

2. Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность.

3. Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности.

4. Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.

#### ***Список использованных источников***

1. Алипова, И. В. Разработка методики проведения анализа внешней среды предприятия / И. В. Алипова // Маш. - 2014. - N 6. – С. 26-28.
2. Шевцова, О.Н. Структуризация внешней среды организации / О.Н. Шевцова // Вестник. - 2014. - № 3. - С. 243-248.

## **ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**

**В.Ю. Глухов**

Научный руководитель Т.Б. Заводчикова

Во всем мире иерархия уже давно известна как стандартная организационная структура. Доминирующие общественные институты, а именно: правительство, военные и церковь уже давно имеют централизованную структуру, поэтому вполне естественно, что корпорации последовали примеру интеграции в качестве стандарта. Но, поскольку основанный на подразделениях подход получил распространение в корпоративном мире, компании стали работать над созданием более эгалитарных структур, которые моделируют ценности командной работы и

индивидуальных возможностей. В сегодняшней, все более стремительно изменяющейся бизнес-среде, компании проводят эксперименты с различными децентрализованными структурами.

Централизованные организации имеют четкую цепочку управления, которая проходит через уровни своей иерархии. В то время как децентрализованные организации также могут иметь иерархию, но они делегируют принятие решений отдельным подразделениям, позволяя им действовать самостоятельно. В децентрализованной системе процесс принятия решений настолько короток по цепочке управления, насколько это возможно. Командам по-прежнему необходимо обеспечить, чтобы их действия соответствовали согласованной стратегии и корпоративным целям. Тем не менее, они могут составлять свои собственные правила и определять свои индивидуальные процессы, достигая консенсуса по ним перед вышестоящей структурой в иерархии от лица команды. Подразделения децентрализованной компании могут независимо обрабатывать все аспекты своей деятельности или только конкретные. Они могут существовать в одном здании или в широком географическом пространстве.

Ни одна компания не является полностью централизованной или децентрализованной, утверждает Эндрю Дж. Дубрин в своей книге *Essentials of Management*. Вместо этого есть степени и того, и другого. Степень децентрализации, которая подходит для компании, зависит от ее размера, культуры и стратегии [1].

Франшизы олицетворяют сочетание централизации и децентрализации, говорит Дубрин. Например, Subway дает местным магазинам контроль над наймом сотрудников, но централизованная штаб-квартира принимает решения о вещах, таких как меню и маркетинг, объясняет он.

Johnson & Johnson, известный своей децентрализованной структурой, имеет более 200 подразделений, которые функционируют автономно. Некоторые из них сосредоточены на конкретных компонентах продукта, требующих сотрудничества между такими бизнес единицами.

По данным Forbes, более экстремальный уровень децентрализации, целью которого является полное уничтожение иерархии, обычно не будет работать в крупной корпорации. Часто называемая «плоской» структурой, она имеет тенденцию работать лучше всего для небольших стартапов и компаний среднего размера. Игровая компания Valve, например, включила эту структуру, устраняя названия должностей и позволяя сотрудникам работать или инициировать любой проект, который они выбирают. Такая структура может прорасти много творчества в молодой компании, но, вероятно, ее нужно будет адаптировать по мере роста компании.

Однако децентрализация не является новой концепцией. По данным BusinessNews Publishing, отрасли находятся в постоянном движении между более централизованными и более децентрализованными структурами в зависимости от множества социальных сил. Например, ранние железнодорожные компании в США были в основном децентрализованными, и эта структура работала достаточно хорошо в создании высокопроизводительных высокодоходных организаций. Тем не менее, это продолжалось недолго. Влияние политической и банковской системы привело к централизации этой сферы [2].

Переход к децентрализации может привести к существенным преимуществам, когда компания определит оптимальную степень децентрализации для своей деятельности с учетом следующих факторов:

- гибкость: децентрализованные организации обладают большей гибкостью по сравнению с централизованными. Они могут быстро адаптироваться к изменениям или принимать решения, избегая строгой бюрократической проволочки.

- способность к обработке информации: новые и возникающие системы постоянно объединяют огромное количество пользовательских данных и информации о производительности компании. Централизованное управление просто не может эффективно реагировать на такую информацию

своевременно. Специализированные команды с узкими областями приложения внимания гораздо более гибки.

- повышение морального духа персонала: децентрализация дает больше возможностей сотрудникам вступать в руководящие роли, давая им чувство расширения прав и возможностей. При этом организация может извлечь выгоду из наличия множества уполномоченных лидеров, а не избранных.

