

О. Б. Софронова

АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Статья посвящена широко обсуждаемой в российской научной литературе проблеме адаптации зарубежных технологий управления. В ней рассмотрены существующие в российской и зарубежной литературе основные подходы к вопросам необходимости и масштаба адаптации технологий управления и предложен авторский подход к данной проблеме применительно к особенностям внешней и внутренней среды российских предприятий.

Проблемы перенесения и адаптации зарубежного опыта управления к условиям внешней и внутренней среды российских компаний являются по-прежнему актуальными для подавляющего большинства российских фирм, несмотря на уже достаточно длительную историю хозяйствования многих из них в рыночных условиях.

До настоящего времени дискуссии практиков и теоретиков по этому вопросу разворачивались вокруг двух традиционных для России подходов, которые условно можно обозначить как подход «почвенников» — сторонников учета особенностей российского менталитета [Горичева, 1996; Кармин, 1997; Майминас, 1996; Марьяновский, 1996; Ольсевич, 1996; Прохоров, 2002] и подход «западников» — приверженцев преодоления некой отсталости российской теории и практики менеджмента по сравнению с зарубежной (публикации в еженедельнике «Эксперт» А. Бочкарева, В. Кондратьева, В. Красновой, Т. Гуровой, А. Привалова, Д. Медовникова 1990-х гг.). Однако проблема не так проста, как кажется на первый взгляд, и рекомендации, предлагаемые сторонниками вышеназванных течений, не всегда отвечают реалиям и запросам российских предприятий. В настоящем исследовании представлена попытка выработки нового прагматического подхода к внедрению и адаптации зарубежных технологий управления.

Одной из основных в этой связи становится категория «технология управления».

ПОНЯТИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Термин «технология управления» появился в теории и практике управления сравнительно недавно и постепенно превращается во все более употребительный в деловой и научной литературе. Это, на наш взгляд, связано с тем, что, во-первых, инструментарий управления становится сложнее и масштабнее, во-вторых, требуется все большая взаимосвязка различных элементов управления, что порождает некие комплексы используемых методов и инструментов, т. е. технологии, в-третьих, все очевиднее становится схожесть технологий управления с производственными и продуктовыми технологиями в отношении особенностей их возникновения, развития и распространения.

Поскольку данный термин относительно нов не только для отечественной, но и для зарубежной практики управления, то можно утверждать, что в настоящее время еще не сложилось единого подхода к его определению. В этой связи отметим, что концепция технологии в организационной среде появилась в 1960-х гг. и с тех пор претерпела существенные трансформации. Ее рассматривали как информацию и средства ее хранения Дж. Вудворд [Woodward, 1965], как деятельность и знание о причинно-следственных связях Дж. Томпсон [Thompson, 1967] и как вариабельность ресурсов и процессов поиска Перроу [Perrow, 1967].

Особое внимание данной проблематике стало уделяться в конце 1960-х — начале 1970-х гг. вместе с ростом интереса к различным аспектам трансфера технологий. Одним из наиболее ранних является термин «управленческое ноу-хау», представляющий собой «различные управленческие практики, принципы и техники, используемые менеджерами в США и Западной Европе для выполнения своих пяти основных функций планирования, организации, подбора кадров, руководства и контроля» [Negandhi, 1968]. Отметим, что тогда еще большинство исследователей признавало значимость управленческого ноу-хау комплементарно техническому ноу-хау и рассматривало развитие управленческой составляющей как неотъемлемую часть экономического роста [Bakr, 1985; Cousins, 1984; Yavas, Cavusgil, 1989]. Помимо этого использовались такие термины, как организационная технология [Ulrich, Weiland, 1980; Westney, 1989] и административная технология. Однако определения, предложенные названными авторами, на практике не позволяли разграничить данные термины. В этой связи дадим определение технологии управления.

Технология управления — определенная последовательность действий субъектов системы управления по сбору информации, выработке управленческих решений при помощи специальных методов и процедур, а также осуществлению управленческих воздействий для достижения поставленных целей.

ПОДХОДЫ К АДАПТАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Поскольку все технологии обладают общими признаками и свойствами, то, по нашему мнению, в отношении технологий управления вполне применимы подходы к трансферту и адаптации продуктовых и процессных технологий. Отметим, что такие попытки уже предпринимались [Kedia, Bhagat, 1988]. Это позволяет существенно расширить взгляд на специфику переноса управленческого знания и провести некоторые параллели со специальным и техническим знанием.

