

ВАСЕЦКИЙ А.А. ТАРАСОВ Н.А. ЯНОВСКИЙ В.В.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖЕНТА

ЭЛЕКТРОННОЕ УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

**ПОД РЕДАКЦИЕЙ
ЯНОВСКОГО В.В.**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2007**

Васецкий А.А. Тарасов Н.А. Яновский В.В. Основы менеджмента: Электронное учебное пособие/ Под ред. Яновского ВВ. – СПб, СЗАГС, 2007.

В книге в доступной и современной форме раскрываются основы менеджмента. Большое внимание авторами уделено изучению природы и составу основных функций менеджмента, методам управления и формам организационных отношений, раскрыты основные современные структуры управления. Особый интерес представляет приведенная авторами концепция формирования эдхократической организации - одновременно организационной структуры и стиля управления. В книге приведены традиционные теории мотивации деятельности в менеджменте, проведено сопоставление основных мотивационных теорий

Материал учебного пособия основывается на базе системного подхода к вопросам менеджмента, содержит много актуальных сведений, в том числе из практики зарождающегося русского бизнеса. Изучение данного пособия не только пробудит интерес к изучаемому предмету, но и позволит свободно ориентироваться в сложных условиях современного менеджмента, зарождающихся рыночных отношениях в нашей стране.



© Васецкий А.А. Тарасов Н.А. Яновский В.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
Глава I. Развитие менеджмента. Эволюция взглядов на управление организацией в современной России.....	10
1.1. Менеджмент как понятие.....	10
1.2. Менеджмент и менеджеры.....	14
1.3. Развитие мировой теории и практики менеджмента.....	19
1.4. Современная система взглядов на менеджмент	25
Вопросы для самопроверки.....	32
Глава II. Цели и функции менеджмента.....	33
2.1. Миссия организации.....	33
2.2. Цели организации и их классификация	36
2.3. Управление по целям (результатам)	41
2.4. Функции менеджмента.....	44
Вопросы для самопроверки.....	53
Глава III. Процесс и методы принятия решений	54
3.1. Этапы менеджмента как процесса	54
3.3. Внутренние и внешние факторы в проблемной ситуации, их анализ	59
3.4. Критерии оценки решений и классификация решений	63
3.5. Индивидуальные/групповые решения и методы анализа.....	66
3.6. Моделирование и количественный анализ	68
Вопросы для самопроверки.....	70
Глава IV. Стратегический менеджмент.....	71
4.1. Общая концепция.....	71
4.2. Стили организационного поведения.....	74
4.3. Планирование стратегии	78
4.4. Анализ альтернатив и выбор стратегии.....	87
4.5. Структура управления, ориентированная на решение стратегических проблем.....	97
Вопросы для самопроверки.....	102
Глава V. Принципы инновационного менеджмента	103
5.1. Сфера инновационной деятельности	104
5.2. Основные составляющие инновационного процесса.....	106
5.3. Основные этапы инновационного процесса	112
5.4. Государственная поддержка инновационной деятельности	114

5.5. Понятие, основные этапы создания и реализации инновационного проекта.....	118
5.6. Выбор альтернативы.....	125
Вопросы для самопроверки.....	130
Глава VI. Методы управления организацией	131
6.1. Система общих методов менеджмента.....	131
6.2. Конкретные методы в менеджменте	134
6.3. Методы управления и потребности личности	135
6.4. Процессуальные теории мотивации.....	139
6.5. Как управлять в современной России?	142
Вопросы для самопроверки.....	149
Глава VII. Структуры управления	150
7.1. Понятия и принципы построения структур управления.....	150
7.2. Эволюция организационных структур	151
7.3. Иерархический тип структур управления	154
7.4. Органический тип структур управления	159
7.5. Организационные структуры управления информационного общества	165
Вопросы для самопроверки.....	174
Глава VIII. Менеджмент персонала.....	175
8.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования	177
8.2. Управление деловой карьерой в организации	178
8.3. Управление деловой карьерой.....	180
Вопросы для самопроверки.....	182
Глава IX. Контроль в современной организации	183
9.1. Понятие управленческого контроля, его механизмы, функции, виды.....	183
9.2. Контроль как процесс.....	187
9.3. Контроллинг и его особенности.....	189
9.4. Основные принципы контроллинга	190
9.5. Понятие о современных системах управленческого контроля	191
9.6. Особенности контроля в государственной организации	194
9.7. О контроле и надзоре	196
9.8. Специфика эффективного контроля в государственной организации	199
Вопросы для самопроверки.....	208
Глава X. Коммуникация в организациях.....	209
10.1. Понятие коммуникации в управлении.....	209
10.2. Процесс коммуникации.....	210

10.3. Коммуникационные сети	216
10.4. Коммуникационные стили	220
10.5. Барьеры в межличностных коммуникациях	222
10.6. Невербальная коммуникация.....	225
10.7. Коммуникативное давление	229
Вопросы для самопроверки.....	232
Глава XI. Информация и информационные технологии в современной экономике и менеджменте	233
11.1. Уровни информационного обеспечения менеджмента и типы информации	233
11.2. Использование информации в основных функциях менеджмента.....	237
11.3. Интеллектуальные и экспертные системы	239
11.4. Старт в будущее	243
11.5. Информационные технологии и стратегии развития	247
11.6. Что изменилось в экономике США	250
Вопросы для самопроверки.....	253
Словарь терминов по менеджменту	254

ВВЕДЕНИЕ

Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную работу. В социально-политической жизни этот период перехода к демократии, в экономике – от административно-командной системы к рынку. В жизни отдельного человека – превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны уже тем, что они требуют изменения нас самих.



Подобную ситуацию американцы, привыкшие к резким поворотам судьбы, к конкуренции, определяют словом *challenge* (вызов). Согласно этому понятию, каждый вызов таит в себе для личности, организации, страны, как возможности, так и угрозы. Для того чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни нынешних поколений вызовом, нам, кроме всего прочего, необходимо овладеть новым знанием, научиться пользоваться им на практике. Важная часть этого знания, как показывает мировой опыт – постижение науки и искусства менеджмента.

Следует учитывать, что по сравнению со старой системой управления, до сих пор действующей во многих организациях, в новых условиях появляются функции, которые прежде были не нужны. В рыночной экономике организация сама принимает решения, принятие которых было раньше прерогативой вышестоящих органов управления. Она самостоятельно формирует цели и задачи, разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает необходимые для их реализации средства, набирает работников, приобретает оборудование и

материалы, решает множество структурных вопросов, в т. ч. и такие, как создание, ликвидация, слияние или наоборот разделение подразделений и филиалов, вхождение в состав ассоциаций и других объединений, реорганизация производственной сферы, и перестройка организационной структуры управления и многие др.

Организации приобретают все черты самостоятельности, характерные для работы в условиях рынка. Это требует значительного расширения сферы управления и самоуправления, увеличения объема и усложнения выполняемых менеджерами работ. Существенно растет и ответственность за своевременность и качество принимаемых решений. Повышается роль маркетинговых исследований, позволяющих изучать динамику потребностей на рынке товаров и услуг. Научно-технический прогресс превращается в одно из орудий управленческих нововведений, направленных на создание условий для эффективной работы. Все большее значение приобретает и решение вопросов, связанных с управлением персоналом, занимающим в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и по существу определяющим успех организации в достижении ее целей.

Управление организациями в условиях рыночной экономики значительно сложнее, чем в централизованной командно-административной системе. Это связано как с расширением их прав и ответственности, так и с необходимостью более гибкой адаптации к изменениям в окружающей среде. Возникают новые цели и задачи, которые раньше организации самостоятельно не решали и даже не ставили; создается много новых предприятий; под влиянием процессов приватизации меняются формы собственности; налаживаются новые хозяйственные связи; формируются рыночные механизмы управления. Все возникающие в связи с этим проблемы невозможно решить без современного профессионального менеджмента. Более того, по мере укрепления новых социальных и экономических отношений его роль будет расти, т. к. менеджмент – это мощный двигатель и ускоритель общественного развития.



Известен факт – ежегодно в США возникает около 2 млн. предприятий и 70 % из них обречены на банкротство. Причины, по которым одни предприниматели успешны в бизнесе, а другие – нет, всегда вызывали интерес не только у обывателей, но, естественно, и у людей, профессионально занимающихся вопросами экономики и управления. Не случайно в экономически

развитых странах такой популярностью пользуются бизнес-бестселлеры, являющиеся, по сути, рассказами наиболее известных менеджеров о том, как они добивались успеха. «Карьера менеджера» Ли Якокки, «Жизнь и сказки Уолта Диснея» Уолта Диснея, «Пророки во тьме» Дэвида Т. Кернса и Дэвида А. Недлера, «Завоевание пространства» Дэвида Пакарда, «Сделано в Японии» Акио Морита – эти книги в свое время были лидерами продаж на рынке бизнес-изданий.

В России менеджеры в большинстве еще не достигли возраста, когда пишут мемуары. Тем не менее, и у нас в стране интерес к деловым успехам не менее высок, чем за рубежом. Поэтому и в России с началом рыночных преобразований начали появляться книги, описывающие опыт российских бизнесменов. Первым отечественным бизнес-бестселлером можно считать книгу создателя и бывшего председателя правления кооперативного банка «Восток» Рафиса Кадырова «Записки банкира»¹. Продолжением этого литературного направления стала появившаяся позже книга Владимира Довганя «Как я стал Довганем»². Популярностью пользуется и эпическое полотно «Большая пайка», созданное Юлием Дубовым³.

Наиболее известной из таких книг на Западе можно считать издание двух мэтров от управления – Тома Питерса и Роберта Уотермена «В поисках эффективного управления»⁴. Оказалось, что через пять лет после ее публикации из 43 компаний, которые определялись авторами как преуспевающие, лишь 14 имели неплохое положение на рынке. Еще через 5 лет свои позиции удалось сохранить всего 5 фирмам. Многие же из героев книги просто перестали существовать в бизнесе. В этом отношении показателен также пример рейтингов лучших компаний года популярного английского журнала по вопросам управления *Journal of Marketing Management*. Из 12 лучших фирм в этих рейтингах 1979–1990 гг. к настоящему времени, 2002 г., «в живых» осталось лишь 5, и лишь одну из них можно назвать преуспевающей.

Диплома, пусть даже *Magister of Business Administration* (принцип американского образования MBA – предположение, что мир быстро меняется, и мы сегодня изучаем вчерашние решения), явно недостаточно. В России базовое высшее образование ориентировано на получение фундаментальных теоретических знаний. Однако чтобы теория нашла практическое применение, необходим опыт совершения и исправления ошибок и потому даже блестящий выпускник вуза не сможет сразу руководить бизнесом. Однако очевидно, что команда единомышленников сможет добиться лучших результатов, развивая бизнес, чем один, пусть даже весьма компетентный специалист. Ведь история любого бизнеса – это череда не только правильных,

¹ Кадыров Р. Ф. Записки банкира, или Трудный путь к рыночной экономике. – Уфа, 1990.

² Довгань В. Как я стал Довганем. – М., 1997.

³ Дубов Ю. А. Большая пайка. – М., 2000.

⁴ Thomas Peters, Robert Waterman. In Search of Excellence. Harper & Row, 1982; Питерс Т., Уотермен Р. в поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. – М., 1988.

но и неверных решений, поскольку не ошибается только тот, кто ничего не делает. Главное, чтобы количество ошибок не превышало определенного порога. Впрочем, даже если такое и случилось, фундаментально образованный менеджер готов все начать снова. Вера в себя, в свое дело и готовность создать что-то новое на основе широкого фундамента знаний – вот основы предпринимательского успеха.

Глава I.

Развитие менеджмента. Эволюция взглядов на управление организацией в современной России



1.1. Менеджмент как понятие

Употребляя понятие «менеджмент», будем следовать установившейся в мировой литературе по управлению традиции, дающей ему очень широкую трактовку. В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка **менеджмент (management)** определяется как *способ, манера обращения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки; орган управления, административная единица.*

В «Словаре иностранных слов» менеджмент определен как *управление производством и совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.*

Менеджмент определим как интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения.

Наиболее часто используемые подходы к определению сущности и содержания менеджмента в специальной управленческой литературе представлены на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Подходы к определению понятия «менеджмент»

Процесс менеджмента предполагает выполнение функций: планирование, организацию, координацию и мотивацию. Осуществляя их, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих целям. Поэтому менеджмент – это еще и умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации. Это является основанием для рассмотрения менеджмента как процесса *влияния* на деятельность отдельного работника, группы и организации в целом с целью достижения максимальных результатов. Такой подход был центральным в работах, посвященных теории и практике управления социалистическим производством.

