

УДК 65.01

## ПРИНЦИПЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОНЦЕПЦИИ ПИТЕРА СЕНГЕ: ЛОКАЛИЗАЦИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

**Калинина Татьяна Леонидовна**

кандидат философских наук, доцент

**Яфаркина Кристина Евгеньевна**

студент

Финансовый университет при правительстве Российской Федерации  
Москва

**Аннотация.** В данной статье представлен один из принципов современного менеджмента – принцип локализации полномочий, о котором говорит Питер Сенге в своей работе «Пятая дисциплина». Рассмотрены сложности, связанные с внедрением этого принципа, а также условия его успешной реализации.

**Ключевые слова:** обучающая организация, локализация полномочий, организация власти, лидерство, менеджмент.

---

## PRINCIPLES OF MODERN MANAGEMENT IN PETER SENGE'S CONCEPT: LOCALIZATION OF AUTHORITY (LOCALNESS)

**Kalinina Tatyana Leonidovna**

candidate of philosophy, associate professor

**Yafarkina Kristina Evgenyevna**

student

Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow

**Abstract.** The article considers one of the principles of modern management, namely, the principle of localization of authority (localness), which Peter Senge presents in his work «The Fifth Discipline». The difficulties associated with this principle are presented, as well as the conditions for successful implementation of it.

**Keywords:** learning organization, localization of authority (localness), organization of power, leadership, management.

В данной статье рассматривается один из принципов современного менеджмента, а именно, принцип локализации полномочий (localness), о котором говорит Питер Сенге в своей работе «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций (The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization)» [1].

Согласно П. Сенге, люди обучаются быстрее, когда есть чувство общей ответственности за свои действия. А чувство беспомощности и убеждение, что они не в силах повлиять на обстоятельства, напротив, снижают способность учиться. К такому же результату ведет уверенность, которая управляет действиями сотрудников: «если мы знаем, что наша судьба в наших руках, способность учиться опять же возрастает. Вот почему обучающиеся организации всё в большей степени характеризуются вертикальной организацией власти, то есть передачей власти и полномочий сверху вниз» [1, с. 295].

Локализация полномочий подразумевает не только принятие решений на нижних этажах управленческой иерархии, но и то, что структура управления организацией предполагает принятие на местах максимально возможного числа необходимых решений.

В то же время, локализация полномочий предполагает рост ответственности: люди получают свободу действовать, возможность проверять собственные идеи и отвечать за полученные результаты. П. Сенге цитирует Рея Стата, генерального директора корпорации «Analog Devices», «в традиционной иерархической организации наверху мыслят, а на местах действуют. В обучающейся организации нужно, чтобы каждый мыслил и действовал» [1, с. 295].

Не менее важно то, что локализация полномочий особенно важна в периоды быстрых изменений. Так как на местах располагают более свежей информацией о предпочтениях клиентов, о действиях конкурентов, о тенденциях рынков, то создаются наилучшие условия для того, чтобы управлять постоянным приспособлением к быстро и постоянно изменя-

ющимся обстоятельствам. «Проведенное корпорацией Royal Dutch/Shell исследование «срока жизни» корпораций показало, что дольше всех живут те фирмы, которые обладают «способностью постоянно экспериментировать с новыми направлениями бизнеса». Обычно такие эксперименты возникают на местах [1, с. 295]. Питер Сенге уверен в том, что локализация полномочий – это краеугольный камень в структуре обучающейся организации.

В то же время П. Сенге предупреждает, что «локализация полномочий – это еще и новые опасности, неизвестные традиционным иерархическим организациям. Две из них имеют особенное значение. Прежде всего, это конфликты, с которыми сталкиваются высшие административные чины при отказе от контроля, при передаче права принятия решений на места. Вторая же связана с задачей, как сделать местное управление эффективным» [1, с. 296].

Многие старшие управленцы, как правило, не склонны к отказу от значительной части власти. Локализация полномочий может вызвать у них сомнения, которые коренятся в страхе «потерять». «Не случится ли так, что в результате развития управления на местах руководство корпорации станет ненужным или менее важным - совершенно формальным украшением? Эти опасения мешают многим управленцам и менеджерам понять свою новую роль в организациях с локализацией полномочий: ответственность за постоянное расширение способности организации учиться» [1, с. 296].