В литературе, посвященной трансферту технологий, выделено пять основных подходов к необходимости и возможности адаптации технологии.

К сторонникам первого подхода относятся исследователи, выступающие за универсальную применимость технологий управления. Ими, как правило, являются американские исследователи преимущественно англосаксонского происхождения. В американской теории и практике управления, традиционно являющейся экспортером различного рода управленческих идей и открытий, вопросы адаптации этих идей к местным условиям воспринимающих стран и организаций никогда не были актуальны. Скорее это были задачи самих реципиентов технологий: либо в точности воспроизводить технологии, либо адаптировать их к местным условиям.

Представители второго подхода ставят под сомнение переносимость технологий управления. Так, например, Й. Хуо и М. Фон Глиноф считают, что «даже если технология управления персоналом передаваема, издержки внедрения и риски возврата к исходному положению настолько велики, что могут перекрыть все потенциальные выгоды трансферта» [Huo, Von Glinow, 1995]. Логика их рассуждений такова: эффективность международного трансферта технологии управления зависит от степени ее соответствия ценностям и убеждениям людей в принимающей стране. На ценности и убеждения, в свою очередь, очень сильно влияет национальная культура. Однако пессимизм исследователей данного направления опровергает практика функционирования многих мультинациональных компаний.

К приверженцам третьего подхода можно отнести тех, кто считает, что технологии управления необходимо адаптировать и они поддаются такой адаптации. Среди них подавляющее большинство авторов моделей международного трансферта технологий — А. Неганди [Negandhi, 1968], Э. Уэстни [Weastney, 1989], Б. Кедиа и Р. Бхагат [Kedia, Bhagat, 1988], а также П. Харвестон и Х. Триандис [Bhagat, et al., 2002], Р. Келлер и Р. Чинта [Keller, Chinta, 1990], Р. Танг [Tung, 1994], Р. Робинсон [Robinson, 1989], Г. Хофштеде [Hofstede, 1980], С. Ронен [Ronen, 1986] — и других исследователей кросс-культурного менеджмента. В качестве того, к чему должна адаптиро-

ваться технология управления в международном трансфере, они признают национальную культуру страны-реципиента, а предметом адаптации в данном случае выступает сама технология.

Четвертым подходом в трансфере технологий управления является направление, близкое поведенческому в теории менеджмента, — теория организационного развития и организационных изменений. К исследователям данного направления можно отнести таких авторов, как М. Тир и В. Орликовски [Tyre, Orlikowski, 1993], К. Трасс [Truss, 2001], М. Фельдман [Feldman, 2002] и др. Они рассматривают проблему адаптации технологии управления не столько к внешней, сколько к внутренней среде предприятия, поэтому для него не имеет значения, является ли трансферт технологии национальным или международным. Различий в рекомендациях исследователей для внутреннего и для международного контекста практически не встречается. По мнению данных исследователей, ключом к успеху организационных изменений является изменение внутренней среды организации посредством изменения ее организационной культуры.

И наконец, пятое направление представляют исследователи, которые пытаются объединить в одной модели все (или, по крайней мере, большую часть) предыдущих подходов. Их основной недостаток заключается в отсутствии представления о том, как в рамках международного трансфера происходит взаимодействие факторов, рассматриваемых в качестве основных в вышеизложенных подходах. Одной из наиболее разработанных моделей данного типа является модель Дж. Спилмэна [Spielman, 1983], в которой исследуются два аспекта — передаваемая технология и сам процесс трансфера.

Сравнительный анализ данных подходов позволяет прийти к выводу, что наиболее перспективным является пятый подход в связи с тем, что при глубоком анализе взаимодействия различных факторов в международном трансфере технологий управления он позволяет избежать асимметрии в оценке значимости тех или иных факторов и учитывает не только особенности внешней и внутренней среды передающей и принимающей сторон, но и специфику самой передаваемой технологии. Однако в этих условиях очевидно, что именно специфика самой технологии и становится отправной точкой для оценки необходимости и направлений ее адаптации.

