децентрализации?

- Общие вопросы и вопросы, касающиеся политик организации
- Общие и некоторые оперативные вопросы
- Общие и оперативные вопросы

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

2. Тип принимаемых топ-менеджментом решений?

- Долгосрочные решения
- Долгосрочные и краткосрочные решения
- Краткосрочные решения

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

3. Тип используемой топ-менеджментом информации?

- Очень детализированная информация
- В некоторой степени детализированная информация
- Обобщенная информация

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

4. Метод принятия решений топ-менеджментом?

- Проактивное принятие решений (прогнозирование будущих событий)
- Проактивное и реактивное принятие решений
- Реактивное принятие решения (реакция на возникающие события)

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

5. Отношение топ-менеджмента к риску?

- Склонность к риску
- Нейтральное отношение к риску
- Избегание риска

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

6. Типы мотивации и контроля сотрудников, используемые топ-менеджментом?

- Мотивация через воодушевление
- Комбинация мотивации и контроля
- Только инструменты контроля

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

#### Раздел 4. Организационный климат

1. Уровень доверия в организации (открытость поведения сотрудников)?

- Высокий
- Относительно высокий
- Средний
- Относительно низкий
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

2. Уровень конфликтов в организации (существование конфликтующих позиций, целей)?

- Высокий
- Относительно высокий
- Средний
- Относительно низкий
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

3. Уровень уверенности сотрудников в организации и в ее будущем?

- Высокий
- Относительно высокий
- Средний
- Относительно низкий
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

4. Уровень справедливости вознаграждений?

- Высокий
- Относительно высокий
- Средний
- Относительно низкий
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

4. Уровень организационного сопротивления изменениям?

- Высокий
- Относительно высокий
- Средний
- Относительно низкий
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

5. Уровень веры в лидеров (уважение, вера и принятие решений лидера)?

- Высокий
- Относительно высокий
- Средний
- Относительно низкий
- Низкий

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

6. Уровень уклонения от ответственности (перекладывание ответственности за неудачные действия)?

- Высокий
- Относительно высокий
- Средний
- Относительно низкий
- Низкий

Уровень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

**Раздел 5. Централизация управления в организации**

1. Степень прямого вовлечения топ-менеджмента в сбор информации, которая используется для принятия решений?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая
- Небольшая
- Нулевая

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

2. Степень участия топ-менеджмента в интерпретации входящей информации?

- Менее 20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- Более 80%

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

3. Степень контроля топ-менеджментом выполнения своих решений?

- Менее 20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- Более 80%

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

4. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена при разработке бюджетов своих подразделений?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая
- Небольшая
- Нулевая

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

5. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в определении того, как будет оценены их подразделения?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая
- Небольшая
- Нулевая

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

6. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в вопросах персонала (прием/увольнение сотрудников)?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая
- Небольшая
- Нулевая

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

7. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в вопросах награждения сотрудников (увеличение заработной платы, продвижение)?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая
- Небольшая
- Нулевая

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

8. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в вопросах приобретения оборудования, необходимых товаров для подразделения?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая
- Небольшая

- Нулевая

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

9. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в запуске нового проекта или программы?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая
- Небольшая
- Нулевая

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

10. Степень самостоятельности (свободы) менеджеров среднего звена в работе над исключительными ситуациями?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая
- Небольшая
- Нулевая

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

## Раздел 6. **Формализация**

1. Сотрудники, которым доступны письменные должностные инструкции?

- Никому не доступны
- Операционные сотрудники или топ-менеджмент
- Операционные сотрудники и управляющие начального уровня
- Операционные сотрудники, менеджмент начального и среднего уровня
- Все сотрудники, за исключением высшего менеджмента
- Все сотрудники

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

2. В отделах, где существуют письменные должностные инструкции, как контролируется выполнение сотрудниками соответствия поведения прописанным стандартам?

- Очень тщательно
- Тщательно
- Относительно тщательно
- Достаточно свободно
- Очень свободно

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

3. Степень возможного (разрешенного) отклонения действий сотрудников от стандартов?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая
- Очень небольшая
- Нулевая

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

3. Процент сотрудников, не относящихся к управлению, которым предоставляются письменные оперативные инструкции или процедуры (техника эксплуатации, инструкции по эксплуатации и т.д.) для их работы?

