

**РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОТ ТРАДИЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
К САМООБУЧАЮЩИМСЯ И САМОУПРАВЛЯЕМЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ**

*Акмаева Раиса Исаевна*, доктор экономических наук, профессор

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а

*Лунев Александр Павлович*, доктор экономических наук, профессор

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: aspu@aspu.ru

*Минева Оксана Карловна*, доктор экономических наук, профессор

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: okmineva@rambler.ru

В статье критически исследуется генезис менеджмента – поступательно сменяющие друг друга стадии эволюции научной мысли об эффективном управлении; определяются тенденции и основные идеи эффективного управления, которые могут быть взяты на вооружение современным менеджментом; обосновывается, что любая концепция менеджмента при окончании активной фазы своего действия не исчезает полностью и ее основные идеи продолжают существовать в современных управленческих концепциях на основе взаимного проникновения и обогащения различных управленческих приемов и элементов, возникших в разные периоды. Развивается тезис, что человек сегодня является одновременно ключевым субъектом и особым объектом управления, который не должен рассматриваться, только как «ресурс». Высшее руководство должно умело включаться в процессы самоорганизации посредством формирования механизма управляемого саморазвития, когда менеджмент только осуществляет инициирующее возбуждение персонала организации, а последующее «самовыстраивание и самодостраивание структуры» производится самими работниками. Раскрывается современное воплощение идеи самоуправляющегося трудового коллектива, выдвинутой П. Друкером в начале 50-х гг. XX в. и не принятой в то время обществом, на примере американской производственной компании по переработке томатов Morning Star Company, в которой нет самой традиционной системы менеджмента, т.е. начальников, но эффективно реализованы принципы системы высшей степени самоуправления.

**Ключевые слова:** менеджмент, самообучающаяся организация, самоуправляемая организация, эффективное управление, эволюция концепций менеджмента

**MANAGEMENT DEVELOPMENT FROM THE TRADITIONAL SYSTEM  
OF MANAGEMENT TO SELF-LEARNING AND SELF-GOVERNING BODIES**

*Akmaeva Raisyan I.*, D.Sc. (Economics), Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russian Federation

*Lunev Aleksandr P.*, D.Sc. (Economics), Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russian Federation  
E-mail: aspu@aspu.ru

*Mineva Oksana K.*, D.Sc. (Economics), Professor

Astrakhan State University  
20a Tatishchev st., Astrakhan, 414056, Russian Federation  
E-mail: okmineva@rambler.ru

The article critically explores the genesis of management – progressively successive stages in the evolution of scientific thought on good governance; identify trends and the basic ideas of good governance, which can be taken up by modern management; It substantiates that any concept of management at the end of the active phase of

the action does not disappear completely, and its basic ideas persist in modern management concepts based on mutual penetration and enrichment of different management techniques and elements that arose in different periods. It develops the thesis that man today is both a key player and a special object of control, which should not be considered only as a "resource". Top management must skillfully incorporated into the processes of self-managed through the formation of a mechanism of self-development when management only provides triggering excitement staff of the organization, and the subsequent "self-alignment and samodostroivanie structure" is made by the employees. Expands the modern incarnation of the idea of self-managed workforce, P. Drucker put forward in the early 50-ies of XX century and accepted in society while, on the example of American production company processing tomatoes Morning Star Company, in which there is the most traditional management system, that is. e. Chiefs, but effectively implement the principle of self-eminently.

**Keywords:** management, learning organization, self-governing organization, effective management, the evolution of management concepts

Менеджмент как целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность людей, может быть эффективным или неэффективным, ориентированным на достижение текущих или стратегических целей в зависимости от влияния множества факторов, в том числе от смены приоритетов деятельности, главенствующих на определенных исторических этапах развития менеджмента.

Об эффективности системы управления организацией на практике судят по достигнутым результатам её деятельности и степени достижения поставленных целей, которые в каждый данный момент времени, безусловно, могут быть различными для одной и той же организации.