АТТРИБУТЫ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И МАСШТАБЫ ЕЕ АДАПТАЦИИ

Рассмотрим те атрибуты (свойства) технологии управления, которые в значительной степени влияют на возможности и масштабы ее адаптации при международном трансфере. При этом сосредоточимся на атрибутах (или свойствах) технологии управления, влияющих на ее трансферт, в двух

измерениях: первое — факторы, воздействующие на принципиальную возможность трансфера технологии (от полной невозможности трансфера до его возможности), второе — факторы процесса трансфера с точки зрения его облегчения или осложнения. Следовательно, возможность трансфера по первому измерению — необходимое, а относительная его простота (или легкость) по второму измерению — достаточное условие.

Раскроем их понимание применительно к технологиям управления.

1. *Жизненный цикл технологии управления.* Одной из широко рассматриваемых является концепция жизненного цикла технологий. Большинство авторов придерживаются той точки зрения, что возможности трансфера и шансы на его успех увеличиваются в течение жизненного цикла технологии [Teese, 1976; Contractor, 1989; Robinson, 1989]. Ключ, по мнению Е. Гранта и М. Грегори [Grant, Gregory, 1997b], лежит в последовательной идентификации всего того, что относится к технологии в трансфере технологии и затем ассимиляции специфического экспериментального знания.

2. *Относительная важность.* Характеристика относительной важности имеет значение для трансфера технологии управления, поскольку представляет собой степень инновационности и принципиальной новизны технологии. Соответственно, чем относительно важнее технология, т. е. принципиально новее, тем сложнее ее трансферт. И чем более частной, производной является технология, тем проще ее трансферт. К сожалению, специальных исследований влияния данной характеристики на технологии управления не проводилось. Относительная важность тесно связана со сложностью технологии, которую рассмотрим чуть ниже.

3. *Специфика внешней и внутренней среды разработчика и реципиента.* Близкими по смыслу свойствами технологии являются свойства специфичности внешней и внутренней среды деятельности фирмы. Фактически, чем выше специфичность внешней среды и фирменная специфичность, тем ниже устойчивость технологии, тем меньше возможностей ее трансфера. Данная характеристика близка по смыслу термину «пригодность» (appropriateness), введенному Е. Грантом и М. Грегори [Grant, Gregory, 1997a] в отношении промышленных технологий. Пригодность в их терминологии означает степень соответствия производственного процесса характеристикам страны или способностям реципиента. Что касается фирменно-специфичных технологий, то, как правило, они возникают в определенных условиях внутренней среды организации, а в другой внутренней среде теряют либо свою суть, либо эффективность. Как отмечает Э. Даманпур, «организационно-специфические инновации не могут быть скопированы без значительных модификаций для того, чтобы сделать их совместимыми со структурой, культурой и системами адаптирующей организации, поэтому они имеют меньше возможностей

репликации» [Damanpour, 1996]. Таким образом, очень высокая специфичность внешней среды и фирменная специфичность могут сделать трансферт технологии управления невозможным, а в среднем — существенно его усложняют.

4. *Доступность*. Свойство «доступность» характеризует возможность приобретения или трансферта данной технологии. Отчасти оно связано с тем, кто выступает инициатором трансферта — принимающая сторона, разработчик или другое лицо. Если инициатором является разработчик, так или иначе заинтересованный в эффективном трансферте технологии, то доступность технологии максимальна, так как передается не только документация, но и специфические для данной технологии знания. Соответственно, низкая доступность имеется у технологий, не раскрываемых разработчиком и защищаемых в качестве коммерческой тайны, — в этом случае трансферт технологии управления становится практически невозможным.

5. *Сложность*. Характеристика сложности до сих пор не имеет четкого определения в отношении не только управленческих, но и промышленных технологий. Э. Роджерс в своем исследовании «Диффузия инноваций» («Diffusion of Innovation») [Rogers, 1995 г.] интегрировал исследования атрибутов инноваций и пришел к выводу, что характеристика сложности отрицательно связана с уровнем адаптации. В самом общем смысле сложность определяют как уровень квалификации, необходимый для использования и трансферта данной технологии. И чем сложнее технология, тем выше уровень квалификации, требующейся для ее использования и, следовательно, трансферта.

6. *Целостность*. Свойство целостности, в отношении промышленных технологий характеризующее связь технологии с другими технологиями, также имеет значение для технологий управления. Так, исследования в отношении управления комплексным качеством (TQM) подтверждают, что наиболее трудна реализация целостного подхода TQM, в то время как последующие инновации в целях совершенствования системы управления качеством даются гораздо легче [Dean, Bowen, 1994].