Умение ставить и реализовывать цели основатель школы научного менеджмента Ф. У. Тейлор определял как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. Этим искусством должна обладать *определенная категория людей* – менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве усилиями всего персонала для достижения целей. Поэтому менеджмент нередко идентифицируется с менеджерами, а также с органами или аппаратом *управления*. Менеджмент – специфический орган современных организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Без него организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием ее менеджмента. Главная же задача людей, занятых в этом аппарате, это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

В XX в. менеджмент выделился в самостоятельную область знаний – науку, имеющую свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению. Научную основу этой дисциплины составляет вся сумма знаний об управлении, накопленная за сотни и тысячи лет практики и представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается и более полезным и более эффективным. В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний об управлении. Они позволяют не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию и политику организаций. Они служат опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики. Поэтому наука управления разрабатывает свою теорию, содержанием которой являются законы и закономерности, принципы, функции, формы и методы целенаправленной деятельности людей в процессе управления.

Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. Люди, работающие в организациях и с организациями – это самый главный фактор, учет которого требует не только использования научного подхода, но и искусства его применения в конкретных ситуациях. Ведь каждый работник обладает своим особым характером, имеет свою систему ценностей и мотивы к труду и т. д. Поэтому нередко менеджмент рассматривается как искусство, которое подобно архитектуре или инженерному делу, должно опираться на лежащие в его основе концепции, теории, принципы, формы и методы. Чтобы люди, работающие в организации, направляли свои усилия на достижение ее целей, менеджеры должны постоянно взаимодействовать с ними и создавать условия для наиболее полного раскрытия потенциала работников.

Современные справочники дают такое определение менеджмента⁵: это совокупность действий и процедур, направленная на обеспечение целенаправленного, эффективного и рационального коллективного труда. Термин «менеджмент» также часто используется для обозначения области знаний, связанных с необходимостью планирования, организации, координации, стимулирования и контроля коллективного труда в различных организациях.

⁵ Энциклопедический словарь «Управление организацией» / Под ред. А. Г. Поршнева. – М., 2001.

Еще немного о понятиях. Возникает вопрос – можно ли считать, что английское **man-agement** и русское **управление** и, соответственно, **manager** и **руководитель** – это одно и то же. Ответ – и да, и нет. В общем смысле или, так сказать, с высоты полета, пожалуй, – да. Вместе с тем есть и отличия в трактовке и применении этих понятий, интересные, правда, в основном лишь специалистам. Далее понятия «менеджмент» и «управление» используются как идентичные, взаимозаменяемые.

1.2. Менеджмент и менеджеры

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно интеллектуальный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относимых к управленческому персоналу. У них особый предмет труда – информация, анализируя которую они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда работников менеджмента выступают, прежде всего, средства работы с информацией. Результат же их деятельности оценивается по достижению поставленных целей.

Содержание самого понятия «управленческий персонал» трактуется довольно широко и неоднозначно. Международная организация труда МОТ⁶ рассматривает например, управленческий персонал как часть более широкой категории работников, в которую кроме менеджеров входят и другие специалисты-профессионалы. Основанием для этого считается тесная связь в работе менеджеров и специалистов. Они зависят друг от друга и, работая в постоянном контакте, обеспечивают запланированное развитие организации.

Основные требования к профессиональной компетенции менеджеров приведены в таблице 1.1. Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, менеджеры должны

⁶ Международная организация труда появилась вместе с Лигой Наций на основании Версальского договора в 1919 г. Она была учреждена для выражения растущей озабоченности по поводу социальной реформы после Первой мировой войны и уверенности в том, что любая реформа должна проводиться на международном уровне. После второй мировой войны основные цели и принципы МОТ получили активное подтверждение и расширение в Филадельфийской декларации. В этой декларации предвосхищался послевоенный рост национальной независимости и предсказывалось зарождение крупномасштабного технического сотрудничества со странами развивающегося мира. В 1946 г. МОТ стала первым специализированным учреждением в системе вновь созданной Организации Объединенных Наций. МОТ имеет четыре главные стратегические цели:

- развитие и реализация норм и основополагающих принципов и прав в сфере труда;
- создание более широких возможностей для женщин и мужчин по обеспечению достойной занятости;
- расширение охвата и повышение эффективности социальной защиты для всех;
- укрепление трехсторонней структуры и поддержание социального диалога.

Россия стала членом МОТ в 1934 г. в составе бывшего СССР. Международная Организация Труда осуществляет на территории Российской Федерации разнообразные проекты технического содействия. В их числе – помощь в разработке новых законов в сфере труда и занятости, реструктуризация предприятий с учетом ее социальных последствий, внедрение механизмов социальной и трудовой защиты, укрепление охраны труда и здоровья, налаживание постоянного социального диалога, а так-

иметь специальные знания и использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы. Первую составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в такой специальной области как менеджмент (пункты 1, 2, 3 таблицы 1.1). Они включают:

- умение обосновывать и принимать решения в быстро меняющихся ситуациях с большим числом неопределенных параметров;
- высокую информированность по специфическим вопросам отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренция, динамика спроса на продукцию и услуги и т. д.;
- знакомство с опытом менеджмента на других предприятиях и отраслях;
- способность эффективно управлять ресурсами, владение способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Таблица 1.1.

Основные требования к профессиональной компетенции менеджеров

1	Понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента
2	Знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы организации
3	Умение использовать современную информационную технологию и средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе
4	Владение искусством управления человеческими ресурсами
5	Владение искусством налаживания внешних связей
6	Способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию – знания и умения

Эти и многие другие знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, современных информационных технологий. Менеджер, работающий профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять собой (пункты 4, 5, 6 в таблице 1.1). В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц – коллегами, подчиненными, руководителями, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данной организации. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь много специфических личностных качеств, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение ясно четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии предприятия;
- способность критически оценивать собственную деятельность.

От ошибок в работе не застрахованы даже самые опытные и квалифицированные менеджеры, но настоящие профессионалы вырабатывают в себе способность сохранять при этом спокойствие, ясность мышления и работать над исправлением положения, а не искать виновных.

До недавнего времени считалось, что перечисленными личностными чертами люди награждаются либо от природы, либо они приобретают их в процессе многолетней работы, методом проб и ошибок. Однако последние достижения науки (в т. ч. социологии, психологии и др.) позволяют управлять людьми и организациями на серьезной научной основе, не полагаясь только на собственный опыт.

Важным фактором повышения результативности менеджмента является разделение труда, т. е. специализация управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности (функций), разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности.

Обычно выделяют такие виды разделения труда менеджеров: *функциональное, структурное, технологическое, профессионально квалификационное*.

Функциональное разделение труда основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента: планирование, организация, контроль и т. д. Соответственно этому одни работники аппарата управления специализируются на работах по планированию, другие направляют свои усилия на организацию работ по выполнению планов. В то время как третьи являются специалистами по контролю результатов и оценке работы и т. д.

Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из таких характеристик управляемого объекта как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. В то же время можно выделить некоторые общие черты специализации, касающиеся, прежде всего, вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления – низшего, среднего и высшего. К низшему уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки. Средний уровень – самый многочисленный, составляющий по некоторым данным 50–60 % общей численности управленческого персонала организации. Включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях, которые состоят из нескольких первичных образований (структурных единиц), сюда входят также менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов. Высший уровень – это администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами. На этом уровне занято всего 3–7 % общего управленческого персонала.

Фактическое число уровней управления на предприятиях характеризуется большим разнообразием и колеблется от одного-двух на малых предприятиях до восьми-десяти в крупных объединениях и корпорациях. Соответственно меняется и содержание задач, решаемых на разных уровнях менеджмента. Общим является то, что на каждом из них предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это – **горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям**. Функциональная структура работ на каждом

уровне неодинакова. При движении от низшего уровня к высшему увеличиваются число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы предприятия, повышается значение контрольной функции. На низшем и среднем уровнях менеджеры заняты координацией совместной деятельности людей, поэтому эта функция, наряду с мотивированием, становится наиболее важной.

Технологическое и профессионально-квалификационное разделение труда менеджеров учитывает виды и сложность выполняемых работ. По этим критериям в составе аппарата управления организацией выделяют три категории работников: руководители, специалисты и служащие. Если рассматривать их труд с точки зрения технологии процесса управления, то задачи руководителей – принятие решений и организации их практической реализации, специалисты осуществляют проектирование и разработку вариантов решений, а служащие занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса.

Сложность и специфика управленческой работы учитывается в требованиях, которым должны отвечать менеджеры при занятии определенных должностей. В соответствии с этим в плановой и учетной практике нашей страны выделялись следующие основные должности, управленческого персонала на предприятиях: руководители и их заместители; главные специалисты; инженеры, техники, механики; экономисты, инженеры-экономисты; счетно-бухгалтерский персонал; канцелярский персонал; юридический персонал; другие работники. Руководители составляют одну из наиболее значимых групп управленческого персонала, а их труд является самым сложным и ответственным.

1.3. Развитие мировой теории и практики менеджмента

Если за начало отсчета принять зарождение письменности в древнем Шумере, то история развития менеджмента насчитывает уже несколько тысячелетий. Считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к образованию особого слоя «жрецов-бизнесменов», связанных с торговыми операциями. За первой управленческой революцией, получившей название религиозно-коммерческой, последовали и другие. Вторая относится к 1760 г. до н. э. и связывается с деятельностью царя Хаммурапи, издавшего свод законов для регулирования управления государством – всего многообразия общественных отношений между различными социальными группами населения. Третий этап управленческих перемен начался во времена правления Навуходоносора II (605–682 гг. до н. э.). Он был направлен на соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Период XVII–XVIII вв. н. э. и связан с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Главным революционным преобразованием этого периода в области менеджмента было его отделение от собственности и зарождение профессионального менеджмента. Следующий, пятый этап управленческих преобразований, имел место в конце XIX – начале XX в. Его можно назвать бюрократическим, т. к. теоретической платформой преобразований в области управления была концепция бюрократии, позволившая сформировать крупные иерархические структуры менеджмента, осуществить разделение труда, ввести нормы и стандарты, установить должностные обязанности и ответственность менеджеров.

Кратко рассмотрим как наиболее разработанную и составившую фундамент современного понимания практики управления концепцию М. Вебера – В. Вильсона.

В начале XX в. немецкий социолог Макс Вебер разработал концепцию рациональной бюрократии как основы организации современного типа, которая пришла на смену организации патриархальной. Бюрократическая организация пришла на смену системе патриархальной, стала складываться иная, современная форма решения текущих дел, которой (в идеале) присущи их ведение компетентными и беспристрастными исполнителями, в полном соответствии с законодательством и процедурой, упорядоченность делопроизводства, свобода от субъективных влияний. Словом, организация современного типа предполагает господство общеобязательных регламентированных процедур, исполнение которых не зависит от того,

кто именно и по отношению к кому их выполняет. Все равны перед единым порядком. Унификация становится гарантией против недостатков конкретных людей и возможных злоупотреблений. Такова концепция рациональной бюрократии, как ее сформулировал М. Вебер и свел ее основные характеристики к четырем:

- компетенция каждого бюрократического уровня четко регламентирована, т. е. зафиксирована нормативно;
- иерархическая организация бюрократической структуры основана на базе твердо установленных принципов должностной субординации;
- вся формальная внутриорганизационная деятельность (распространение информации, принятие решений, подготовка приказов и директив и т. п.) осуществляется в форме письменных документов, подлежащих последующему хранению;
- все должностные лица должны быть хорошими специалистами в области администрирования, т. е. быть компетентными не только в сфере своих профессиональных должностных обязанностей (например, в качестве юриста, экономиста, инженера, военного и т. п.), но также и в области норм, правил и процедур деятельности бюрократической организации в целом⁷.

Вебер определил бюрократию как организацию с пирамидальной структурой власти, использующую универсальные и безличные правила для поддержания этой структуры. Он четко сформулировал, что бюрократическая организация – наиболее рациональное институциональное устройство для решения сложных задач управления в современном обществе, а основа ее рациональности состоит в обезличенности ее функционирования, что дает гарантии от произвола конкретных исполнителей.