Эффективность менеджмента организации как эффективность управленческой деятельности группы людей, представляющей собой специфическую «управляющую конфигурацию», во-многом определяется результатами социально-экономической и финансово-организационной сторон их работы. Соответствующий набор этих показателей характеризует не только достигнутые высокие результаты всех сторон деятельности организации, но и степень соизмерения полученного результата с затратами на его достижение, уровень сотрудничества людей в достижении общей цели, их удовлетворенность трудом и своим социально-экономическим статусом в коллективе, а также внешнюю эффективность менеджмента во взаимоотношениях с другими стейкхолдерами.

Основополагающую роль в обеспечении эффективности организации играет топ-менеджмент, возглавляющий «мыслительный центр», и задающий стратегические направления действий для всей организации как открытой сложной социально-экономической системы. Эффективен или неэффективен менеджмент топ-менеджмент в первую очередь определяется профессиональными установками, культурологическими и мировоззренческими устремлениями первых лиц предприятия, т.е. качеством, профессионализмом и действиями самих менеджеров (качеством и эффективностью управленческих решений, применяемых управленческих инструментов, эффективностью управления различными подсистемами организации, средствами и рычагами воздействия на управляемую систему). Целостный процесс эффективного управления организацией состоит, прежде всего, из процессов целенаправленного воздействия на объект управления с целью улучшения существующего состояния предприятия на основе проведения стратегических организационных изменений [1].

На наш взгляд, в условиях XXI в. модель эффективного управления любой организацией должна идентифицироваться через ориентацию на социальные аспекты «самообучающейся» и «самоуправляющейся» системы, связанные с полным раскрытием человеческого потенциала организации, адаптивностью и «отзывчивостью» персонала к постоянным изменениям внешней среды, стимулированием процессов самоорганизации и экспериментирования в коллективе; гибкостью внутренних механизмов систем управления организацией и их соответствием принятой стратегии.

Современные концепции эффективного управления исходят из постулата, что человек сегодня является одновременно ключевым субъектом и особым объектом управления, который не должен рассматриваться, только как «ресурс». Он представляет собой главный источник благосостояния и успешного развития организации. В отличие от управленческих воззрений начала XX в., парадигма сменила ориентацию с «человек для организации» на «организация для человека». Соответственно, и стратегия развития организации должна строиться с учетом уровня компетентности, способностей и устремлений сотрудников, максимально используя, адаптируя и развивая их.

Одна и та же система может демонстрировать разные способы самоорганизации при изменении входных параметров, а, следовательно, и различные пути стратегии развития системы из-за принципиальной неоднозначности её поведения. Согласно теории самоорганизации случайные возмущения (флуктуации) и бифуркации, предполагающие наличие точек раздвоения и эффект

ответвлений, непредсказуемым образом меняют траекторию поведения системы, но сами траектории тяготеют к определенным центрам (аттракторам), вокруг которых стягиваются стохастические элементы, структурируя среду и выступая участниками созидания порядка из хаоса [3].

Исследователи выявили механизмы взаимодействий, которые обуславливают самоорганизацию различных по своей природе систем [6]. Ученые доказали, что невозможно сконструировать в социальной среде, к которой относятся и организация, что-либо, не отвечающее ее природе, навязать тот или иной путь развития без учета ее внутренних тенденций, импульсов и устремлений. Опыт свидетельствует, что зачастую при определении конкретных путей реформирования организации топ-менеджмент компаний, в том числе отечественных, как правило, не учитывает внутренних механизмов и импульсов самоорганизации и саморазвития. Всякое управляющее воздействие со стороны высшего руководства должно умело включаться в процессы самоорганизации посредством формирования механизма управляемого саморазвития, когда менеджмент только осуществляет инициирующее возбуждение персонала организации, а последующее «самовыстраивание и самодостраивание структуры» производится самими сотрудниками или их группами, исходя из их внутренних собственных тенденций самоорганизации, обусловленных их потребностями, мотивами, интересами.