Отметим, что данные характеристики получают аналогичную интерпретацию и в теории управления знаниями. Так, например, атрибут сложности в модели, которую представили Р. Бхагат, Б. Кедиа, П. Харвестон и Х. Триандис [Bhagat et al., 2002], трактуется как сложное знание, заключенное в технологии, связанное с большой контекстной неопределенностью и, соответственно, со значительным объемом фактической информации, необходимой для перенесения такого типа знания, — в отличие от простого знания, постижимого и с малым объемом информации, что обеспечивает легкость его трансферта.

Таким образом, можно заполнить схему, предложенную на рисунке.



Рисунок. Атрибуты технологии управления с точки зрения возможности и сложности ее трансферта

На наш взгляд, данная схема во многом дает представление о том, в какой последовательности необходимо рассматривать характеристики технологии управления при предварительном выборе последних. Алгоритм мог бы быть приблизительно следующим:

1. Оценка доступности технологии.
2. Оценка уровня специфики среды:
 - 2.1. Оценка уровня специфики внешней среды.
 - 2.2. Оценка уровня специфики внутренней среды (фирменной специфичности).
3. Оценка сложности и подверженности обратному инжинирингу технологии.

4. Оценка относительной важности технологии.
5. Оценка целостности технологии.
6. Определение этапа жизненного цикла технологии.

Очевидно, что поэтапная оценка по данным показателям достаточно сложна в силу ряда причин. Во-первых, все рассматриваемые атрибуты — качественные, им чрезвычайно трудно, а подчас и невозможно, дать количественную интерпретацию. Во-вторых, в случае избрания в качестве потенциальных технологий управления, например, из различных стран трудно дать сопоставимую оценку специфичности их внешних сред, в то время как определить стадии жизненного цикла технологий не представляет большой сложности. В-третьих, несмотря на выделенную последовательность рассмотрения атрибутов технологии, они во многом взаимозависимы, и, соответственно, возникает вопрос о том, возможно ли определить вес каждого из факторов, и будут ли веса данных факторов одинаковы для различных технологий управления.

Таким образом, очевидно, что, даже имея веса атрибутов и шкалы оценок для отдельных атрибутов сравниваемых технологий, но не располагая при этом возможностью сопоставить технологии по другим атрибутам, сравнительная оценка технологий становится неосуществимой и теряет свой смысл. В этой связи представляется крайне актуальным выяснение того, что оказывает влияние на значения и веса рассматриваемых атрибутов.

ВИДЫ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ОСОБЕННОСТИ

Одним из определяющих факторов, на наш взгляд, является функциональная принадлежность технологии управления, поскольку технологии управления одного вида обладают сходными показателями атрибутов.

В настоящее время не существует общепринятой классификации технологий управления, в целом можно выделить следующие их виды по функциональному признаку:

- ◆ технологии стратегического управления;
- ◆ технологии бизнес-планирования;
- ◆ технологии управления маркетингом;
- ◆ технологии финансового менеджмента;
- ◆ технологии управления персоналом;
- ◆ технологии корпоративного управления;
- ◆ технологии управления качеством;
- ◆ информационные технологии;
- ◆ технологии операционного управления;
- ◆ технологии управления производством;
- ◆ логистические технологии;

- ♦ технологии внутрифирменного учета и контроля;
- ♦ технологии структурирования и организации бизнес-процессов.

Необходимо отметить, что данное деление имеет достаточно условный характер. Так, например, технологии бизнес-планирования могут включать элементы технологий структурирования, технологий операционного управления, а технологии структурирования — технологии управления персоналом и т. д. Это зависит от характеристики целостности технологии, т. е. чем больше элементов охватывает данная технология, тем она системнее, целостнее.

Таким образом, каждый класс рассматриваемых технологий обладает своей собственной спецификой. Определим, в чем выражаются особенности отдельных классов технологий по выделенным выше характеристикам, и остановимся на наиболее важных из них. Из поля зрения исключим только оценку этапа жизненного цикла технологии, поскольку попробуем оценить все технологии определенного вида в целом, без привязки к конкретному этапу жизненного цикла.