- развитие опыта: в результате этого узкого внимания менеджеры подразделений децентрализованной корпорации расширяют свой опыт управления в конкретной области.

- устранение ошибок. По словам Уильяма Уэлдона, бывшего председателя и генерального директора Johnson&Johnson: «Проблема централизации заключается в том, что если один человек совершает одну ошибку, это может повредить всей организации». В децентрализованной компании: «Вам не нужно беспокоиться о том, чтобы совершить эту большую ошибку».

- возможность определять сильные и слабые стороны: децентрализация также помогает компаниям определить, где происходят ошибки, а где успехи. В 1999 году Forbes написал об очень успешной децентрализованной компании под названием Illinois Tool Works. Разделяя массив на подразделения, каждый из которых управляет различными функциями, компания будет разделять их еще больше, если они начнут значительно превосходить или отставать от конкурентов. Децентрализация позволила компании точно определить, что именно работает и как на результат влияют успехи и неудачи отдельных подразделений.

- опора на местный менталитет: децентрализация имеет смысл в глобализованном мире, потому что локальный менеджер обладает более глубоким пониманием того, как продавать и управлять своим собственным народом. В Японии местные бизнесмены управляют делами Johnson&Johnson именно по этой причине.

Децентрализованные компании более рецессионны, чтобы справиться с невзгодами. Вместо централизованного генерального директора, делающего агрессивные сокращения рабочих мест и закрытия предприятий, местный персонал находит способы повысить производительность [3].

Тем не менее, компании, работающие над децентрализацией, должны быть готовы к ряду проблем. Внедрение организационных изменений в децентрализованной компании может занять много времени, поскольку не может быть быстрой, ясной или принятой самой системой для внесения таких изменений. Координация между командами: это основная задача для децентрализованных организаций. В таких компаниях подразделения могут стать информационными бункерами. Решением проблемы является способность отдельных людей сотрудничать между командами. Децентрализация может привести к избыточности ролей между подразделениями. Дублирующиеся сотрудники могут быть приняты в разных подразделениях, а не в рамках одного отдела для выполнения данной функции. Это не обязательно будет являться проблемой, если они более эффективны, чем один централизованный набор сотрудников, но компания должна оценить, выгодно ли прибегать к такому дублированию функционала. Социальные последствия: существуют потенциальные последствия влияния децентрализации на корпоративную социальную ответственность. Возможно, команды нижнего уровня, которые уполномочены принимать решения о чем-то, что воздействует на сообщество, не будут принимать наиболее этические или обоснованные решения, которые влияют на репутацию всей компании. Надзор за такими решениями или наличие людей с соответствующим опытом в таких командах может потенциально устранить эту проблему.

Многие корпорации успешно совершили смелые шаги в направлении децентрализации своих структур тщательно оценив её степень, которая будет работать для их размера. Создание и расширение возможностей небольших подразделений с полномочиями принятия решений при сохранении централизованного корпоративного надзора может стать более мудрым шагом

для большинства крупных компаний. Маленьким же компаниям рекомендуется запланировать децентрализацию структуры еще на этапе роста компании, так чтобы впоследствии не принимать жестких решений на этапе процветания компании, когда на работу приходят новые наемные работники. Все это свидетельствует о необходимости оптимизации процесса децентрализации системы управления бизнес-процессами при разработке стратегии развития компании.

### ***Список использованных источников***

1. DuBrin A.J., Essentials of Management. 2011, P.652
2. Wunderlich D., 3 Ways to Decentralize Management and Boost Productivity, Entrepreneur Voices on Strategic Management. <https://www.entrepreneur.com/article/289059> (дата обращения: 27.10.2018)
3. Ingram D., Centralized vs. Decentralized Organizational Design, <https://smallbusiness.chron.com/centralized-vs-decentralized-organizational-design-11476.html> (дата обращения: 05.11.2018)

## **К ВОПРОСУ О МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**И.А. Голубева, О.С. Потапова**

Научный руководитель Ю.И. Ряжева

Наиболее эффективным является применение современными предприятиями маркетинговых принципов, на основе которых возможно повышение эффективности производства и конкурентоспособности на рынке. Маркетинговые технологии позволяют достичь поставленных целей и способствуют проникновению на новые рынки. Для этого нужны подготовленные специалисты, которые бы сумели применить знания маркетинговых подходов осуществления предпринимательской деятельности,