Автор: Варнеке Ханс-Юрген.

Кризис структуры, спад производства, неудобное местоположение, упущенные возможности, неудачный менеджмент, массовые увольнения, рекордное число обанкротившихся предприятий: Европа переживает

сейчас тяжелый экономический кризис послевоенного времени.

Профессор Варнеке, директор Фраунхоферского института промышленной техники и автоматизации, а с 1993 г. президент общества Фраунхофера, дает прекрасный обзор слабых сторон в организационном взаимодействии предприятия и описывает пути их эффективного преобразования. Автору удалось доходчиво изложить комплексные взаимосвязи. Такие понятия, как "учиться менеджменту", "система тотального качества", "децентрализованная структура" или "самоорганизация" сопровождаются в ходе подачи материала иллюстрациями.

Издательтсво "Наука/Интерпериодика", 1999 год.

О слонах и газелях

Анастасия Матвеева, специальный корреспондент журнала «Эксперт». Источник .

Как управлять бизнесом в мире хаоса и неопределенности

На рубеже двадцатого и двадцать первого столетий перед мировым бизнесом встала проблема выживания в среде, где изменения происходят с возрастающей скоростью — такой, что даже в краткосрочной перспективе результаты становятся труднопредсказуемыми. Автор рецензируемой книги «Революция в предпринимательской культуре», профессор **Ханс-Юрген Варнеке**, директор Фраунхоферского института промышленной техники и автоматизации (Германия), использует применительно к этой среде термин «турбулентная», или, по-русски, — вихревая. Сложившаяся ситуация заставила практиков и теоретиков менеджмента начать поиск новых подходов к управлению, позволяющих компаниям жить и развиваться в заданных извне условиях неопределенности. Один из таких подходов и представляет читателю профессор Варнеке.

Опираясь на исследования, проведенные во Фраунхоферском институте, а также на собственный опыт работы в промышленности, он полагает, что ключ к сохранению жизнеспособности западных компаний лежит в сфере предпринимательской культуры. Сравнивая западноевропейскую (в первую очередь немецкую) культуру предпринимательства с японской, ученый приходит к выводу: ради сохранения конкурентоспособности промышленности Германии в мировом масштабе необходимо внести существенные коррективы в немецкую предпринимательскую культуру.

Сделать это очень просто: когда руководство компании решает вопрос делегирования ответственности и определяет оптимальный размер структурной единицы, которую можно наделить *полной* самостоятельностью и *полной* ответственностью за функционирование части бизнес-процесса, оно должно исходить из принципа «чем меньше, тем лучше». Организацию, состоящую из мелких самоорганизующихся команд, автор называет «фрактальной фабрикой» (от латинского fractus — дробный, фрагментарный), или «фабрикой будущего». На «фабрике будущего» централизованные (в рамках компании) контроль и планирование сведены до минимума.

Предпринимателям и менеджерам, воспитанным в культуре крупных корпораций, где порядок, контроль и трудовая дисциплина традиционно опирались на тома инструкций и правил, трудно, по-видимому, избавиться от боязни, что практическим воплощением изложенных в монографии идей будет организационный хаос. Однако автор аргументированно доказывает, что следование традиционной культуре в новых условиях чревато полной потерей жизнеспособности бизнеса. Эта культура превращает компании в «неповоротливых слонов», в то время как выжить в бизнесе сейчас могут только «легконогие газели». По мнению профессора Варнеке, именно кажущаяся хаотичность — залог успешности бизнеса в мире турбулентности. Фрактальность придает компаниям способность к самоорганизации, подобной той, которой обладают биологические системы.

Труд написан с немецкой основательностью. Иной раз до выводов, имеющих непосредственное отношение к повседневной управленческой практике, трудно добраться через цитаты из Шиллера и Энгельса, ссылки на античных философов и вряд ли знакомую широким массам менеджеров фрактальную геометрию. Но выводы Варнеке стоят того, чтобы предпринять усилия по преодолению всех препятствий. Дело в том, что за время, прошедшее с момента первой публикации монографии в 1993 году, принципы построения «фабрики будущего» с успехом реализованы «Фольксвагеном» на приобретенной им «Шкоде», а по последним сообщениям, будут использоваться и самим «Фордом». Таким образом, прочитав книгу, российский менеджер приобщится к последним модным тенденциям в мировом управленческом искусстве; поймет, какие организационные структуры в ближайшем будущем обеспечат конкурентоспособность

бизнеса в странах с развитой рыночной экономикой.

При этом в монографии достаточно материала, чтобы остудить горячие головы, готовые сразу вслед за ее прочтением броситься разбивать свою организацию на «фракталы». Стоит только прочитать главу о том, какие информационные ресурсы и системы потребны для обеспечения эффективной работы «фабрики будущего». Однако, как говорится в русских народных сказках, «эта беда — еще не беда». Благодаря все той же немецкой дотошности автора читатель сможет найти в книге подробное изложение эволюции организационных структур в цивилизованных хозяйственных системах. И неизбежно придет к выводу, что на пути к превращению в «газель» ему самому и его компании предстоит пройти через несколько «культурных революций», весьма отличных от той, что происходит сейчас, согласно Варнеке, в мировом масштабе. Эффективность «фракталу» обеспечивает способность всех членов команды к самоорганизации, самодисциплине и самоконтролю. Эта способность основана на трудовой морали и этике, выработанной в экономически развитых странах в течение нескольких десятилетий (а может, и столетий) существования там цивилизованного бизнеса. Так что вряд ли в ближайшее время мы сможем наблюдать «фрактальную» фабрику на российской почве.

Но это вовсе не значит, что книга представляет для наших сограждан лишь теоретический интерес. На наш взгляд, ничто не может быть сейчас полезнее для российских предпринимателей, чем вывод, на который наталкивает эта монография: когда буксует технология менеджмента, пора думать о смене культурной парадигмы бизнеса.

См. подборку на тему " Фрактальные организации ".

Компьютерное моделирование физических процессов на основе фрактальных

функций