В административной науке за океаном ту же теорию развивал в конце XIX в. будущий президент США Вудро Вильсон. Его главный труд, ставший классическим (*Study of Administration*) – был опубликован в 1887 г. Основные идеи теории Вильсона:

1. наличие единого управляющего центра в любой системе управления как необходимая предпосылка ее эффективности и ответственности;
2. структурное сходство всех современных правительств; отделение управления от политики;
3. профессионализм служащих; организационная иерархия как условие финансовой и административной эффективности;

⁷ Weber M. *Theory of Social and Economical Organization*. – N. Y., 1947; Вебер М. Избранные произведения / Пер. с нем. – М., 1990.

4. наличие хорошей администрации как необходимое условие модернизации цивилизации и достижения человечеством благоденствия.

Видно большое сходство концепций Вильсона и Вебера, хотя они были выработаны независимо. По Веберу бюрократическая организация – технически самая совершенная из всех мыслимых организационных форм. Ее превосходство (проявляющееся в четкости, быстроте, компетентности, преемственности, единстве, субординации, стабильности, относительной дешевизне и в безличном характере деятельности), ставит ее настолько выше всех прочих видов организации, насколько механическое производство выше ручного. Словом, бюрократия – это господство профессионализма над некомпетентностью, нормы над произволом, объективности над субъективностью. Подводя итог описанию «веберовской» модели, можно уточнить ее главные постулаты:

1. бюрократия одинаково эффективно служит любому политическому «хозяину», но не вмешивается при этом в политику;
2. это наилучшая из всех возможных форм организации;
3. важнейшее ее достоинство – независимость от воздействия субъективных – человеческих – влияний на принятие решений.

Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие менеджмента – это в основном эволюционный процесс. Он характеризуется непрерывностью, отражая континуум изменений, происходящих в обществе, экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

К концу XIX – началу XX в. появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое все больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт, ориентация на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Предприятия-гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами.

Основателем школы научного менеджмента был Фредерик Уинслоу Тейлор – инженер-практик и менеджер, решавший в своей повседневной работе проблемы рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Его идея о разделении работы на самые простые операции привела к созданию сборочного конвейера, сыгравшего столь значительную роль в росте экономической мощи США в первой половине XX

в. Изучая способы выполнения работ и трудовых операций, Ф. Тейлор сформулировал четыре принципа управления индивидуальным трудом рабочих⁸:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- научный подход к подбору, обучению и тренировке рабочего;
- кооперация с рабочими;
- разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Ф. Тейлор уподобляет предприятие механизму, эффективность которого задается в терминах производительности, а работники рассматриваются как винтики или шестеренки этого механизма. Руководство предприятия должно организовать рациональное и эффективное управление в интересах максимальной производительности путем разделения производственного процесса на простейшие, элементарные части (работы) и «предварительного программирования» задачи каждого сотрудника. Главными организационными принципами классического «тейлоровского» предприятия являются жесткая функциональная иерархия (верхний уровень, руководство, обладает всей полнотой власти, а нижний уровень, исполнитель, лишен всякой возможности принятия решений), а также вертикальная и горизонтальная специализации.

Другой известный автор в области менеджмента – Анри Файоль (основатель так называемой классической административной школы управления), предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организация, руководство, координацию и контроль. «Классиками» сформулированы принципы менеджмента, которыми предлагалось руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента⁹ (см. таблицу 1.2).

⁸ Principles of Scientific Management. – N. Y., 1911. В рус. пер.: Научные основы организации промышленных предприятий. – М., 1920; Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. – М., 1991.

⁹ Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство / Пер. с англ. – М., 1992.

Принципы менеджмента (20-е гг. XIX в.)

Принцип	Содержание принципа
1. Разделение труда	Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются внимание и усилия работающего)
2. Полномочия и ответственность	Каждому работающему делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы
3. Дисциплина	Рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством предприятия, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины
4. Единоначалие	Работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником
5. Единство действий	Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану
6. Подчиненность личных интересов	Интересы организации имеют преимущество перед интересами индивидуумов
7. Вознаграждение персонала	Получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд
8. Централизация	Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности
9. Скалярная цепь	Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии («цепь начальников»)
10. Порядок	Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте
11. Справедливость	Установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи
12. Стабильность персонала	Установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу, высокая текучесть снижает эффективность
13. Инициатива	Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
14. Корпоративный дух	Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий («в единении – сила»)

В 1950-е гг. исследования проводились параллельно по пяти направлениям: классическому, человеческих отношений, поведенческих наук, количественному и системному под-

ходам¹⁰. Такая многосторонность разработок отвечала новым потребностям послевоенной экономики, в которой под влиянием научно-технической революции начали активно формироваться рыночно-предпринимательские структуры. Развитие производства в сфере потребительских товаров и услуг привело к невиданному росту числа средних и малых организаций, которые ориентировались не на массового потребителя, а удовлетворяли спрос сравнительно небольших групп населения. Новые предприниматели столкнулись с миром сложнейших взаимосвязей и зависимостей, конкуренции и соперничества, а также с менеджментом, который был полностью ориентирован на управление крупными корпорациями. Им же нужны были новые системы управления, которые учитывают динамизм внешней среды и позволяют быстро и гибко приспосабливаться к ее изменениям. Потребность в новых подходах к менеджменту испытывали и крупнейшие национальные и транснациональные корпорации, конкуренция между которыми в послевоенный период стала еще более ожесточенной и разорительной. Им требовались методы, которые, с одной стороны, позволяли бы оптимизировать принимаемые ими решения (т. е. оптимально использовать задействованные в компаниях ресурсы), с другой – помогали бы сохранять сложные организационные отношения между всеми составными частями организаций.

В известной мере этим потребностям удовлетворяли новые разработки, базирующиеся на количественном и системном подходах к менеджменту. Первые углубили понимание сложных управленческих проблем на основе их моделирования и позволили шире применять количественные методы при принятии решений в сложных ситуациях. На основе исследования операций и математических моделей стали решаться сложнейшие задачи управления запасами, распределения ресурсов, массового обслуживания и многие др. Разработки в области системного подхода существенно увеличили возможности управленческого контроля за всеми переменными в организации.

Логическим продолжением системных исследований явились также разработки ситуационного подхода, который соединил в себе ряд идей остальных научных направлений. В центре этого подхода конкретная ситуация, т. е. набор обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе своего функционирования. Управление этой ситуацией осуществляется путем выделения наиболее важных в конкретных обстоятельствах переменных, взаимосвязанное рассмотрение которых позволяет решать возникшие проблемы. Состав и содержание ситуационных переменных предопределяются системными чертами и свойствами как самой организации, так и ее окружения. Научный фундамент менеджмента продолжает попол-

¹⁰ Семенова И. И. История менеджмента. – М., 2000.

няться новыми знаниями. Примерно с середины 1980-х гг. в центре внимания оказались проблемы культуры организации и инновационного менеджмента, а в 1990-е гг. на первое место вышли разработки по лидерству, с которым современные организации связывают надежды на будущее.

1.4. Современная система взглядов на менеджмент

Ключевыми моментами современной системы взглядов на менеджмент (ее нередко называют новой управленческой парадигмой¹¹) являются несколько принципиальных положений:

1. Отказ от рационализма классических школ менеджмента, выражающегося в убеждении, что успех организации определяется рациональной организацией производства, снижением издержек, развитием специализации, т. е. воздействием управления на внутренние факторы производства. На первом месте - проблема гибкости и приспособления к постоянным изменениям внешней среды. Последняя характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента. Это, прежде всего, все те организации, люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых задач.

2. Вторая группа переменных внешней среды – социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, предопределяют стратегически важные решения ее менеджмента. Важнейшая роль здесь принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-культурным, технологическим, экологическим, физико-географическим факторам и переменным (см. рис. 1.2).

3. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с возрастанием сложности системы общественных отношений (социальных, экономических, политических и пр.), составляющих среду менеджмента. Именно внешнее окружение диктует стратегию и тактику организаций.

¹¹ В управленческой и экономической науках парадигма определяется как система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов ряда крупных ученых и определяющих стержень мышления основной массы исследователей и практиков – управленцев в экономистов.

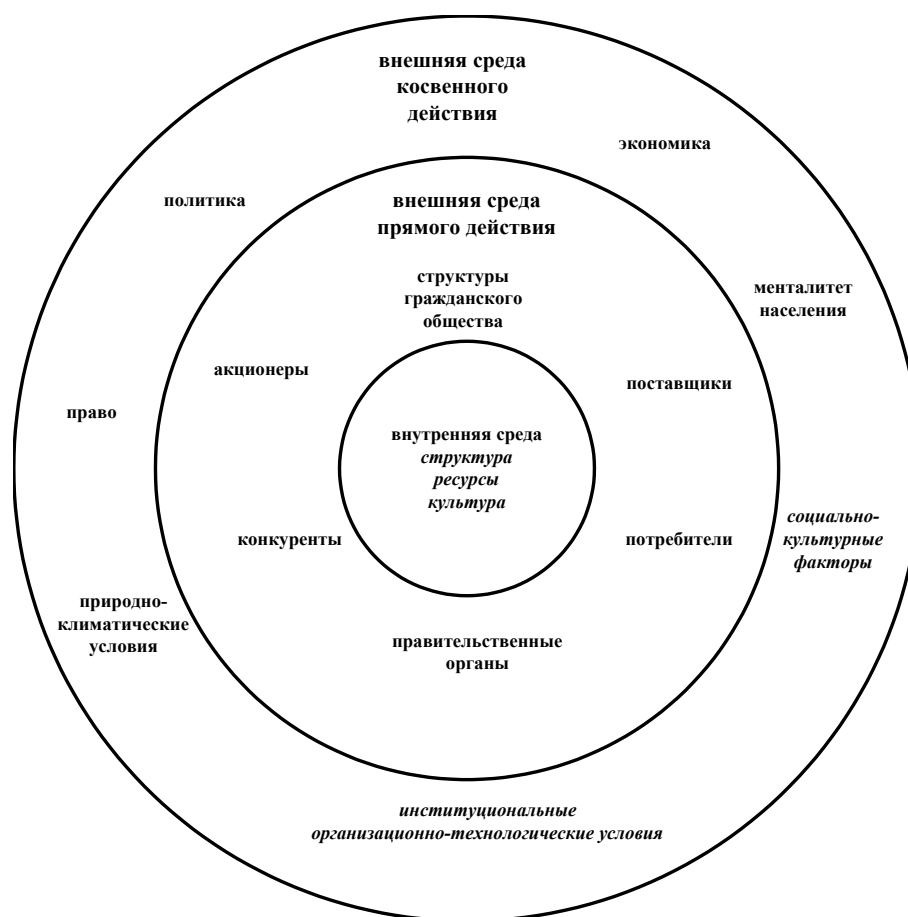


Рис. 1.2. Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации

4. Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих на нее непосредственное влияние – это структура предприятия, его культура и ресурсы, в составе которых огромная роль отводится людям, их знаниям, способностям и искусству взаимодействия. Несмотря на то, что эти факторы действуют внутри организации, они не всегда находятся под прямым контролем менеджмента, поскольку организация - открытая система.

5. Использование **ситуационного подхода к управлению**, согласно которому вся организация внутри предприятия есть реакция на различные воздействия извне. Его основа – ситуация (конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени). Потому в нем важны специфические приемы выделения факторов, воздействуя на которые можно эффективно достичь цели.

6. Признание **социальной ответственности менеджмента** перед обществом в целом и перед персоналом организации. Человек стал ключевым ресурсом, это потребовало усилий по созданию условий для реализации потенциала персонала. Отсюда необходимость внима-

ния к таким факторам, как организационная культура¹², различные формы демократизации управления, участие работающих в прибылях, собственности, управлении, стилю руководства.

7. Важнейшей характеристикой менеджмента на современном этапе является ориентация на новую социальную группу, влияние которой основано на знании и интеллекте, а не на мускульной силы. Эта социальная группа – ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей менеджмента. В известной книге Дж. Нейсбита и П. Эбедина «Перестройка корпорации»¹³ дана характеристика новых отношений между организацией и работающими в ней людьми:

- – самые одаренные люди тянутся к корпорации, которая обеспечивает персональный рост;
- – менеджер – это не просто управляющий, а человек, выполняющий роль судьи, учителя, наставника;
- – люди хотят иметь долю в капитале своей компании и лучшие компании обеспечивают им такую возможность;
- наем работников лучше заменять заключением контрактов с персоналом;
- – автократическое управление должно уступить место более демократическим системам; в информационном общества осуществляется переход от проблем формирования инфраструктуры к проблемам повышения качества жизни.