В условиях инновационной экономики большинство организаций уже не узурпируют рынок с целью получения стоимости и удержания ее у себя в ущерб общественному благу, а, напротив, сосуществуют с высоко конкурентными рынками и при этом каждая успешная компания различными способами вносит свой вклад в экономический прогресс, пытаясь искать новые пути, нестандартные методики и непривычные подходы к системе менеджмента для достижения стабильного, устойчивого, как минимум, положения, с прицелом на лидирующие позиции в будущем [4].

Изучение генезиса менеджмента, т.е. поступательно сменяющихся друг друга стадий эволюции научной мысли об эффективном управлении, позволяет установить не только тенденции его развития, но и определить основные идеи эффективного управления, которые могут быть взяты на вооружение современным менеджментом (табл.) [2, 5].

Таблица

**Эволюция научных взглядов на эффективное управление организациями**

Концепции, школы управления и их авторы	Элементы эффективного управления, которые могут быть использованы современным менеджментом
1	2
Концепция разделения труда А. Смита	Систематическое использование стимулирования с целью заинтересованности работников в увеличении производительности и эффективности труда
Школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон, Г. Форд)	Совокупный экономический эффект от принятых управленческих решений: <ul style="list-style-type: none"> <li>• скорость принятия решений;</li> <li>• затраты на разработку решений и их реализацию;</li> <li>• отдача от реализации управленческих решений</li> </ul>
Административная (классическая) школа управления (А. Файоль, У. Урвик)	Обобщенный подход к управлению организацией
Школа человеческих отношений	Необходимость учета влияния факторов окружающей среды и социальных ценностей персонала
Школа поведенческих наук (Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, К. Арджирис)	Использование научных методов для создания благоприятного психологического климата в целях раскрытия способностей работников, что способствует повышению эффективности деятельности, как отдельного работника, так и всей организации
Концепция бюрократического построения организации (М. Вебер)	Скорость, точность, порядок, определенность, предсказуемость как элементы системы управления
Концепция принятия решений и подход количественных наук (Д. Форрестер)	Степень отдачи системы управления определяется максимальным приближением к единице критерия эффективности менеджмента
Эмпирический подход в менеджменте (П. Друкер, И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотермен, Р. Дафт, Ф. Лютенс, П. Сенге, Г. Виссема, Г. Минцберг, М. Портер)	Разработка на основе достижений практикующих менеджеров новейших концепций менеджмента, повышение профессионализации управляющих
Системный подход в управлении	Предприятия – это открытые социальные системы, характеризующиеся синергизмом, энтропией и взаимозависимостью элементов системы