1. *Технологии стратегического управления* связаны с выбором направления развития организации в долгосрочной перспективе и его реализацией. В отличие, скажем, от технологий учета, технологии стратегического управления, как правило, гораздо менее формализованы (зачастую эвристичны), относительно доступны и просты (соответственно, более подвержены обратному инжинирингу), но обладают высоким уровнем целостности. Необходимо также отметить, что специфичность внешней среды технологий стратегического управления достаточно низка, а фирменная специфичность — выше среднего, поскольку организация внутрифирменного стратегического процесса во многом связана с особенностями людей, вовлеченных в данный процесс. Высокий уровень фирменной специфичности технологий стратегического управления можно проиллюстрировать на примере того, что такие школы стратегического управления, как школа власти и школа культуры (по Г. Минцбергу), прямо связывают результаты процесса стратегического управления с особенностями сложившихся внутри предприятия отношений и организационной культуры. Применительно к специфичности внешней среды в качестве примера можно привести исследования Дж. Чайлда [Child, 1994] и Л. Маркоци [Markoczy, 1998], определивших, что в условиях принятия стратегических решений влияние национальной культуры существенно ниже или даже отсутствует в связи с необходимостью достижения организационных целей.

2. *Технологии бизнес-планирования* функционально весьма близки технологиям стратегического управления и связаны с определением ключевых показателей организационных процессов и результатов в кратко- и среднесрочной перспективе. В отличие от технологий стратегического управления,

технологии бизнес-планирования сложнее, несколько менее доступны и важны. В данном случае значительно выше специфичность внешней среды и незначительно — фирменная специфичность. Высокое значение специфичности внешней среды связано прежде всего с тем, что реализация многих современных технологий бизнес-планирования существенно зависит от систем бизнес-планирования ближайшего окружения фирмы — поставщиков, дистрибьюторов, а иногда и работы государственных органов (например, таможенных органов для экспортно-импортных операций), а также от уровня принимаемого риска бизнес-планов, что в большей степени может определяться национальной культурой. Низкий уровень фирменной специфичности объясняется как раз первым из этих факторов — для обеспечения эффективной работы с поставщиками и дистрибьюторами прозрачность и совместимость технологий бизнес-планирования зачастую крайне необходимы. Таким образом, для технологий бизнес-планирования ключевое значение имеют характеристики специфичности внешней среды, сложности и целостности.

3. *Логистические технологии, технологии управления производством и технологии операционного управления* близки технологиям бизнес-планирования. Логистические технологии как технологии управления товарно-материальными запасами мало отличаются от технологий бизнес-планирования. Они также сложны, менее доступны, имеют низкую относительную важность, ниже среднего уровень фирменной специфичности и целостности. Однако уровень специфичности внешней среды так же, как и в технологиях бизнес-планирования, высок, но природа этой специфичности несколько иная. Движение товарно-материальных ценностей является одной из сфер деятельности фирмы, достаточно жестко регламентированной органами государственной власти как на законодательном уровне, так и на уровне исполнительных органов власти. Поэтому фактор различий национального законодательства (т. е. характеристики специфичности внешней среды) выступает одним из ключевых при адаптации зарубежных логистических технологий.

Технологии управления производством достаточно сильно связаны с отраслевыми производственными технологиями, поэтому одним из основных факторов специфики технологий управления производством будет отраслевая специфичность производства, и в данном случае трансферт технологии управления производством будет сопутствовать трансферту производственной технологии. Все сказанное относительно технологий управления производством приложимо и к операционным технологиям управления за исключением того, что они в меньшей мере определяются спецификой конкретной отрасли. В качестве примера можно привести особенности внедрения концепции «точно в срок».

4. *Технологии управления маркетингом* связаны с доведением товаров до конечного потребителя. Сами же маркетинговые технологии во многом сходны с технологиями стратегического управления — они также относительно доступны, просты, имеют сравнительно низкую относительную важность, но в отличие от технологий стратегического управления обладают средним уровнем целостности и специфичности внешней среды и ниже среднего — фирменной специфичности.

Подавляющее большинство исследователей отмечают чрезвычайно благоприятные перспективы внедрения технологий управления маркетингом в России. В основном это связано с тем, что российский потребительский рынок крайне ненасыщен и потребитель пока легко включается в «игры», предлагаемые производителем.

5. *Технологии финансового менеджмента* имеют целью получение, использование и размещение финансовых ресурсов предприятия. Они отличаются прежде всего крайне высокой специфичностью внешней среды — зарегулированностью и вниманием различных органов к деятельности предприятия в этой области, а также зависимостью от степени развития финансово-кредитной инфраструктуры. Данные технологии обладают высоким уровнем сложности, средним уровнем доступности и относительной важности, низким уровнем фирменной специфичности и высоким уровнем специфичности внешней среды.