Новая парадигма потребовала пересмотра принципов управления, т. к. старые перестают «работать» в условиях предпринимательских структур. В конце XX столетия главное внимание стали уделять социальному аспекту управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы делать людей способными к совместным действиям, делать их усилия более эффективными. Он стал неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям. Этика в бизнесе сегодня - золотое правило менеджмента.

¹² Организационная культура определяется как наличие у всех работающих общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении общих конечных результатов организации.

¹³ См. журнал «США-ЭПИ». № 12. 1986; № 1–3. 1987.

Принципы управления (90-е гг. XX столетия)

Лояльность к работающим
Ответственность как обязательное условие успешного менеджмента
Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали
Атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих
Обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах
Своевременная реакция на изменения в окружающей среде
Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой
Непосредственное участие в работе групп на всех этапах как условие согласованной работы
Умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер: покупателей, поставщиков, исполнителей, руководителей и т. п.
Этика бизнеса
Честность и доверие к людям
Опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал
Видение организации, т. е. четкое представление о том, какой она должна быть
Качество личной работы и ее постоянное совершенствование

Новая система взглядов на управление известна в литературе как «тихая управленческая революция». Все ее основные положения могут применяться, не приводя к ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов менеджмента, а дополняя их, приспособив к изменяющимся условиям. Все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и на основе гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, т. к. учитывают непривычность и неожиданность будущего развития.

Организации и фирмы все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов менеджмента. Соответственно меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации, а организационные механизмы приспособляются более к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании.

Приведем мнение М. Кастельса – ученого с мировой известностью – из его переведенной на все основные мировые языки книги «Информационная эпоха»: «Россия не может сначала закончить свой политический и экономический переход, а затем приступить к переходу в информационный век. Она должна совершать их в одно и то же время, или другие мировые силы сделают это за Россию, не советуясь с русским народом».

Фактически необходима реальная, а не на словах ревизия целей развития страны, пересмотр системы долгосрочных приоритетов, новый подход к выбору способов их реализации. Необходимо вложения в человека, в его здоровье, образование, благополучие и безопасность сделать исходным пунктом и критерием всех принимаемых политических и экономических решений. Проще говоря, наука, производство и экономика должны работать на семью, на физическое, интеллектуальное и нравственное развитие человека, на такую его социализацию, которая обеспечивает творческое раскрытие лучших человеческих качеств.

В борьбе за лучшую организацию управления часто недооценивают пассивность и равнодушие, которые обычно прикрываются формулой: «У нас так принято». Никаких «почему?» для любителей этой формулы не существует. На любой вопрос у них готовы стандартные ответы: «так всегда делалось», «так заведено». Ссылкой на привычки, традиции оправдывают нежелание думать, анализировать свою работу, непрерывно искать новые и лучшие методы решения поставленных задач. Наука об организации и управлении начинается с вопроса «почему?». Ставя перед собой последовательный ряд вопросов и отыскивая ответы, можно обнаружить лишнее, ненужное.

Известно, что много энергии человека уходит на бесполезные движения. Человек к ним привык и не задумывается над тем, зачем он их делает. Нечто подобное происходит и в процессе управления. В первый раз что-то сделали по собственной инициативе, по приказу руководителей или совету. После того как действие повторится много раз, оно превращается в привычку, в неписаное правило. Вырабатывается закономерность: не делать того, что раньше не делали другие, начинает действовать сила привычки.

Заполняется какой-то бланк, какая-то форма – а нужны ли они вообще? Составляется какой-то отчет – а зачем? Требуется поставить печать – а действительно ли она нужна? Собирается традиционное совещание, но принесет ли оно пользу?

В 1854 г. были опубликованы мемуары канцлера Германии Бисмарка. Когда-то он был военным атташе в Петербурге. В мемуарах описан такой случай. Царь позвал погулять по Летнему саду. На лужайке стоит часовой. «Что охраняешь?». «Не знаю». Стали выяснять. Никто не может точно ответить. И только старый лакей вспомнил, что когда-то его, мальчика, дед повел погулять и сказал: «Смотри, часовой до сих пор охраняет цветочки». Оказа-

лось, очень давно, когда еще Екатерина гуляла ранней весной в саду, из снега появились первые подснежники. И, чтобы мальчишки их не сорвали, приказала поставить часового. Часовые стояли 150 лет. Таких часовых можно встретить довольно часто.

Современному менеджеру надо хорошо ориентироваться в использовании кадров. Отсутствие или плохое качество и некомпетентность должностных инструкций всегда ведут к неразберихе. Многие руководители плохо владеют искусством использования своих прав и обязанностей и делают сами то, что могли бы выполнять самостоятельно их подчиненные, а многие подчиненные стремятся переложить на своих начальников ответственность за дела и решения, которые обязаны выполнять сами. Тут большую роль играет несогласованность отдельных штатных расписаний, должностных инструкций. Правильная мысль – необходимо сокращать расходы на управленческий аппарат. Разумность этого требования очевидна. Но как нередко выполняется на практике? Иной раз под сокращение попадают явно не те, кого надо.

Мы привыкли делить работников народного хозяйства на управленческий и производственный персонал. При этом нередко упускается из виду, что в итоге развития современной техники и научных методов труда неизбежно растет группа работников, не принадлежащих ни к первой, ни ко второй категориям. Это группа вспомогательного, обслуживающего персонала. Думается, что такой подход к численности обслуживающего персонала иллюстрирует слабое использование современной науки об организации и управлении.

Синхронизация различных действий и своевременность принятия решений являются неотъемлемой частью научного управления. Наиболее частая ошибка людей управленческого труда – несвоевременность принятия решений: либо вообще пропускается момент, когда требуется действие, либо что-то делается, но слишком поздно, или что-то решают сделать, но слишком рано.

Ошибки такого рода иногда объясняются неопытностью. Но чаще они уходят корнями в недостатки самой системы управления. Решения принимаются с опозданием из-за плохой системы информации и обратной связи, плохо поставленного учета, и, самое главное, из-за многоступенчатости управленческого аппарата и просчетов в планировании.

Всего, разумеется, знать никто не может. Если человек в состоянии дать обоснование своим мыслям и высказываниям, это хорошо. Если он говорит, что не знает, но постарается узнать, – есть надежда. Но плохо, когда человек и не знает, и не пытается узнать. К таким управляющим принадлежат те, кто руководствуется правилом: «Не делай ничего, что не предписано сверху». Не нарушая предписанного формально, они в то же время не используют всех возможностей. Хороший менеджер-управленец никогда не должен быть доволен со-

бой, а должен постоянно идти вперед. Требование постоянно совершенствовать управление – это не дань моде, а государственная необходимость.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте понятие предприятия, организации.
2. Каково место менеджеров и менеджмента в системе управления?
3. Охарактеризуйте разделение труда менеджеров: функциональное и структурное.
4. Расскажите об эволюции идей в управлении.
5. Назовите основные факторы и переменные внешней и внутренней среды организации.

Каковы основные принципы современного менеджмента?

6. Расскажите об основных этапах эволюции взглядов на управление в России после 1917 г.

Глава II.

Цели и функции менеджмента



2.1. Миссия организации

Одна из основных задач менеджмента – определение целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как система. Потому целеполагание – начальный момент в деятельности менеджера. Постановка целей начинается с высшего менеджмента организации. В результате разгосударствления и демонополизации, законодательного закрепления многообразия форм собственности, децентрализации управления экономикой с каждым годом увеличивается число вновь образуемых объектов управления. Каждый из них начинает свой жизненный цикл с определения цели и задачи организации, ее специализация, размеров, ресурсов, рынков потребителей продукции или услуг и т. д. Аналогичные задачи постоянно решают уже действующие хозяйствующие субъекты.

Определение целевой функции начинается с установления общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В литературе этот процесс обозначается такими понятиями как «политика», «философия», «миссия». В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации. И первый этап процесса планирования предполагает изложение миссии и формулировку стратегических целей компании.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать:

1. Задачу фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
2. Внешнюю по отношению к фирме среду, которая определит принципы работы фирмы.
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Миссия находится на вершине иерархии корпоративных целей, она дает обоснование деятельности организации, т. е. описывает ее ценности, устремления и причины «появления на свет». Четко сформулированная миссия является фундаментом вытекающих из нее целей и планов.

Таблица 2.1.

Миссии компаний

Достижение высокого мастерства во всех сферах – в наших целях, продукции, услугах, людях и нашем стиле жизни.
Цель – стать высокотехнологичной компанией, обеспечивающий 20 % прибыли на вложенные активы. Качество – неотъемлемая часть нашей продукции, нашего рабочего окружения и людей.
Профессиональный менеджмент, полное доверие людям, поддержка творчества и обоснованного риска.
Принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности.
Мы развиваемся, мы будем способствовать повышению благосостояния каждого сотрудника, мы никогда не забываем об интересах общества, наши усилия направлены на достижение баланса индивидуальных и профессиональных интересов.
Честность и открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией.
Мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания – это превосходное место для работы и что она поддерживает и признает индивидуальные достижения.
Мы семья строителей-профессионалов, каждый из нас разделяет общие ценности и не жалеет усилий ради достижения целей компании
Мы не боимся трудностей, а преодолеваем их при любой возможности, мы стремимся продемонстрировать наше стремление к совершенству

В менеджменте нет универсальных рекомендаций для формулировки миссии. Существует множество самых разнообразных подходов как к определению миссии, так и к ее содержанию. Как правило, они отражают субъективную оценку роли и значения организации, в первую очередь со стороны руководителей, принимающих решения. Центральным моментом формулирования миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации? На

первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей, причем не только в настоящее время, но и в перспективе.

Пример подхода к формулированию миссии через философию компании приведен в таблице 2.1. Здесь в центре внимания находится качество – понятие, которое раскрывается с самых разных сторон, давая представление о компании, ее продукции, стиле руководства и менеджмента, характере работы и отношений между людьми.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, т. к. в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, в каком направлении будут направляться усилия и какие ценности будут приоритетными. Поэтому в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыль является важнейшим фактором жизнедеятельности организации.

Прибыль как миссия может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе. Именно эти рекомендации учтены в формулировках миссии некоторых отечественных организаций, приведенных в таблице 2.2

Таблица 2.2.

Примеры формулировок миссии для различных организаций

Организация	Миссия
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком
Гос. предприятие конструкторское бюро	Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду
Компания, производящая оборудование для офисов	Наша цель – это решение проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда
Инвестиционная компания	Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста

Из приведенных примеров видно, что в заявлении о миссии обычно описывается цель коммерческой деятельности, а также ценности, которыми руководствуется компания.

Укажем теперь основные группы, чьи интересы учитываются и оказывают влияние на организацию и потому должны приниматься во внимание при формулировании миссии. Расположим их по степени удельного влияния, начиная с максимальной: 1) Собственники организации. 2) Сотрудники организации. 3) Потребители. 4) Партнеры организации. 5) Местное сообщество 6) Общество в целом.

2.2. Цели организации и их классификация

Миссия задает общие ориентиры для развития и деятельности организации. Конкретные же состояния, к которым стремится организация – ее цели. Общие фирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик. Во-первых, цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы; Конкретный горизонт прогнозирования представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. Среднесрочные цели имеют горизонт планирования от одного года до пяти лет.

Цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности организации, а чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими – т. е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей.

Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по важнейшим функциональным подсистемам организации –

маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Например, *маркетинг* направляет свою деятельность на создание спроса, и поэтому его целями являются: определение потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, разработка и спецификация параметров новой продукции, освоение рынков, распределение и доставка продукции потребителям, контроль за изменением вкусов и спроса потребителей, сбор и обработка информации о товаре, рекламирование фирмы и ее продукции и т. д. Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, выпускаемую на данный момент и на новую продукцию. Кроме того должна быть тщательно изучена ситуация на уже освоенных предприятием рынках и новых. Поэтому работу должны выполнять специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей. Состав и количество этих специалистов зависят от возможностей предприятия самостоятельно проводить эту сложную и требующую большого профессионализма работу. Если такие возможности ограничены, надо использовать элементы рыночной инфраструктуры: внешних консультантов по управлению, специалистов по нововведениям, информационной технологии, вычислительным методам и т. п.