Ситуационный подход в управлении	Способность менеджеров идентифицировать основные факторы и характеристики складывающихся ситуаций
Процессный подход в управлении	Управление на основе идентифицированных, описанных, разложенных на процедуры, согласованных между собой процессов, является условием эффективной работы современной организации и повышения качества взаимодействия предприятия с контрагентами как на «входе» процесса (с поставщиками), так и на «выходе» (с покупателями и заказчиками)
Концепция ограниченной рациональности (Г. Саймон, Дж. Марч)	Решение эффективно, если: наилучший результат достигнут при заданных вмененных издержках; заданный результат получен при самых низких издержках выбора. Оценку эффективности управления выполняют там, где связь между средствами и целями легче всего проследить.
Теория «7-с» (Т. Питерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Э. Атос)	В эффективной организации менеджеры должны содержать в гармоничном состоянии систему из семи взаимосвязанных элементов, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести.
Концепция универсального лучшего пути управления любой организацией – теория «Z» (У. Оучи)	Человек – основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех организации.
Управление тотальным качеством (TQM, или СМК), «Шесть сигм»	Качество рассматривается как основной приоритет всем персоналом организации в данной системе, включающей четыре элемента: вовлечение работников, фокусирование внимания на покупателях, контрольные сравнения и постоянные улучшения.
Система бережливого производства (СБП), основанная на производственной системе компании Toyota	СБП снижает издержки за счет оптимизации производства, обеспечивая при этом лучшие на рынке качество, цену и сроки. Производственная система Toyota создана для того, чтобы побудить сотрудников думать, учиться и совершенствоваться. СБП ориентирована на полное исключение потерь и основывается на трех «китах»: системе «точно вовремя», методе «дзидока», позволяющем оперативно устранять дефекты ради встраивания качества, и системе «кайдзен» (непрерывное совершенствование).
Концепция самообучающихся организаций (СОО) (П. Сенге)	Умение обучаться (известные модели по Бейтсону «Обучение I» и «Обучение II») следует рассматривать как основной источник конкурентоспособности компании, а главная задача топ-менеджмента – это создание условий для организационного обучения. Обучающиеся организации идут дальше простой адаптации к изменениям, а стремятся предвидеть эти изменения и использовать их для самообучения. Реализация его практической модели СОО обеспечивает способность компании как к созидательному (активному) обучению, так и к адаптивному (пассивному) обучению, но меньше внимания уделяется внедрению «Обучение II» собственными силами организации, т.е. созданию нового знания в организации – процессу воплощения формализованного знания в неформализованное. При этом П. Сенге полагается больше на помощь извне из-за значительных трудностей в создании новых знаний в организации.
Концепция – «Компания – создатель знания» (И. Нонака и Х. Такеучи)	Динамическая модель создания компании знания исходит из предположения о создании и распространении знания посредством социального взаимодействия формализованного и неформализованного знания, или трансформации знания (процессов социализации экстернализации, комбинирования и интернализации) между сотрудниками компании, а не внутри индивидуума. Если основной целью предыдущих теорий являлось преобразование неформализованного знания в формализованное, т.е. в пригодную для распространения информацию, то в данной теории главное состоит в создании знания на основе мобилизации и трансформации неформализованного знания. Только на основе «...изменения конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинирования и классификации формализованного знания можно породить новое знание».
Концепция быстродействующих организаций (С. Спир)	Главная функция лидеров быстродействующих организаций состоит в становлении и развитии способностей у всего персонала стать еще лучше в самодиагностике и самосовершенствовании.

	вании, в еще более умелом и скором нахождении и решении проблем, быстром и эффективном распространении найденных решений в распоряжение всех членов организации. Для быстродействующих организаций особенно важны способности: умение быстро реагировать на возникающие проблемы или открывающиеся перспективы, а также обмениваться имеющимися знаниями со всеми.
Концепция общих ценностей (М. Портер, М. Креймер, Р. Мосс Кантер)	Гармонично сочетать интересы общества и финансовые цели бизнеса. Компания обязана вносить ощутимый вклад в решение важных для общества задач и обеспечивать достойный уровень жизни тем, кто на нее работает. Общие ценности – это принципы и методы работы, которые усиливают конкурентоспособность компании и одновременно улучшают экономические и социальные условия тех регионов, в которых она работает.
Высшая степень самоуправления и самоорганизации персонала – работа без начальников в компании Morning Star Company (Г.Хэмел, К.Рафер)	Morning Star Company – компания, в которой нет начальников; нет должностей, а значит, нет карьерной лестницы; сотрудники сами договариваются между собой о том, кто за что отвечает; каждый может тратить деньги компании; каждый отвечает за покупку всего необходимого для своей работы; решения о зарплате принимаются только коллегиально.

Сравнительный анализ различных концепций эффективности менеджмента показывает, что объективно существует определенный срок жизни того или иного концептуального подхода в управлении (60–80 лет) из-за утраты со временем для молодых поколений мотивирующих стимулов, ранее значимых для старших поколений. О правомерности определенной преемственности концепций менеджмента, последовательно сменяющих друг друга, свидетельствует тот факт, что современная система взглядов на менеджмент, или новая управленческая парадигма, несмотря на радикальность многих ее черт, предусматривает, тем не менее, возможность введения новых приемов и элементов в сложившиеся системы управления в организациях постепенно, без коренной ломки многих устаревших управленческих инструментов. В то же время несомненно, что хорошо ранее служившие концепции управления, на которые опиралась практическая деятельность предприятий, нуждаются в пересмотре и обеспечении большей адекватности условиям новой инновационной экономики.