6. *Технологии внутрифирменного учета и контроля* близки технологиям финансового менеджмента. В отличие от последних, внимание контролирующих органов к ним слабее, и в данном случае фирменная специфичность подобных технологий может быть выше специфичности внешней среды. Однако так же, как и технологии финансового менеджмента, они обладают высоким уровнем сложности, выше среднего уровнем доступности, средним уровнем относительной важности.

7. *Информационные технологии* среди технологий управления занимают особое место. Их специфика заключается в том, что они неотъемлемо связаны с программными средствами. Вследствие этого данные технологии обладают относительно высокой доступностью, незначительной фирменной специфичностью и специфичностью внешней среды, а также весьма высоким уровнем сложности и целостности. В общем характеристики информационных технологий производны от характеристик охватываемых ими функциональных технологий.

8. *Технологии управления персоналом* связаны с набором, организацией и развитием человеческого потенциала предприятия. В отличие от всех остальных технологий, они обладают очень высокой специфичностью внешней среды и фирменной специфичностью, что повсеместно признается исследователями (Г. Хофштеде, К. Трасс). Данные технологии относительно ме-

нее важны, просты и доступны. Специфичность внешней среды имеет здесь множество аспектов, определяющихся особенностями культуры страны, правового регулирования трудовых отношений, сложившегося рынка труда и т. д. В то же время фирменная специфичность проявляется в демографических характеристиках персонала, уровне его образования, в конкретной организационной культуре, в отношениях между работодателями, работниками и профсоюзными организациями и т. п.

Пожалуй, именно в этой сфере можно найти наибольшее количество примеров удачных и неудачных адаптаций. Рассмотрим опыт внедрения технологии «наделение полномочиями». Она поощряет сотрудников принимать определенные решения без консультаций со своим руководством на том уровне, на котором сосредотачивается вся информация, релевантная для данного решения. Эта технология была внедрена в Oriflame Russia — российском подразделении шведской компании. Отметим, что «наделение полномочиями» — технология, пришедшая из США. Однако в России она применялась с некоторыми модификациями. М. Брэнстром (генеральный директор Oriflame Russia) описал систему так: «Для того чтобы решения принимались на соответствующем уровне, мы разработали „лист отказов“. Он представляет собой конкретные решения, которые должны приниматься на определенном уровне. И если для данной должности этот вопрос не указан в этом листе, то это значит, что работник должен сам принять решение. Мы обнаружили, что эта более формализованная система наделения полномочиями позволяет работнику чувствовать себя более комфортно при принятии решений». Российские фирмы традиционно были очень иерархичными, сотрудникам в их действиях всегда требовалось одобрение вышестоящего руководства даже по незначительным вопросам.

9. *Технологии корпоративного управления* представляют собой способы согласования интересов и координации действий собственников, менеджеров и работников предприятия. Данные технологии во многом сходны по своим показателям с технологиями управления персоналом. Они также относительно просты, доступны, относительно менее важны, для них тоже ключевую роль играют два основных фактора — специфичность внешней среды и фирменная специфичность. В массе факторов внешней среды в отличие от технологий управления персоналом существенное значение имеет сложившаяся система корпоративного права.

10. *Технологии управления качеством* связаны с обеспечением высокого уровня качества: готовой продукции, процессов производства, качества трудовой и социальной жизни и т. д. В настоящее время теория управления качеством представляет собой философию сродни маркетингу, что объясняет высокий уровень доступности технологий, средний уро-

вень сложности и относительной важности, а также весьма высокий уровень целостности, фирменной специфичности и специфичности внешней среды.

Именно поэтому перспективы широкомасштабного внедрения систем качества в России пока невелики. Тем не менее уже существуют успешные адаптации известных технологий управления качеством. Особый способ адаптации технологии управления комплексным качеством» (TQM) был применен в компании «Инструм-Рэнд», ставшей одной из поставщиков компании Mercedes Benz — довольно критичного заказчика. По словам генерального директора «Инструм-Рэнда» В. Сорокина, «качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает. Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии: он не выбирает поставщика, оборудование, технологию, режим обработки. И если он сделал дефектную деталь, нам всем важно понять, почему так получилось, а не наказать крайнего. Так родилась концепция „бриллианта“ ... Дефектную деталь теперь никто не прячет, а несет на стол для „бриллиантов“, сопровождая биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект. И мастер объявляет такому рабочему благодарность и выписывает премию за то, что деталь не попала на конвейер... Прошло три года работы по системе „бриллиант“, и уровень дефектов опустился до одного процента» [Щербо, 2003, с. 34].