В таблице 2.3 приведен пример тех ключевых целей, которые могут быть поставлены перед каждой подсистемой. В реальных условиях эти цели должны быть конкретизированы и иметь количественное измерение.

Примеры ключевых целей организации промышленного предприятия

Функциональная подсистема	Ключевая цель
Маркетинг	Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции
Научно-исследовательские разработки (инновации)	Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема, реализации (продаж)
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Менеджмент	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов

Деятельность менеджеров имеет многоцелевой характер. Наряду со стратегическими целями и задачами им приходится решать огромное количество текущих и оперативных.

Результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы, называются **тактическими целями**. Ответственность за их достижение и реализацию планируемых действий несут менеджеры среднего звена. Тактические цели являются одним из элементов достижения стратегических целей организации. Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники, называются **операционными (оперативными) целями**. Эти цели всегда точны и измеримы. Типичные примеры операционных целей: «Обработать в течение рабочей недели 50 заказов», «95 % заказов доставлять в соответствии с графиком доставки», «сократить в текущем квартале объем сверхурочных работ на 10 %».

Тактические планы призваны способствовать претворению в жизнь стратегических планов, как правило, они имеют короткий период планирования, обычно – ближайший год. В организациях тактические планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей. Разработка тактических действий в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров среднего звена.

Операционные (оперативные) планы указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов. На их основе строится вся деятельность менеджеров отделов. Операционное планирование предполагает разработку планов-графиков как для менеджеров отделов, так и для отдельных сотрудников. Графики – важная составляющая планирования, т. к. они определяют конкретные временные рамки для решения каждой операционной задачи, без чего не будут достигнуты ни тактические, ни стратегические цели. Операционное планирование должно быть увязано с выделением соответствующих ресурсов.

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности.

Множество целей организации представляют собой иерархическую структуру: достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Целевую модель организации можно представить в виде древовидного графа – дерева целей (рис. 2.1).

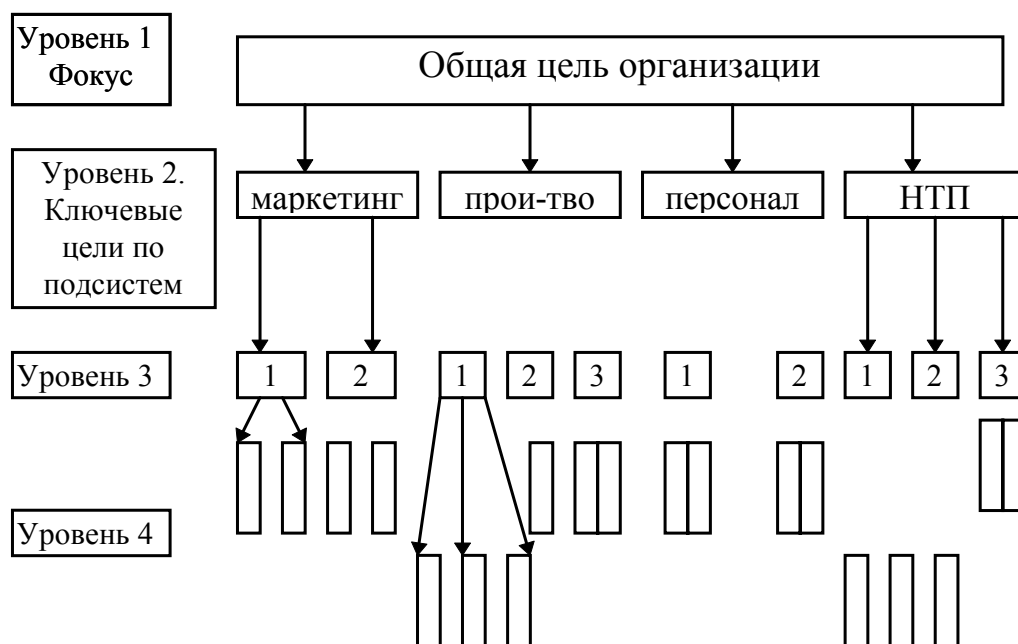


Рис. 2.1. Дерево целей организации. Показаны уровни декомпозиции

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

- реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- формулировки целей разных уровней должны содержать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня независимы и невыводимыми друг из друга.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности целей, от принятой в организации структуры построения ее менеджмента. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики развития в определенный период времени. Динамическая модель особенно полезна при разработке перспективных планов предприятия, реализующих его стратегию.

После определения дерева целей менеджменту необходимо принять решение о наиболее адекватном в конкретной ситуации подходе к планированию. Факторы успеха здесь – *гибкость* и *адаптивность* целей относительно изменяющихся условий внешней среды. Наиболее популярными подходами к планированию являются управление по целям, одноразовые планы, постоянные планы и ситуационные планы (сценарии). Подчеркнем, что стратегическое ситуационное планирование не предполагает, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. Поэтому в планировании такого типа важное место отводится анализу перспектив организации – выяснению тенденций, опасностей, возможностей, отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе. Ситуационные сценарии разрабатываются применительно к разным гипотезам о будущем.

Все цели и планы компании имеют определенный временной горизонт. Горизонты планирования могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Одним из наиболее часто используемым управленцами способом является управление по целям.

2.3. Управление по целям (результатам)

Составление целевых моделей – начальный этап процесса управления по целям. Менеджмент ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией, при этом руководитель любого уровня имеет четкие цели. Соответствующую целевую ориентацию работы своего подразделения он должен обеспечивать в течение планового периода времени. Цели и задачи менеджмента доводятся и согласуются при предварительном обсуждения с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы на их достижение. Процесс менеджмента по целям состоит из четырех этапов:

Постановка целей. Самый сложный этап, в котором участвуют работники всех уровней. Цели могут быть количественными или качественными (в зависимости от измеримости желаемых результатов). Причем важно, чтобы в процессе постановки целей принимали участие большинство сотрудников для стимулирования к их достижению.

Разработка планов. План действий определяет конкретные шаги, необходимые для достижения поставленных целей. Такие планы разрабатываются как для отделов, так и для сотрудников.

Контроль. Менеджеры должны контролировать движение к целям, чтобы планы действий работали. При этом надо помнить главное – основная цель контроля в достижении конечных целей.

Оценка результатов. Последняя стадия заключается в оценке достигнутых результатов. Результаты могут быть положены в основу системы вознаграждения (например, степень достижения целей определяет уровень заработной платы). Оценка деятельности компании в целом служит основанием для постановки цели на следующий год.

Как очевидно, обязательное продолжение целеполагания – определение видов работ, которые необходимы для достижения целей. Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника, подразделения, службы и предприятия в целом.

Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые предпосылки для производительного и эффективного труда всех сотрудников предприятия и всех

его подсистем. Поэтому нередко их называют людьми, умеющими добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. И это одна из причин того, что к их профессионализму и личностным качествам предъявляются высокие требования.

Среди достоинств концепции управления по целям – повышение эффективности работы за счет четкого представления каждым руководителем целей своего подразделения и целей организации. Усиливается мотивация к работе как результат непосредственного участия всех руководителей в установлении и согласовании целей. Каждый руководитель в этих условиях чувствует личную заинтересованность в их достижении. Важна и возможность продвижения к конечному результату малыми шагами, т. к. планами устанавливаются временные рамки и четко сформулирован конкретный конечный результат. Как правило, при реализации этой концепции улучшаются взаимоотношения между руководителями и подчиненными, совершенствуются системы контроля и оценки работы каждого члена организации (в соответствии с достигнутыми результатами).

В то же время опыт использования этой системы выявил и ограничения в применении управления по целям – система не приносит успеха на плохо организованном и плохо управляемом предприятии, где принято за правило «спускать» цели сверху, не привлекая к их постановке и согласованию руководителей других уровней. Ее трудно использовать при отсутствии личной мотивации и необходимой для управления информации, при отсутствии или плохой организации контроля.

Необходимо также учитывать, что это трудоемкий, сложный и длительный процесс, который дает результат только там, где перед руководителями стоит проблема выбора действий для их выполнения. В противном случае администрирование подменяет инициативу, бюрократия ограничивает творчество, цели превращаются в принудительные задачи, а любые перемены рассматриваются как нежелательные.

Показано, что при управлении по целям внимание руководителей сосредоточено на достижении текущих и краткосрочных результатов, нередко в ущерб долгосрочным целям. Этот недостаток пытаются обойти путем планирования результатов по всему спектру времени, включая долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. В этом случае оценка полученных результатов также должна производиться таким образом, чтобы учитывать их в повседневной работе, в планах отчетного периода, при стратегическом планировании.

Наряду с системой управления по целям (результатам) в последнее время начинает все шире использоваться другой подход к установлению целей организации – **менеджмент-аудит**. По сути это исследование всех аспектов работы организации и ее подразделений для

выработки рекомендаций по изменению практики менеджмента и выявления тех, в которых имеются возможности дальнейшего сокращения расходов. **Менеджмент-аудит** позволяет совету директоров и менеджменту организаций устанавливать новые приоритеты в области целей и планов работы. Аудит производится с помощью подробного перечня вопросов, ответы на которые дают необходимый материал для глубокого анализа положения дел в организации.

2.4. Функции менеджмента

В кабинетах многих менеджеров висят плакаты со словами Анри Файоля: «Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать». В этих словах одного из основоположников научного менеджмента сформулированы основные функции управления, рассмотренные в этом параграфе.

Цели и задачи менеджмента и менеджеров являются отправным моментом для определения объема и направления управленческих работ, которые обеспечивают их достижение. Речь идет о функциях менеджмента, которые являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей (размера, назначения, формы собственности и т. д.) той или иной организации. Поэтому их называют общими. Одна из них, **планирование**, уже частично была затронута, но сейчас будет рассмотрена подробнее, наряду с другими **общими функциями менеджмента – организация, контроль и мотивация**. Взаимосвязь между ними представлена диаграммой на рис. 2.2, показывающей содержание процесса управления. Как видно, движение от стадии планирования к контролю возможно лишь после выполнения работ, связанных с организацией процесса и с мотивированием работающих. В центре – функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных.

Четыре функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

Принятие решений – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация. Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым

значением между двумя или более людьми. Рассмотрим содержание каждой функции менеджмента.

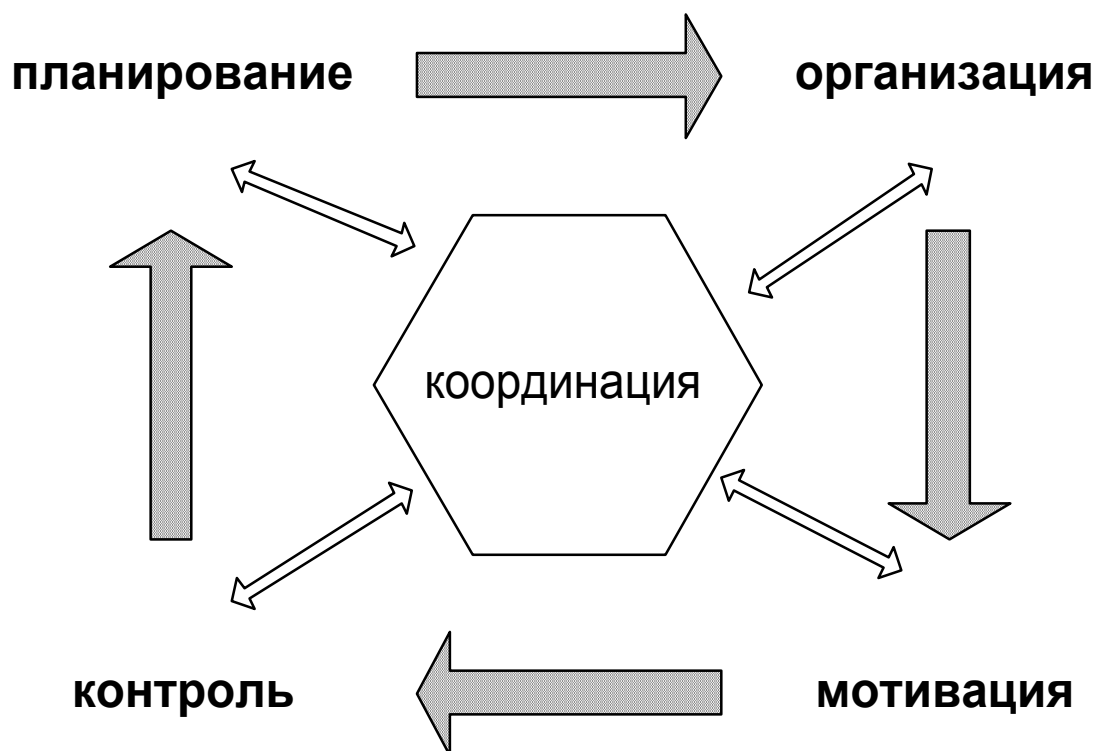


Рис. 2.2. Взаимосвязь функций менеджмента

Планирование

Это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. В условиях конкурентного хозяйствования конкурентную проверку проходят не столько товары, сколько системы планирования, способность менеджмента делать выводы из имеющейся информации и своевременно принимать взвешенные решения. План становится основой деятельности предприятий всех форм собственности и размеров, поскольку без него невозможно обеспечивать согласованность в работе подразделений, контролировать результаты, определять потребность в ресурсах, стимулировать трудовую активность работающих на предприятии. Надо сказать, что процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того,

планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений. Поэтому планирование – непрерывный процесс изучения путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивного характера, а меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

Составной частью планирования становится составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с окружающей средой. Такие прогнозы на будущее и стратегические планы составляют основу текущих планов, с помощью которых организуется работа предприятия.