Анализ эволюции концепций менеджмента свидетельствует, что любая концепция менеджмента при окончании активной фазы своего действия не исчезает полностью и ее основные идеи продолжают существовать в современных управленческих концепциях на основе взаимного проникновения и обогащения различных управленческих приемов и элементов, возникших в разные периоды. Достаточно привести пример идеи самоуправляющегося трудового коллектива, выдвинутой П. Друкером в начале 50-х гг. XX в., совершенно не принятой в то время обществом. Сущность идеи заключалась в том, на фирме создается демократически выбранный орган из сотрудников компании (рабочих, менеджеров), который призван был решать вопросы, касающиеся социальных аспектов жизни предприятия. По мнению П. Друкера, рабочие, участвуя в такой деятельности, должны обретать чувство ответственности за работу фирмы. А уже в 90-х гг. идея самоуправления (без начальников) была успешно воплощена в своей высшей степени в американской производственной компании по переработке томатов Morning Star Company. Г. Хэмел пишет, что «не только витающий в облаках романтик может представить себе организацию, в которой управление – общая обязанность, а не прерогатива немногих избранных» [7]. По мнению К. Рафера, придумавшего и успешно реализовавшего данную систему самоуправления: «Здесь каждый управленец. У нас их больше, чем где бы то ни было. Управленец должен планировать, организовывать, определять ориентиры, укомплектовывать штат и контролировать работу, и в Morning Star каждый обязан все это делать. Каждый тут отвечает за достижение своей стратегической цели, за выполнение задач, о которых они договариваются с сослуживцами, все управляют ресурсами, необходимыми для работы. И все – начальники, которые строго спрашивают с коллег».

Следовательно, опыт функционирования отдельных успешных мировых компаний представляет нам уникальный образец практики эффективного управления предприятием без самой традиционной системы менеджмента, т.е. без начальников. Morning Star Company представляет собой компанию по переработке помидоров, имеющую более 700 млн долл. дохода в год и численность персонала около 400 чел. У нее три крупных завода, вырабатывающих томатную пасту и консервированные помидоры. Овощи перерабатываются по рецептам, рекомендованным потребителями. Есть подразделение грузоперевозок и агрокомплекс по выращиванию помидоров.

Г. Хэмел утверждает, что этой компании в мире нет равных по эффективности деятельности, доход и прибыль растут двухзначными цифрами по сравнению со средним отраслевым темпом роста около 1 % в год. Хотя в этой фирме нет начальников, но именно менеджмент данного предприятия нашел правильное сочетание интересов общества и экономических интересов предприятия в контексте происходящих в мире социально-экономических процессов.

Стратегическая задача данной компании – стать компанией, коллектив которой состоит из профессионалов, умеющих самостоятельно, без каких-либо корректив налаживать связи и координировать свою работу с коллегами, потребителями, поставщиками и отраслевыми партнерами. В ней нет начальников, нет должностей, а значит, никого не продвигают по службе, сотрудники сами договариваются между собой о том, кто за что отвечает, каждый может тратить деньги компании, каждый отвечает за покупку всего необходимого для своей работы, решения принимаются только коллегиально.

Бизнес-модель фирмы Morning Star Company состоит из следующих постулатов.

1. Во главе угла бизнес-модели – стратегическая цель. Каждый сотрудник должен сформулировать свою стратегическую цель – то, как именно он будет работать на общую цель фирмы: «производить продукцию или предоставлять услуги, качество которых всегда соответствует ожиданиям потребителей».

2. Сотрудники заключают соглашения друг с другом. Каждый год каждый сотрудник представляет свое Послание коллегам<sup>1</sup> – тем из них, кого в первую очередь касается его работа. Обычно это человек десять, и беседа с каждым длится от 20 мин до 1 часа. Послание может охватывать около 30 видов работ со всеми соответствующими показателями эффективности (в сущности, речь при этом идет уже о порядка трех тысяч формальных связей между штатными сотрудниками фирмы). Пример Послания «Я, как ваш коллега, соглашаюсь предоставить вам такой-то отчет, или погрузить в машину такие-то конвейеры, или выполнить те или иные операции на таком-то оборудовании». Организационный порядок в компании складывается спонтанно, но он дает сотрудникам большую свободу маневра, поскольку так проще выстраивать и корректировать трудовые связи и отношения, чем управляя ими сверху.