Питер Сенге приводит и другую причину двойственного отношения к локализации полномочий. И это сомнения в том, «как в таких условиях обеспечить координацию и слаженность действий различных подразделений? Как достичь взаимной поддержки в движении к общим целям корпорации? Или же, иными словами, как можно управлять организацией, в которой менеджеры, управленцы, на местах обладают немалой самостоятельностью? Как может подобная организация избежать пре-

вращения в «холдинговую компанию», где «штаб-квартира» только устанавливает финансовые критерии, а всё остальное исполняется на местах...» [1, с. 296].

В последние тридцать лет тенденция передавать всё большую часть полномочий на места делает эти вопросы наиболее важными. Такие успешные корпорации, как Royal Dutch/Shell, Johnson & Johnson, 3M и Citicorp возглавляют движение к локализации управления. При этом всё больше доказательств того, «что жесткие авторитарно-иерархические структуры подрывают способность учиться, не могут эффективно использовать дух, энтузиазм и знания людей, не в состоянии адекватно реагировать на изменения условий деловой среды» [1, с. 296]. Однако, альтернативы авторитарным иерархиям далеко не ясны.

Таким образом, внедрение стратегии менеджмента с локализацией полномочий встречает ряд трудностей. Одна из наиболее существенных среди них заключается в том, что старшие менеджеры при всей приверженности ценностям свободы и индивидуальной ответственности не могут отказаться от традиционных форм контроля. Другая трудность связана с тем, что когда менеджеры высшего звена все же передают контроль вниз, может оказаться, «что местные, так называемые, энтузиасты делегирования полномочий не справляются с принятием нужных решений» [1, с. 296].

В целом, сложности связаны с неудачными попытками построить обучающуюся организацию. В частности, это может выражаться в том, что топ-менеджеры пытаются привлечь людей к принятию решений, «но им не хватает выдержки, чтобы дать людям «на местах» возможность развить собственное видение, создать собственные стратегии и структуры и принять на себя ответственность за собственное обучение, поступки» [1, с. 296].

Для того чтобы преодолевать трудности подобного рода, Питер Сенге говорит о новой роли центрального руководства корпорации. «Что

остаётся на долю старших менеджеров, когда все большая доля ответственности за рост и функционирование производственных подразделений переходит в руки местных менеджеров...» [1, с. 307]. В этих условиях «одним из элементов новой ответственности является управление для блага организации, «управление идеями», пониманием ключевых ценностей и задач, постоянная разработка картины общего будущего» [1, с. 307]. Это означает, что у администраторов появляются новые заботы и обязанности. «Часть времени приходится посвящать "новой работе", хотя мы даже не знаем точно, что это такое. Но мы знаем, что она как-то связана с новым поколением "организационной архитектуры"» [1, с. 307]. Питер Сенге пишет: «Я полагаю, что главным в новой роли будет менеджер как исследователь и разработчик. Что же он будет исследовать? Организацию как систему и действующие на нее внешние и внутренние силы. А что он будет разрабатывать? Обучающие процессы, которые помогут всем другим менеджерам в организации понять эти тенденции и силы» [1, с. 308].

Очевидно, что кроме общепризнанных навыков, о которых авторы подробно писали в своей работе [2], лидер в целом и менеджер в частности, сталкивается с вызовом построения обучающей организации, для ответа на который ему потребуются новые, совершенно не общепринятые навыки, а именно, способности педагога, необходимые для разработки насущных обучающих процессов.

## Список использованных источников

1. Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.koob.ru/senge\\_peter/fifth\\_discipline](http://www.koob.ru/senge_peter/fifth_discipline)
2. Yafarkina K., Kalinina T. Managerial culture of the modern business leader's type // Молодой ученый: вызовы и перспективы. Сб. ст. по матер. XIV междунар. науч.-практ. конф. № 12 (14). М., 2016. С. 230-234.