- Письменные инструкции отсутствуют
- 0-20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

4. Степень следования теми сотрудниками управления инструкций или процедур, которым они предоставлены в письменном виде?

- Очень высокая
- Высокая
- Некоторая

- Очень небольшая
- Нулевая
- Письменные инструкции отсутствуют

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

5. Как часто (в какой степени) управляющие и менеджеры среднего звена могут отклоняться от использования установленных правил и политик, когда принимают решения?

- Очень часто
- Часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

6. Процент правил и процедур, существующих в организации в письменном виде?

- Менее 20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- Более 80%

Степень уверенности в ответе \_\_\_\_\_

## Приложение 2. Ключевые вопросы анкеты антикризисных действий

### 1. Как Вы бы оценили экономическое положение Вашей фирмы в середине 2008 г.?

Близкое к банкротству	1
Плохое	2
Удовлетворительное	3
Хорошее	4
Отличное	5

### 2. Каков был уровень конкуренции в середине 2008 г.?

Конкуренции не чувствовалось	1
Кроме нас было еще несколько аналогичных фирм, вели себя «по--джентельменски»	2
Конкуренция была довольно ощутима	3
Конкуренция была сильная, бились за каждого клиента	4
Конкуренция была предельно жесткая, использовали недопустимые приемы	5

### 3. Сравните характеристики продукции (услуг) Вашей фирмы с продукцией конкурентов в середине 2008 г.

Уровень издержек на производство и реализацию товаров (услуг)	Одинаково				
	1	2	3	4	5
	Много Выше				Много ниже
Уровень технологии	Одинаково				
	1	2	3	4	5
	Много Выше				Много ниже
Уровень цен на продукцию (услуги)	Одинаково				
	1	2	3	4	5
	Много				Много

	Выше				ниже
Качество продукции (услуг)	Одинаково				
	1	2	3	4	5
	Много				Много
	Выше				ниже
Раскрученность торговой марки	Одинаково				
	1	2	3	4	5
	Много				Много
	Выше				ниже

#### 4. Какие изменения произошли с ноября 2008 г. на Вашей фирме?

- 1 – снижение более чем на 30%**
- 2 -- снижние на 10-30%**
- 3 – умеренные изменения (плюс\минус 10%)**
- 4 – увеличение на 10-30%**
- 5 – увеличение свыше 30%**

Объем продаж	1_2_3_4_5
Объем заказов	1_2_3_4_5
Уровень издержек на производство товаров (услуг)	1_2_3_4_5
Уровень цен на продукцию (услуги)	1_2_3_4_5
Численность персонала	1_2_3_4_5
Объем кредиторской задолженности	1_2_3_4_5
Объем дебиторской задолженности	1_2_3_4_5

**5. Как бы Вы могли охарактеризовать степень готовности Вашей компании к следующим действиям**

<i>Не рассматриваются</i>	<i>= 1</i>			
<i>Находятся на начальной стадии проработки</i>	<i>= 2</i>			
<i>Находятся в процессе детальной проработки</i>	<i>= 3</i>			
<i>Реализуются</i>	<i>= 4</i>			
<b>Тип действий</b>	<b>Степень готовности</b>			
<b><i>Действия по высвобождению активов</i></b>				
Ликвидация фирмы	1	2	3	4
Продажа фирмы	1	2	3	4
Продажа значительной доли акций фирмы	1	2	3	4
Продажа части материальных активов	1	2	3	4
Продажа части нематериальных активов	1	2	3	4
Массовые (более 15% численности) сокращения персонала	1	2	3	4
<b><i>Действия по сохранению активов</i></b>				
Рефинансирование долгов	1	2	3	4
Реструктуризация фирмы (оформление зон более стабильного бизнеса в виде новых юридических лиц)	1	2	3	4
Оптимизация загрузки мощностей (оборудования, включая складского) и персонала	1	2	3	4
Пересмотр структуры поставок (номенклатуры и круга поставщиков) и запасов сырья и материалов	1	2	3	4
Экономия на техническом обслуживании	1	2	3	4
Экономия на административных и представительских расходах	1	2	3	4
<b><i>Действия по развитию активов</i></b>				
Расширение интенсивности рекламной деятельности	1	2	3	4
Расширение лоббистских усилий	1	2	3	4
Расширение контактов с конкурентами	1	2	3	4
Повышение открытости в отношениях с персоналом	1	2	3	4
Размещение облигаций	1	2	3	4
Дополнительные вливания в капитал компании со стороны ее акционеров (владельцев)	1	2	3	4
Ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров	1	2	3	4