3. Подразделения фирмы также ежегодно договариваются между собой о взаимодействии. У каждого подразделения свой бюджет, поэтому переговоры часто выливаются в отчаянный торг (из-за объемов, цен и графиков поставки могут спорить зачастую весьма ожесточенно). Но такие договоренности будут куда более жизнеспособными, чем любые решения высшего руководства.

3. Сотрудники обладают широкими полномочиями. В компании нет централизованного отдела снабжения или начальника, который дает добро на различные траты. Каждый волен сам оформить заказ на покупку требуемых материалов, оборудования. Конечно, при приобретении у одних и тех же поставщиков коллеги обмениваются информацией и действуют сообща, чтобы обеспечить себе более выгодные условия поставки. К. Рафер утверждает, что дело не в последней инстанции, а в первой, т.е. в том человеке, который заказал это оборудование.

4. Принцип самоуправления распространяется и на кадровые решения. Человек сам должен найти себе замену или помощников. В самоуправляемой организации люди не получают полномочий сверху, полномочия есть у них и так.

5. Людей не загоняют в рамки. Нет должностных инструкций, поэтому каждый, набравшись профессионального опыта, может взять на себя более ответственную работу. В результате должностные обязанности у них шире и сложнее, чем в других местах.

6. Каждый сотрудник имеет право вносить предложения по любому вопросу. В результате в фирме возникает множество спонтанных инноваций, которые реализуются самими же сотрудниками, их предложившими, т.е. новые идеи поступают отовсюду.

7. Сотрудники борются не за должности, так как нет карьерной лестницы. Конкуренция есть, но тут борются не за теплое место, а за вклад в общее дело. Чтобы продвигаться, надо осваивать новые навыки или искать новые методы работы. Самое главное не должность, а то, за что отвечает работник.

8. Свобода и ответственность. Бизнес-модель компании основана на идее свободы. Свободные люди занимаются тем, что им по душе, а не и тем, что им навязывают другие. Если так, то у них повышается самооценка, и они работают с большим удовольствием.

Таким образом, по результатам оценки отдельных элементов бизнес-модели, применяемой фирмой Morning Star Company, работающей без начальников, можно выделить следующие

---

<sup>1</sup> Данное Послание, в сущности, представляет собой план достижения своей стратегической цели, весьма похожий на документ системы управления по целям П.Друкера (УПЦ), или (МВО).

преимущества подобной системы самоуправления высшей степени самостоятельности [7]. Во-первых, становится больше инициативы. Людей заставляет оказывать помощь другим заинтересованность в сохранении и укреплении своей репутации. Во-вторых, в компании у персонала становится больше знаний. Люди сами стремятся осваивать новые навыки, поскольку сами же отвечают за качество работы и у их нет начальников, традиционно принимающих удар на себя. В-третьих, в системе больше гибкости. Данная бизнес-модель позволяет быстрее работать и более оперативно перегруппировываться. В-четвертых, в подобной системе управления становится больше коллегиальности. Здесь реже друг друга подсиживают, ведь сотрудники не борются за должности, которых на всех не хватает, а свои силы они расходуют на то, чтобы как можно лучше работать и помогать коллегам. В-пятых, имеют место более грамотные решения. В фирме, вместо того чтобы уповать на верхи, занимаются профессиональной подготовкой низов. Почти половина сотрудников окончила курс по ведению переговоров с поставщиками. Многие освоили финансовый анализ. Поскольку принимают и исполняют одни те же люди, их решения оказываются более разумными и своевременными. В-шестых, в компании становится больше преданности и лояльности. Сотрудники редко уходят к конкурентам. Даже сезонные рабочие (ежегодно нанимают 800 чел.) возвращаются в фирму каждый год (до 90 %). Уровень заработной платы становится выше на 10–15 %, поскольку часть сэкономленных на менеджерах денег идет на оплату труда сотрудников. Известно, что в традиционной системе управления менеджмент стоит весьма дорого (прямые издержки на управление достигают 33% всей заработной платы), потому и в свой рост и развитие фирма с подобной системой самоуправления может денег инвестировать гораздо больше по сравнению с конкурентами.