Прогнозы всегда опираются на некоторые предположения. Наиболее обычным является предположение стабильности: «если существующие тенденции и связи сохранятся», «если не произойдет ничего необычного»... Если необходимо рассмотреть ситуацию, в которой события могут развиваться по нескольким принципиально различным вариантам, то применяют метод сценариев. Это упрощает задачу прогнозирования, поскольку набор вариантов развития событий (сценариев) в совокупности охватывает все возможные варианты развития. При этом каждый отдельный сценарий должен допускать возможность достаточно точного прогнозирования, а общее число сценариев – быть обозримым.

При применении метода сценариев необходимо осуществить два этапа исследования:

- построение исчерпывающего, но обозримого набора сценариев;
- прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие менеджера вопросы.

Каждый из этих этапов лишь частично формализуем. Существенная часть рассуждений проводится на качественном уровне, как это принято в общественно-экономических и гуманитарных науках. Одна из причин заключается в том, что стремление к излишней формализации и математизации приводит к искусственному внесению определенности там, где ее нет по существу, либо к использованию громоздкого математического аппарата. Так, рассуждения на словесном уровне считаются доказательными в большинстве ситуаций, в то время как попытка уточнить смысл используемых слов с помощью, например, теории нечетких множеств (одно из перспективных направлений современной прикладной математики) приводит к весьма громоздким математическим моделям.

Некоторые прогнозы имеют свойство самоосуществляться. Само их высказывание способствует их осуществлению. Например, высказанный по телевидению прогноз банкротства конкретного банка может привести к тому, что многие вкладчики пожелают забрать вклады

из этого банка. Однако ни один банк не может вернуть вклады одновременно всем вкладчикам или даже достаточно большой их доле. В результате банк оказывается банкротом.

Планирование как часть работы менеджера имеет много общего с планированием в личной жизни. Применяется он не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы. Согласно концепции немецкого профессора Д. Хана планирование – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений¹⁴.

Существует укоренившееся заблуждение. После развала СССР слова «план», «плановая экономика» стали употребляться с отрицательным оттенком. Недостатки экономики СССР некоторые связывали с тем, что она была «плановой». Однако знакомство с опытом ведущих западных компаний, с западной наукой об управлении показывает, что вопросам планирования на Западе уделяется больше внимания, планы готовились и готовятся более тщательно, чем это было в СССР. Например, очереди в советских магазинах и недостаток ряда товаров следствие прежде всего плохого планирования торгового обслуживания и выпуска товаров народного потребления.

Технология планирования хорошо разработана и постоянно используется. Исходя из миссии и основных принципов фирмы, отвечающих на вопрос «Зачем?», формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Затем они конкретизируются до задач, а те – до конкретных заданий. Далее подсчитываются необходимые ресурсы – материальные, финансовые, кадровые, временные – и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план. Очень важно, что необходимы резервы на случай непредвиденных обстоятельств. Обычно выделяют восемь этапов в процессе планирования:

Этап 1. Целеполагание (формулировка целей). Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь? Это – самый трудный этап. Его нельзя формализовать. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.

Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

Этап 3. Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?

¹⁴ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М., 1997.

Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?

Этап 5. Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?

Этап 6. Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

Этап 7. Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?

Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости. Контроль как функцию менеджмента обсудим в одном из дальнейших разделов настоящей главы.

Результаты планирования часто оформляют в виде бизнес-плана¹⁵. Ясно, что реально используемые технологии планирования достаточно сложны. Обычно им занимаются специальные подразделения. Полезными оказываются математические методы планирования (см., например, Багриновский К. А., Бусыгин В. П. Математика плановых решений. – М., 1980.). В 1975 г. Нобелевскую премию по экономике получили советский математик Леонид Витальевич Канторович и американский экономист Тьяллинг Купманс (родился в Нидерландах). Премия была присуждена за разработку теории оптимального использования ресурсов, которая составляет важную часть математического арсенала плановика.

Организация

Организация – функция управления, задачей которой является формирование структуры организации. Именно на стадии организации предприятие обеспечивается необходимыми ресурсами – персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. В любом плане, составляемом в организации, всегда имеется стадия организации, т. е.

¹⁵ Маниловский Р. Г. Бизнес-план. – М., 1998; Курач Л. А., Лепе Л. Н., Семенов П. М. Разработка бизнес-плана предприятия. – М., 1996.

создания реальных условий для достижения запланированных целей. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рынка. Для многих, прежде всего, государственных организаций эта задача является новой. Сейчас организации формируют структуру управления в соответствии с собственными потребностями.

Многие организации отходят от функционального принципа построения структур, сокращают вертикаль управления, делегируют полномочия. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой армейской поговорке – «честь отдается мундиру, а не человеку». Однако, поскольку делегирование невозможно, пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

Полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации, но даже полномочия высшего руководства ограничены. В некоторых случаях эти пределы изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах (подробнее см. гл. 7).

Все чаще в организационную структуру вводятся новые звенья, связанные с изучением рынка и разработкой стратегии развития организации.

Вторая и не менее важная задача функции организации – создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой чувствительностью к изменениям, научно-техническому прогрессу, единым для всей организации ценностям. Здесь – работа с персоналом, развитие стратегического и экономического мышления в сознании руководителей, поддержка работников предпринимательского склада, склонных к творчеству, нововведениям и не боящихся рисковать и брать на себя ответственность за решение тех или иных проблем предприятия.

Мотивация

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Различные теории мотивации разделяют на две категории: содержательные и процессуальные. Однако чтобы понять смысл теории содержательной и процессуальной мотивации (см. подробнее гл. 4), нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения. Потребности – это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива. К ним в первую очередь относятся: разнообразие работы по содержанию, рост и расширение профессиональной квалификации работающих, удовлетворение от полученных результатов, повышение ответственности, возможности проявления инициативы и осуществления самоконтроля и т. д.

Контроль

Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут катастрофическими, а также используется для стимулирования успешной деятельности. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Контроль – это критически важная и сложная функция управления (этой функции менеджмента посвящена гл. 9). Одна из важнейших особенностей контроля. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль – фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в конкретной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, т. к. имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего, он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, т. к. руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Контроль – это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации. Поэтому главные инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. В общем процессе управления контроль выступает как элемент обратной связи, по его данным производится корректировка принятых решений, планов и даже норм и нормативов. Эффективно поставленный контроль обязательно должен иметь стратегическую направленность, ориентироваться на результаты, быть своевременным и достаточно простым. Последнее требование особенно важно, когда организации стремятся строить свою работу на принципе доверия к людям, а это приводит к необходимости и возможности существенного сокращения контрольных функций, выполняемых непосредственно менеджерами. В этих условиях контроль становится менее жестким и более экономичным.

Координация

Координация – это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача – достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между

ними. Характер этих связей может быть самым различным, т. к. зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио- и телевидения, другие документы. С помощью различных форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

В условиях роста самостоятельности и ответственности руководителей всех уровней и исполнителей происходит рост так называемых неформальных связей, которые обеспечивают горизонтальную координацию работ, выполняемых на одном уровне управленческой структуры. Одновременно сокращается необходимость в вертикальной координации, когда структуры управления становятся «плоскими».

Вопросы для самопроверки

1) Зачем нужно формулировать миссию организации?

В чем состоят цели организации, как их классифицируют?

2) Приведите примеры ключевых целей фирмы.

3) С чего начинается оценка и анализ внутренней и внешних сред организации?

4) Как формируется дерево целей организации?

5) Что означает термин «управление по целям».

6) Назовите основные функции менеджмента и дайте их краткие характеристики.

Глава III.

Процесс и методы принятия решений



3.1. Этапы менеджмента как процесса

В процессе управления менеджерам приходится принимать большое количество решений при исполнении своих обязанностей. Решение – это выбор, осуществляемый из нескольких вариантов, притом этот выбор – важнейшая часть процесса принятия решений, но всего лишь одна из его сторон. Когда говорят о процессе принятия решений, как правило, имеется в виду процесс идет идентификации проблем и возможностей и последующие решения об их устранении или использовании. Так, например, составление плана всегда требует принятия решений по определению цели, необходимым ресурсам, способам достижения поставленных задач. Процесс организации – необходимость принятия решений по вопросам о структуре производства и управления, об организации производственного процесса, вспомогательных служб и обслуживающего производства, об организации труда рабочих и специалистов. Процесс контроля связан с принятием решений: как и когда контролировать, какие виды и формы контроля использовать, как проводить анализ полученной информации и корректировать процессы после обработки данных контроля и т. п. Этапы процесса менеджмента можно иллюстрировать диаграммой, приведенной на рис. 3.1. Процесс менеджмента начинается с осознания проблемы и ее анализа. После постановки проблемы следует этап поиска и оценки, во время которого идет процесс разработки и поиска альтернатив, позволяющих найти решение проблемы. Этапы 1–3 иногда называют планированием в узком смысле, они необ-

ходимы для подготовки решений. Затем следует этап принятия решения, а на этапе выполнения решение воплощается в жизнь. Последний этап – контроль, его задача проверить, степень достижения поставленных целей. Этот этап менеджерской деятельности неразрывен с планированием, поскольку планирование без контроля просто не имеет смысла, а контроль без планирования – очевидная бессмыслица, как уже показано.



Рис. 3.1. Этапы процесса менеджмента

3.2. Основные элементы процесса принятия решений

Управленческие решения связаны с необходимостью воздействий на объект управления для приведения его в желаемое состояние и, поскольку это требует затрат времени, с полным основанием говорят о *процессе принятия решений*. Начальный импульс процессу

принятия решений задает информация о состоянии контролируемых параметров управляемого объекта, а воздействие осуществляется после выработки и принятия соответствующего решения, которое в виде той или иной информации (команда, приказ, распоряжение, план и т. д.) подается на «вход» управляемого объекта. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер – начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым и заканчивается принятием и реализацией решений, которые должны это несоответствие ликвидировать.

Основной элемент в процессе принятия решений – проблема. Этим термином обозначается, несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному (цели или результату деятельности). Выработка плана действий по устранению проблемы составляет сущность процесса принятия решений. Проблемы возникают, когда функционирование управляемого объекта не создает необходимых предпосылок для достижения поставленных целей. Кроме того, источником возникновения проблем могут быть изменившиеся под воздействием тех или иных условий цели деятельности. Таким образом, проблема всегда связана с совокупностью условий или факторов, которые создают ситуацию, оказывающую влияние на деятельность организации.

Проблемная ситуация – характеристика проблемы, возникшей в сложившейся ситуации. Выявление проблемной ситуации есть исходный момент для постановки задачи принятия решений. Описание проблемной ситуации содержит две части: характеристики самой проблемы (места и времени ее возникновения, сущности и содержания, границ распространения воздействия на работу организации или ее частей) и факторы, приведшие к появлению проблемы. Они могут быть внешними и внутренними по отношению к организации.