(услуг)				
Вложения в НИОКР	1	2	3	4
Вложение в сбытовую (дилерскую) сеть	1	2	3	4
Привлечение нового персонала	1	2	3	4
Покупка нового оборудования	1	2	3	4
Покупка (обмен) патентами и ноу-хау	1	2	3	4
Приобретение иных фирм	1	2	3	4
Иное _____	1	2	3	4

**6. Как бы Вы могли охарактеризовать текущую распространенность в Вашей отрасли следующих действий?**

<i>Не применяются</i>	<i>= 1</i>	<i>Единичные случаи</i>	<i>= 2</i>
<i>Умеренно распространенные меры</i>	<i>= 3</i>	<i>Повсеместные меры</i>	<i>= 4</i>

<i>Тип действий</i>	<i>Степень распространенности</i>			
<i>Действия по высвобождению активов</i>				
Ликвидация фирмы	1	2	3	4
Продажа фирмы	1	2	3	4
Продажа значительной доли акций фирмы	1	2	3	4
Продажа части материальных активов	1	2	3	4
Продажа части нематериальных активов	1	2	3	4
Массовые (более 15% численности) сокращения персонала	1	2	3	4
<i>Действия по сохранению активов</i>				
Рефинансирование долгов	1	2	3	4
Реструктуризация фирмы (оформление зон более стабильного бизнеса в виде новых юридических лиц)	1	2	3	4
Оптимизация загрузки мощностей (оборудования, включая складского) и персонала	1	2	3	4
Пересмотр структуры поставок (номенклатуры и круга поставщиков) и объема запасов сырья и материалов	1	2	3	4
Экономия на техническом обслуживании	1	2	3	4

Экономия на административных и представительских расходах	1	2	3	4
<i>Действия по развитию активов</i>				
Расширение интенсивности рекламной деятельности	1	2	3	4
Расширение лоббистских усилий	1	2	3	4
Расширение контактов с конкурентами	1	2	3	4
Повышение открытости в отношениях с персоналом	1	2	3	4
Размещение облигаций	1	2	3	4
Дополнительные вливания в капитал компании со стороны ее акционеров	1	2	3	4
Ускорение разработки и выпуска на рынок новых товаров (услуг)	1	2	3	4
Вложения в НИОКР	1	2	3	4
Вложение в сбытовую (дилерскую) сеть	1	2	3	4
Привлечение нового персонала	1	2	3	4
Покупка нового оборудования	1	2	3	4
Покупка (обмен) патентами и ноу-хау	1	2	3	4
Приобретение иных фирм	1	2	3	4
Иное (укажите) _____	1	2	3	4

**7. Как Вы бы оценили экономическое положение Вашей фирмы в настоящее время?**

Близкое к банкротству	1
Плохое	2
Удовлетворительное	3
Хорошее	4
Отличное	5

**8. Каков уровень конкуренции в настоящее время?**

Конкуренции не чувствуется	1
----------------------------	---

Кроме нас есть еще несколько аналогичных фирм, вели себя «по-джентельменски»	2
Конкуренция довольно ощутима	3
Конкуренция сильная, бьемся за каждого клиента	4
Конкуренция предельно жесткая, используются недопустимые приемы	5

**9. Сравните характеристики продукции (услуг) Вашей фирмы с продукцией конкурентов в настоящее время**

Уровень издержек на производство и реализацию товаров (услуг)	Одинаково				
	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
	Много		Много		
	Выше		ниже		
Уровень технологии	Одинаково				
	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
	Много		Много		
	Выше		ниже		
Уровень цен на продукцию (услуги)	Одинаково				
	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
	Много		Много		
	Выше		ниже		
Качество продукции (услуг)	Одинаково				
	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
	Много		Много		
	Выше		ниже		
Раскрученность торговой марки	Одинаково				
	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
	Много		Много		
	Выше		ниже		

**Principles of effective organizational design during economic downturn – problem of organizational (mis)fit for implementation of recovery strategies**

**Igor Gurkov**

Based on computer-assisted organizational diagnostics of a series of companies supplemented by the surveys of CEOs of these firms we tried to determine the typical organizational parameters of Russian firms of different strategic types, to reveal the typical organizational misfits and to determine the probability of successful implementation of recovery strategies.