К недостаткам данной модели самоуправления можно отнести следующие. Во-первых, в компании приживается далеко не каждый, поскольку перейти от жесткой иерархии к работе в самоорганизующейся среде новичкам весьма трудно (около 50 % сотрудников уходит, не проработав и двух лет). Во-вторых, сложно коллег заставить решительно бороться с нарушителями, с теми, кто не соблюдает правил, так как каждый должен стоять на страже качества, эффективности и коллективизма. В-третьих, не просто следить за профессиональным ростом каждого сотрудника и поэтому им сложно найти новую работу: человек не может доказать, какого иерархического уровня он достиг. В-четвертых, из-за опасения возникновения проблем с корпоративной культурой (бояться «разбавить» культуру) компания не спешит приобретать новые компании. В связи с этим проблема роста компании стоит весьма остро.

По мнению Г. Хэмела, модель управления Morning Star Company применима к компаниям любого масштаба и может прижиться в любой иерархической системе, хотя преобразования потребуют времени, энергии и увлеченности [7]. Но для широкого применения такой системы управления, особенно в условиях российского менталитета, именно менеджменту фирмы следует весьма обстоятельно подготовиться к внедрению.

Развитие теории менеджмента, которая углубляет его понимание, безусловно, содействует совершенствованию практики менеджмента. С другой стороны, новые знания в области эффективного управления, которые накапливаются в процессе практической деятельности успешных компаний, в процессе обобщения учеными теоретических разработок обеспечивают более адекватное понимание сущности явлений современного менеджмента, что отражается в новых концепциях и теориях эффективного управления компаниями.

В период смены управленческой парадигмы традиционные методы управления уже не могут обеспечить эффективное управление отечественными промышленными предприятиями. Анализ предпосылок формирования современной управленческой парадигмы, адекватной условиям инновационной экономики, показал целесообразность целенаправленного воздействия на изменение отдельных характеристик управленческой парадигмы. В частности, следует сместить приоритеты управления от использования методов, направленных преимущественно на достижение краткосрочной текущей эффективности, к методам формирования конкурентных преимуществ, являющихся результатом способности менеджеров обучаться быстрее своих конкурентов, перейти от «жестких» факторов к «мягким», сделав упор на развитие человеческого капитала и уникальность ключевых компетенций отечественных предприятий.

#### Список литературы

1. Акмаева Р.И. Развитие эффективного менеджмента на промышленных предприятиях современной России // Астрахан. гос. техн. ун-т. – Астрахань: Изд-во: Сорокин Роман Васильевич, 2007. – 295 с.
2. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. Становление быстродействующих и самообучающихся организаций – основа повышения конкурентоспособности российских компаний в условиях инновационной экономики // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2011. № 2. С. 12–18.

3. Евстигнеева Л. Н. Проблема синтеза общеэкономической и институционально-эволюционной теорий // Вопросы экономики. – 1998. – №8. – С. 22–34.
4. Лунев А.П., Акмаева Р.И. Становление и специфические особенности развития менеджмента в современной России / Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2010. – № 2. – С. 44–51.
5. Пригожин И. Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М., 1986.
6. Хэмел Г. Сначала увольте начальников // Harvard Business Review/ январь–февраль 2012. – С. 43–54.
7. Минева О.К. Менеджмент деловой карьеры в современном мире // Вестник СГТУ – Саратов. – 2012 – № 4. С. 82–87.
8. Минева О.К., Лунев Д.А. Управление поливариативной карьерой в рамках современного менеджмента // Каспийский регион: политика, экономика, культура – Астрахань. – 2012. – № 4 (33). С. 171–173.
9. Минева О.К., Лунев Д.А. Опыт компании Toyota по совершенствованию процесса принятия управленческих решений // Каспийский регион: политика, экономика, культура – Астрахань. – 2012. – № 4 (33). С. 168–171.
10. Минева О.К., Лунев А.П. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом // Гуманитарные исследования Астрахань. – 2008. – №4. (28). С. 213–215
11. Минева О.К. Управление карьерой в системе менеджмента современной организации // Каспийский регион: политика, экономика, культура – Астрахань. – 2011. – № 1 (26). С. 116–124.