Если проблема несложна, а ситуационные факторы ясны и управляемы, процесс принятия решений может быть достаточно прост. В этом случае после уяснения проблемной ситуации принимается решение, которое оказывает на нее прямое воздействие и приводит систему (управляемый объект) в заданное состояние. Например, сломался станок, на котором планировалось изготовление партии деталей. При наличии в цехе аналогичного резервного станка в исправном состоянии проблемную ситуацию (срыв выполнения плана производства партии деталей из-за неисправности станка), разрешают заменой вышедшего из строя. Если проблемная ситуация не очевидна, а ее решение неоднозначно, то процесс принятия решений требует структуризации, которая позволит определить этапы и процедуры, направленные на ее решение.

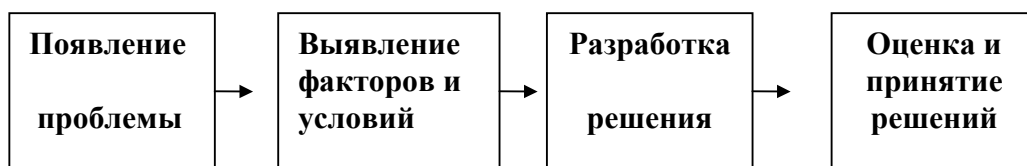


Рис. 3.2. Этапы процесса принятия решений

Самая простая, «идеальная» схема принятия решений (см. рис. 3.2) предполагает, что процесс представляет собой движение от одного этапа к другому. После выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от многих факторов, прежде всего от имеющегося в распоряжении времени, ресурсов и информации.

Детальная структуризация процесса принятия решений представлена на рис. 3.3. В каждом этапе (постановка задачи, принятия решения, формирование решений, выбор и реализация решения) выделены процедуры, необходимые для реализации целевых установок на каждом этапе.

Как правило, управленческое решение попадает в одну из двух категорий: оно может быть либо программируемым, либо непрограммируемым. Программируемые решения связаны с часто возникающими в деятельности организации ситуациями, что позволяет менеджменту разработать правила принятия решений. К программируемым можно отнести, в частности, решение о заказе через определенное время расходуемых материалов для принтеров персоналок и множительных аппаратов в организации. К таким решениям относятся также, например, правила о необходимости определенных навыков у кандидата на замещение вакантной должности, составлении специальных отчетов о расходах, превышающих допустимые нормы более чем на определенное число процентов, выбор маршрутов доставок грузов и т. д. Менеджеру достаточно сформулировать правила принятия таких решений, и подчиненные работники будут исполнять их.

Непрограммируемые решения связаны с уникальными, неопределенными и не структурируемыми ситуациями, которые имеют значение для деятельности организации. Многие непрограммируемые решения связаны со стратегическим планированием (высокий уровень неопределенности внешней среды и необходимость принятия сложных решений). Решения об инвестициях в новое производство, разработке нового товара или услуги, выходе на новый географический рынок, переносе штаб-квартиры в другой город – все это примеры не-

программируемых ситуаций. Еще один пример непрограммируемого решения – реакция менеджмента автомобильной компании на обвинения в несовершенстве конструкции конкретной модели выпускаемого автомобиля. Компания сталкивается с подобными ситуациями достаточно редко и не имеет четких правил действий. Для того чтобы компания получила новый импульс развития и не упустила конкурентные преимущества, топ-менеджеру ему и его подчиненным пришлось проанализировать ряд сложных проблем, оценить имеющиеся альтернативы и сделать окончательный выбор.

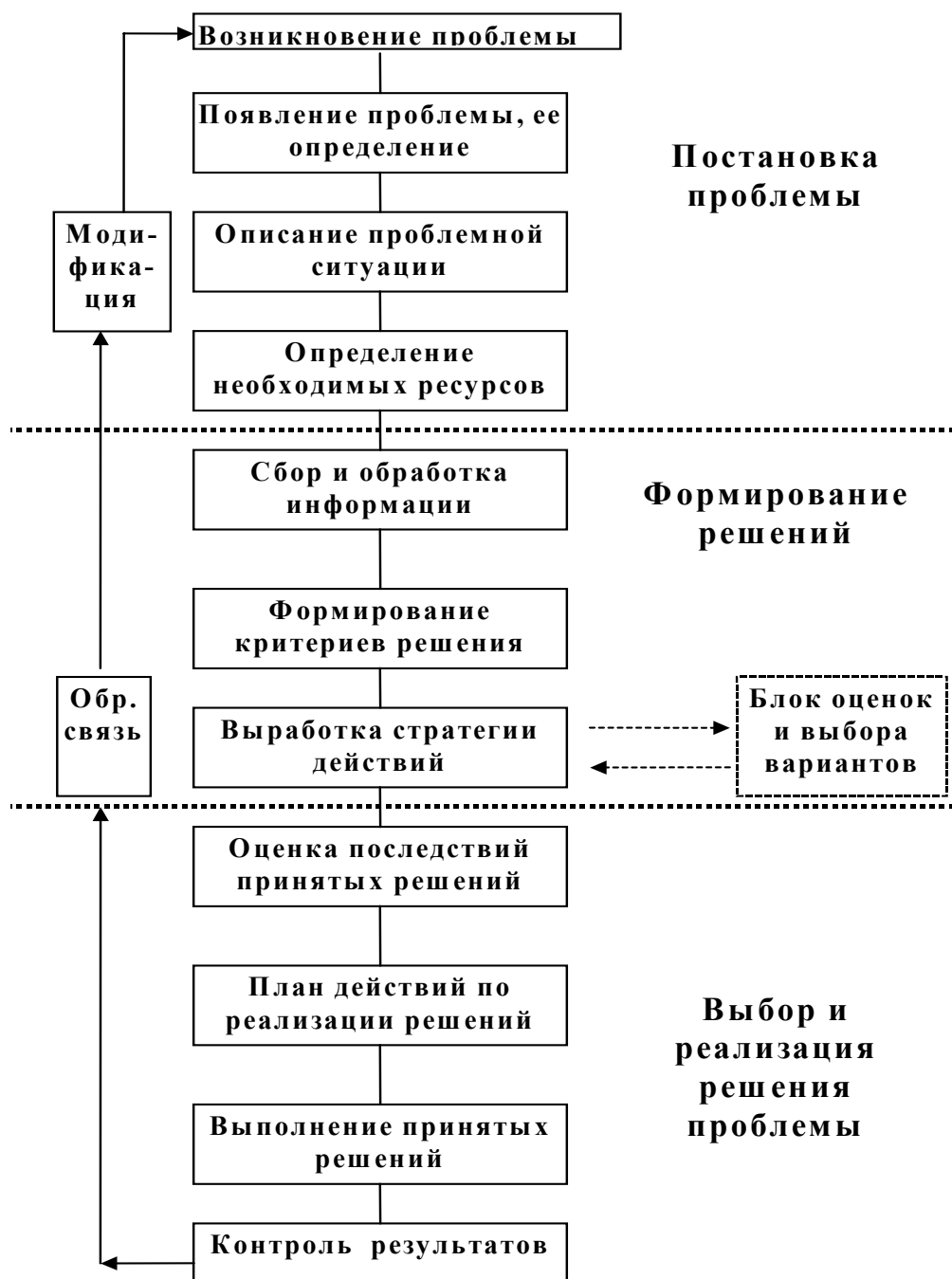


Рис. 3.3. Схема структуры процесса принятия управленческих решений

Описание проблемной ситуации дает представление о факторах, которые необходимо проанализировать и рассмотреть при выработке решения. Прежде всего, требуется установить, являются ли они внутренними или внешними по отношению к данной организации, т. к. возможности воздействия на эти две группы факторов различные.

3.3. Внутренние и внешние факторы в проблемной ситуации, их анализ

К внутренним факторам, в наибольшей мере зависящим от самого предприятия или организации, относят: цели и стратегию развития, объем портфеля заказов, структуру производства и управления, финансовые, трудовые и прочие ресурсы, объем и качество работ и т. д. Изменение одного или нескольких факторов одновременно вызывает необходимость принятия мер управленческого воздействия, направленных на сохранение свойств предприятия или организации как целостной системы. Например, если произошло изменение стратегического направления в развитии организации, необходимо определить, как это отразится на деятельности ее подсистем – производство, научно-технический прогресс, персонал и т. п. Словом, управляющая система должна разработать план организационных изменений, направленных на достижение целей новой стратегии развития.

Внешние факторы в гораздо меньшей степени поддаются воздействию со стороны менеджеров организации, т. к. формируют среду, в которой работает организация. Внешняя среда организации, как правило, динамична и неопределенна и это существенно затрудняет учет факторов внешней среды при принятии организационных решений.

К тому же сами факторы оказывают различное влияние на работу организации. Очевидно, что законодательные органы, поставщики, потребители, конкуренты, кредиторы, другие организации и институты общества, непосредственно связанные с той областью деятельности, которой занимается данная организация, оказывают прямое влияние на ее работу, характер возникающих проблем и способы их разрешения.

Можно напомнить о проблемах отечественных предприятий в период разрушения прежней системы хозяйственных связей и изменения отношений между поставщиками и потребителями продукции: остановка производства, кардинальное изменение ассортимента, продукции, поиска новых поставщиков. Изменение вкусов и приоритетов потребителей также вызывает множество проблем в организации, которая ориентирует производство на удовлетворение их потребностей.

Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации, но оказывает на ее деятельность опосредованное влияние, которое нельзя не учитывать. К ней относят состояние экономики страны и региона, уровень научно-технического и социального развития, социокультурную и политическую обстановку, существенные для данной организации события в других странах и т. п. Скажем, экономическое состояние страны и региона воздействует на работу организации через такие параметры среды, как наличие капитала и рабочей силы, уровни цен и инфляции, производительность труда, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика и др.

Очевидно, что высокая инфляция приводит к сокращению покупательной способности и снижает спрос на продукцию организации. Повышение уровня цен на продукцию сопряженных отраслей вызывает увеличение затрат на производство в организации и рост цен на ее продукцию, что может снизить спрос на продукцию или услуги. При сокращении своих доходов покупатели изменяют состав и структуру потребления. Уровень научно-технического развития страны оказывает определяющее воздействие на структуру ее экономики, на процессы автоматизации производства и управления, на технологию, с помощью которой производится продукция, на состав и структуру персонала организаций и что особенно важно – на конкурентоспособность продукции и технологий. Учет многочисленных и разнообразных факторов среды, выбор главных среди них и предвидение возможных изменений в их взаимовлиянии – сложнейшая задача, стоящая перед руководителями и менеджерами. Анализ факторов, вызвавших проблемную ситуацию, дает возможность определить ресурсы (в т. ч. и временные), с затратами которых будет связано решение проблемы.

Необходимым элементом (и параметром) процесса принятия управленческих решений является оценка действий на его различных этапах. На этапе постановки задачи принятия решений – это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации, на этапе решения – оценка различных вариантов, предлагаемых специалистами. На этапе принятия решения – оценка ожидаемых последствий его реализации. Для выполнения оценок используются критерии.

На первом этапе в качестве *критерия распознавания проблемы* чаще всего используется целевая установка, по отклонению от которой и судят о возникновении проблемы. Этап формирования решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для выработки курса действий. Как правило, при решении сложных проблем не удастся ограничиться только той информацией, которую предоставляют действующие системы отчетности; поэтому требуется время и ресурсы для информационного обеспечения решения проблемы.

В идеале принятие управленческого решения осуществляется на основе исчерпывающей информации; но в реальности менеджер, как правило, не имеет достоверных данных о некоторых весьма существенных факторах. Именно поэтому часть принимаемых управленческих решений не позволяет добиться планируемых результатов. Получение дополнительной информации об альтернативных вариантах решений способствует снижению уровня неопределенности. Каждая ситуация принятия решения может быть охарактеризована с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора. Можно выделить несколько их типов: уверенность, риск, неуверенность и неопределенность.

Уверенность или определенность означают, что принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию: данные об условиях труда, стоимости ресурсов и ограничениях на их использование, о различных способах действия и их результатах. В реальном мире в условиях полной определенности принимается лишь незначительная часть решений, а большинство из них связаны с риском или с неопределенностью.

Связанное с риском решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты под воздействием различных альтернатив могут изменяться. Тем не менее, имеющиеся данные позволяют оценить, например, прибыль в случае успеха каждого из вариантов. Для вычисления вероятности успеха или неудачи используется статистический анализ. Степень риска характеризует вероятность отрицательного воздействия будущих событий на эффективности сделанного выбора.