11. *Технологии структурирования и организации бизнес-процессов* отражают способы организации деятельности предприятия в целом. Их отличительная черта — очень высокий уровень целостности, весьма высокий уровень специфичности внешней среды и фирменной специфичности, средний уровень сложности, относительной важности и доступности.

Основываясь на рассмотрении различных видов технологий управления и примеров их адаптации к российским условиям, обобщим оценку классов функциональных технологий по выделенным атрибутам технологии. Проявление каждой из характеристик технологии управления описывается посредством трехзначной шкалы: низкой степени проявления, средней степени проявления, высокой степени проявления характеристик, обозначенных в таблице соответственно «Н», «С» и «В».

Таким образом, разные виды технологий управления предполагают различный масштаб их адаптации к запросам и особенностям реципиента. Очевидно, что из предложенных факторов наибольшее значение для целей адаптации технологии имеют специфичность внешней среды и фирменная специфичность. Соответственно, проранжируем виды технологий в зависимости от объема необходимой адаптации (в порядке убывания):

- ♦ технологии управления персоналом;
- ♦ технологии управления качеством;

- ♦ технологии структурирования и организации бизнес-процессов;
- ♦ технологии стратегического управления;
- ♦ технологии корпоративного управления;
- ♦ технологии финансового менеджмента и логистические технологии;
- ♦ технологии внутрифирменного учета и контроля;
- ♦ технологии бизнес-планирования и управления маркетингом;
- ♦ технологии операционного управления и управления производством;
- ♦ информационные технологии.

Таблица

**Оценка классов функциональных технологий управления
по выделенным атрибутам технологии**

Технологии	Доступность	Специфичность		Сложность	Относительная важность	Целостность
		внешней среды	фирменная			
Стратегическое управление	В	Н	С	С	В	В
Бизнес-планирование	С	С	Н	С	С	В
Управление маркетингом	В	С	Н	С	Н	В
Финансовый менеджмент	С	В	Н	В	С	С
Управление персоналом	Н	В	В	С	Н	В
Корпоративное управление	Н	В	С	С	Н	В
Управление качеством	С	В	В	С	С	В
Информационные технологии	Н	Н	Н	В	В	В
Операционное управление	С	С	С	С	Н	Н
Управление производством	С	С	С	В	С	Н
Логистические технологии	С	В	Н	В	Н	Н
Учета и контроля	С	С	С	В	С	С
Структурирования	С	В	В	С	С	В

Очевидно, что в случае рассмотрения конкретных примеров технологий разных видов эта последовательность может быть иной, тем не менее, на наш взгляд, она отражает ключевые различия функциональных видов технологий управления с точки зрения их переносимости.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в споре «почвенников» и «западников» нет предмета, поскольку первые для обоснования своей позиции апеллируют преимущественно к технологиям управления персоналом и технологиям корпоративного управления, а вторые — к технологиям стратегического управления, бизнес-планирования, внутрифирменного учета и контроля, менее связанным со спецификой внешней и внутренней среды предприятия.

Таким образом, предлагаемый подход, основывающийся на детальном анализе непосредственно переносимого инструментария — его атрибутов и функционального вида, на наш взгляд, позволяет сместить фокус дискуссий в сторону более конструктивного обсуждения вопроса о необходимости и направлениях адаптации зарубежных технологий управления к системам российских компаний.