#### References

1. Akmaeva R.I. Razvitie effektivnogo menedzhmenta na promyshlennykh predpriyatiyakh sovremennoy Rossii // Astrakhan. gos. tekhn. un-t. – Astrakhan: Izd-vo: Sorokin Roman Vasilevich, 2007. – 295 s.
2. Akmaeva R.I., Yepifanova N.Sh. Stanovlenie bystrodeystvuyushchikh i samoobuchayushchikhsya organizatsiy – osnova povysheniya konkurentosposobnosti rossiyskikh kompaniy v usloviyakh innovatsionnoy ekonomiki // Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. 2011. № 2. S. 12–18.
3. Yevstigneeva L. N. Problema sinteza obshcheekonomicheskoy i institutsionalno-evolyutsionnoy teorii // Voprosy ekonomiki. – 1998. – №8. – С. 22–34.
4. Lunev A.P., Akmaeva R.I. Stanovlenie i spetsificheskie osobennosti razvitiya menedzhmenta v sovremennoy Rossii / Vestnik AGTU. Ser.: Ekonomika. – 2010. – № 2. – С. 44–51.
5. Prigozhin I. Poryadok iz khaosa / I. Prigozhin, I. Stengers. – М., 1986.
6. Khemel G. Snachala uvolte nachalnikov // Harvard Business Review/ yanvar–fevral 2012. – С. 43–54.
7. Mineva O.K. Menedzhment delovoy karery v sovremennom mire // Vestnik SGTU – Saratov. – 2012 – № 4. S. 82–87.
8. Mineva O.K., Lunev D.A. Upravlenie polivariativnoy kareroy v ramkakh sovremennoy menedzhmenta // Kaspiyskiy region: politika, ekonomika, kultura – Astrakhan. – 2012. – № 4 (33). S. 171–173.
9. Mineva O.K., Lunev D.A. Opyt kompanii Toyota po sovershenstvovaniyu protsessa prinyatiya upravlencheskikh resheniy // Kaspiyskiy region: politika, ekonomika, kultura – Astrakhan. – 2012. – № 4 (33). S. 168–171.
10. Mineva O.K., Lunev A.P. Sravnenie evropeyskogo i yaponskogo opyta upravleniya personalom // Gumanitarnye issledovaniya Astrakhan. – 2008. – №4. (28). S. 213–215
11. Mineva O.K. Upravlenie kareroy v sisteme menedzhmenta sovremennoy organizatsii // Kaspiyskiy region: politika, ekonomika, kultura – Astrakhan. – 2011. – № 1 (26). S. 116–124.

## ВИРТУАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Бережнов Геннадий Викторович**, доктор экономических наук, профессор

Астраханский государственный университет  
414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а  
E-mail: bgv711940@rambler.ru

Виртуальная культура есть неформальная культура. Она характеризуется преимущественно горизонтальным направлением коммуникации между работниками, управляющий и управляемый могут меняться местами, а стратегия жестко не связана с долгосрочной перспективой. Виртуальная культура раскрывается в новых организационных формах бизнеса и направлена на создание организационного знания и созидательное развитие не только самоорганизующих, но и самовозобновляющих и самовоспроизводящих организационных структур. Статья представляет собой современное исследование проблемы развития предприятия с позиций формирования и использования потенциала культуры.

**Ключевые слова:** виртуальная культура, самодостаточность, сеть, фракталы, самоорганизованные структуры, креативные сети, электронные бизнес-модели, глобальный электронный рынок