Литература

- Горичева Л.* К вопросу о целостности национального хозяйства (постановка проблемы) // Вопросы экономики. 1996. № 9. С. 148–157.
- Кармин А. С.* Основы культурологии: морфология культуры. СПб.: Лань, 1997.
- Майминас Е.* Российский социально-экономический генотип // Вопросы экономики. 1996. № 9. С. 131–141.
- Марьяновский В.* Российский экономический менталитет // Вопросы экономики. 1996. № 9. С. 158–160.
- Ольсевич Ю.* О национальном экономическом мышлении // Вопросы экономики. 1996. № 9. С. 117–130.
- Прохоров А. П.* Русская модель управления. М.: Журнал Эксперт, 2002.
- Шербо Г.* У руля «Мерседеса» // Эксперт. 2003. № 15. С. 28–36.
- Vakr B. A.* Technology Transfer // Polymer News. 1985. February 10.
- Bhagat R. S., Kedia B. L., Harveston P. D., Triandis H. C.* Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework // Academy of Management Review. 2002. Vol. 27. April. N 2. P. 204–221.
- Child J.* Management in China during the Age of Reform. Cambridge University Press: Cambridge, 1994.
- Contractor F.* Inter-Firm Technology Transfers and the Theory of Multinational Enterprise // International Trade Journal. 1989. Vol. 4. Fall. N 1. P. 21–48.
- Cousins M.* ARA International Recruits Technologists for Kingdom's Industry Posts // Saudi Business. 1984. N 10. P. 28–29.
- Damanpour E.* Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models // Management Science. 1996. Vol. 42. N 5. P. 693–716.
- Dean J. W., Jr., Bowen D. E.,* Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development // Academy of Management Review. 1994. Vol. 19. July. N 3. P. 392–418.

- Feldman M., Rafaeli A.* Organizational Routines as Sources of Connection and Understandings // *Journal of Management Studies*. 2002. Vol. 39. May. N 3. P. 309–331.
- Grant E. B., Gregory M. J.* Adapting Manufacturing Processes for International Transfer // *International Journal of Operations & Production Management*. 1997a. Vol. 17. N 10. P. 994–1005.
- Grant E. B., Gregory M. J.* Tacit Knowledge, the Life Cycle and International Manufacturing Transfer // *Technology Analysis & Strategic Management*. 1997b. Vol. 9. N 2. P. 149–161.
- Hofstede G.* *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications: Beverly Hills, CA; London, 1980.
- Huo Y. P., Von Glinow M. A.* On Transplanting Human Resource Practices to China // *International Journal of Manpower*. 1995. Vol. 16. N 9. P. 3–15.
- Kedia B. L., Bhagat R. S.* Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management // *Academy of Management Review*. 1988. N 13. P. 559–571.
- Keller R. T., Chinta R. R.* International Technology Transfer: Strategies for Success // *Academy of Management Executive*. 1990. Vol. 4. N 2. P. 33–43.
- Markoczy L.* Us and Them // *Across the Board*. 1998. Vol. 35. February. N 2. P. 44–48.
- Negandhi A. R.* Advanced Management Know-How in Underdeveloped Countries // *California Management Review*. 1968. Vol. 10. Spring. N 3. P. 53–62.
- Perrow C.* A Framework for the Comparative Analysis of Organizations // *American Sociological Review* 1967. Vol. 2. N 6. P. 854–866.
- Robinson D. R.* Toward Creating an International Technology Transfer Paradigm // *The International Trade Journal*. 1989. Vol. 4. Fall. N 1.
- Rogers E. M.* *Diffusion of Innovation*. 4th ed. The Free Press: N. Y. 1995.
- Ronen S.* *Comparative and Multinational Management*. Wiley: Chichester, UK, 1986.
- Spielman J. D. B.* Redefining the Transfer of Technology Process // *Training and Development Journal*. 1983. Vol. 37. October. N 10. P. 35–40.
- Teece D.* *The Multinational Corporation and the Resource Cost of Technology Transfer*. Ballinger: Cambridge, MA, 1976.
- Thompson J. D.* *Organizations in Action*. McGraw-Hill: N. Y., 1967.
- Truss C.* Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes // *Journal of Management Studies*. 2001. Vol. 38. December. N 8. P. 1121–1149.
- Tung R. L.* Human Resource Issues and Technology Transfer // *International Journal of Human Resource Management*. 1994. Vol. 5. December. N 4. P. 807–825.
- Tyre M., Orlikowski W.* Exploiting Opportunities for Technological Improvement in Organizations // *Sloan Management Review*. 1993. Vol. 35. Fall. N 1. P. 13–26.
- Ulrich R. A., Weiland G. F.* *Organizational Design and Theory*. Irwin: Homewood, IL, 1980.
- Westney D. E.* The International Transfer of Organizational Technologies // *International Trade Journal*. 1989. Vol. 4. Fall. N 1. P. 69–91.
- Woodward J.* *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press: N. Y., 1965.
- Yavas U., Cavusgil T.* Management Know-How Transfer to Developing Countries: Efficacy of Specialized Training Courses // *Management International Review*. 1989. Vol. 29. N 3. P. 72–80.

Статья поступила в редакцию 20 февраля 2005 г.