Ситуация неуверенности возникает, когда менеджеры четко осознают цели, но информация при выборе вариантов решений о будущих событиях недостаточна, не поддаются оценке риски и возможные последствия. Очевидно, что такие определяющие стратегические управленческие решения факторы, как цены, производственные издержки, объемы выпуска, процентные ставки во многом находятся вне сферы контроля менеджмента и их оценки имеют прогнозный характер. Нередко менеджеры в такой ситуации выбирают наилучшую альтернативу на основании собственного опыта.

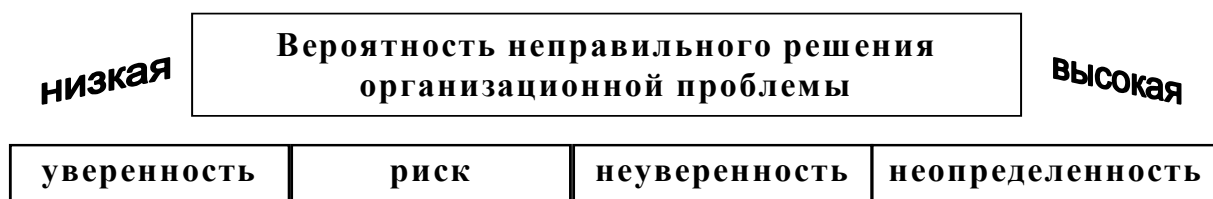


Рис. 3.4. Типы выбора решений

Принимаемые в условиях неуверенности решения не всегда приводят к планируемым результатам. С другой стороны, менеджерам ежедневно приходится делать выбор в условиях неполноты информации. Повышение эффективности принимаемых решений предполагает творческий поиск подходов к преодолению неизвестности.

Неопределенность – наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удастся, а значительная часть информации недоступна. Она возникает в тех случаях, когда менеджер не согласен с целями или возможными альтернативами решения или не знает их, когда обстоятельства меняются очень быстро, информация противоречива, взаимосвязь между элементами решения неоднозначна. Состояние неопределенности не характерно для большинства решений. Но когда оно все-таки возникает, менеджеры должны четко определить цели и разработать разумные сценарии развития событий.

3.4. Критерии оценки решений и классификация решений

На этапе выработки курса действий, т. е. разработки вариантов решения проблем, применяются различные критерии, позволяющие из множества проектных предложений выбрать допустимые, а из них – наиболее полезные или предпочтительные для решения целей организации. От того, насколько обоснованно они выбраны, зависит качество управленческих решений, а оно в свою очередь предопределяет конкурентоспособность организации, быстроту ее адаптации к изменениям хозяйственной ситуации и, в конечном счете, эффективность и прибыльность.

Наиболее полно система критериев оценки решений разработана для хорошо структурированных проблем, позволяющих применять экономико-математические методы. С их помощью определяются лучшие решения, например, по таким параметрам, как сроки окупаемости капиталовложений, прирост доходов или прибыли, минимизация текущих издержек или максимизация производительности труда и т. п. Нередко в качестве критерия выбора решения применяется фактор времени, особенно важный в условиях переходного периода, для которого характерна неустойчивость состояния экономики и общества в целом. Задержка с принятием решения или выбор решения, которое связано с более длительным процессом реализации, могут существенно снизить ожидаемые результаты (из-за инфляции, изменения политики и прочих факторов внешней среды). Поэтому на этапе выработки курса действий менеджерам приходится анализировать большое количество вариантов решений, отличающихся различными комбинациями используемых ресурсов организации.

Применительно к управлению все решения можно классифицировать двумя типами (моделями): **классическим** и **административным**. Выбор менеджером модели (типа) зависит от его индивидуальных предпочтений, программируемостью решения, а также степени риска, или неопределенности ситуации.

Классическая модель принятия решений базируется на экономических интересах организации. В основе классической модели лежат предположения:

Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.

Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.

Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.

Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Классическая модель является **нормативной**, поскольку она определяет, как **должен** действовать менеджер, но не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. Ценность модели - в побуждении менеджеров к рациональным решениям. Распространенность классического подхода во многом связана с появлением количественных методов принятия решений, использующих возможности компьютерной техники. Количественные методы включают в себя построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Развитию классического подхода способствуют и корпоративные информационные системы.

Классическая модель наиболее подходит в случае программируемых решений, ситуаций уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что дает возможность оценить риски.

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры даже при необходимости не могут принять экономически рациональное решение.

Административная модель принятия решений основывается на работах Герберта Александра Саймона, лауреата Нобелевской премии в области экономических наук 1978 г.¹⁶ **Ограниченная рациональность** означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности. Организация – чрезвычайно сложная система, и менеджеры не имеют времени и возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональными, сколько приемлемыми. **Приемлемость** означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый удовлетворяющий минимальному критерию допустимости вариант. Вместо того чтобы анализировать все альтернативы, выбирая ту из них, которая обещает наибольший экономический результат, менеджеры останавливаются на первом же способном решить проблему варианте, даже если они допускают возможность существова-

¹⁶ Simon G. Administrative Behavior. Macmillan. 3rd edn. Free Press. 1976.

ния других, более выгодных решений. Поиск исчерпывающей информации и «точки оптимума» занимает слишком много драгоценного времени менеджера.

Принципы административной модели отличны от основных допущений классической модели и связаны с влияющими на решения индивидов организационными факторами. Административная модель более реалистична при принятии сложных, непрограммируемых решений:

Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, конфликтуют друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях.

1. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, проблема упрощается и потому модель не отражает сложности реальных событий.

2. Поиск альтернативных решений ограничен имеющимися ресурсными ограничениями – человеческими, информационными и временными.

3. Большинство менеджеров довольствуются приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти – из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель носит **описательный** характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, в ней учитываются человеческие и иные ограничения, влияющие на рациональность выбора.

Надо указать, что часто менеджерам помогает своевременно распознавать проблемы и объединять разрозненные «кусочки» информации в единое целое, даже проверить результаты рационального анализа **интуиция**. **Интуиция** – это способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта. Интуитивный выбор основывается на жизненном опыте, позволяющем менеджерам быстро находить правильное решение без всяких расчетов и вычислений. Интуиция помогает менеджерам в ситуациях с высокой степенью неопределенности, когда применение рационального анализа бессмысленно.

Обычная при принятии административных решений ситуация часто требует создания коалиций. **Коалиция** представляет собой неформальный союз между разделяющими поставленную цель менеджерами. Иными словами, менеджер, отстаивающий определенный вариант управленческого решения ведет неформальное общение с другими руководителями, убеждая их выступить единым фронтом. В случае неоднозначности возможных результатов решения менеджеры добиваются поддержки путем дискуссий, переговоров и сделок. В противном случае имеющие достаточный вес в организации менеджер или группа могут разрушить все планы. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам добиться принятия предлагаемого именно ими варианта.

Рассмотрим пример. Принимая решение о строительстве филиала предприятия, необходимо учитывать, как это отразится на его экономике, программах развития, какое влияние новое предприятие окажет на экономическую и социальную среду его обитания и т. д. Если решение связано с освобождением кадров (например, при автоматизации производства), необходимо заранее определить направления передвижения персонала или его переподготовку.

Сложность выбора решения и прогнозирования его последствий усугубляется тем, что этот процесс практически всегда осуществляется в условиях действия факторов неопределенности и риска, характерных для рыночной экономики. Это значительно повышает ответственность тех, кто принимает решения, предъявляет высокие требования к их компетенции и личностным качествам.

Лиц, принимающих решения, называют *субъектами решения*. Это могут быть индивидуумы (как правило, руководители) или группы менеджеров, имеющих полномочия для принятия решений. Кроме того, к процессу разработки и принятия решений на всех его этапах могут быть привлечены эксперты по конкретным проблемам. Эксперты могут оказать существенную помощь в постановке задачи, в разработке возможных ситуаций, они могут сформировать цели и установить ограничения, разработать варианты решений и дать оценку их последствий и т. д. За свои рекомендации эксперты несут ответственность.

3.5. Индивидуальные/групповые решения и методы анализа

Сравнение индивидуально принимаемых решений с решениями групповыми показывает, что каждый из этих подходов имеет свои достоинства и недостатки. Для решений, принимаемых индивидуально, характерен более высокий уровень творческого подхода, в них нередко реализуется много новых идей и концепций. Как правило, индивидуальные решения требуют меньше времени, т. к. не нуждаются в согласованиях.

Можно привести специальные правила принятия окончательного решения применительно к любому структурному подразделению с учетом всех особенностей предшествующих этапов и экспериментальной проверки всех идей, всех альтернатив:

Лицо, которое «утверждает» какое-либо конкретное решение, должно занимать наивысшую должность из числа тех, кто принимает участие в процессе принятия решений.

На каждом этапе принятия решения должен быть только один «основной» инициатор и только один «утверждающий».

Каждый менеджер или руководитель, указанный в матрице функций, всегда должен принимать участие в процессе принятия решений.

Основной инициатор несет ответственность за то, чтобы каждый менеджер с указанной функцией действительно принимал участие в принятии решения.

Любой менеджер, не включенный в матрицу функций, может давать консультации по тому или иному решению.

Ответственность за выполнение конкретной функции в процессе принятия решений не может быть разделена с другими менеджерами.

При *групповом подходе* к принятию решений обеспечиваются более высокая обоснованность и меньший процент ошибок, чему способствует сам механизм работы групп (взаимная корректировка решений в процессе групповой работы, создание атмосферы сотрудничества и соревновательности, взаимодействие между членами группы), а также многовариантность разработок. Однако время, затрачиваемое на разработку, согласование и принятие коллективных решений, увеличивается. Поэтому при решении срочных проблем, где фактор времени является решающим, предпочтение отдается индивидуальному субъекту решения. Проблемы же, связанные с радикальными изменениями в организации, чаще всего решаются коллективно, что обеспечивает более высокий уровень их восприятия, а, следовательно, и создает необходимые условия для реализации. Чем больше людей принимают участие в решении проблем, тем выше уверенность в положительном отношении сотрудников к запланированным действиям, в понимании их необходимости и пользе для организации.

Организация выполнения принятого решения – важнейший элемент процесса управления. Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию: кто, где, когда и какими методами выполняет действия, связанные с ним. Важнейшая задача руководителя на последнем этапе процесса управления – преодоление объективных и субъективных препятствий и создание условий для реализации решения. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, административное давление и т. д.) используются меры материального стимулирования работников, воздействие путем авторитета и убеждения и т. д. Все они направлены на то, чтобы преодолеть сопротивление нововведению, изменить взгляды и повысить заинтересованность участников процесса реализации принятого решения, активизировать их деятельность и, в конечном счете, решить проблему, стоящую перед организацией.

Большое значение имеет контроль выполнения работ, связанных с реализацией решения, т. к. он может выявить не только отклонения от плана выполнения, но и недостатки самого решения, требующие корректировки. Чтобы таких недостатков было меньше, контрольную функцию необходимо осуществлять на всех этапах процесса принятия решений.

Это может вызвать повторное рассмотрение процедур, что показано в виде линий обратной связи на рис. 3.3.

Представленная схема процесса принятия решений отображает лишь логику управленческой деятельности, а не ее сложность. На практике этот процесс более сложен и допускает не только последовательность, но и параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений. Эффективность же этого процесса во многом зависит от методов, которыми оперируют менеджеры и руководители при выполнении всех необходимых видов управленческих работ.

3.6. Моделирование и количественный анализ

Существует три базовых типа моделей – физические, аналоговые и математические. Физические модели представляют то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Это – чертежи, натуральные модели автомобилей или самолетов и т. д. Аналоговая модель представляет реальный объект аналогом, который ведет себя также, но выглядит по-другому. Например, любой график – аналоговая модель какого-либо явления или процесса. Аналоговой моделью является и организационная схема. В математической модели для описания объекта и его свойств используются символы. Например, можно вспомнить закон Ома – $I=U/R$. Без этой модели вряд ли было бы возможным создание почти всех современных технологий.

Моделирование включает этапы:

1. Постановка задачи.
2. Построение модели.
3. Проверка модели на предсказательность.
4. Применение модели
5. Подгонка модели к конкретной ситуации.

Количественный анализ используется в моделировании, когда деятельность организации имеет тенденции, продолжающиеся на будущее ее развитие, которые достоверно описываются. Как правило, это два метода – анализ временных рядов, когда тенденция считается сохранившейся на время моделирования, и стохастический метод или метод Монте-Карло. В последнем (методе ММК) исследуется статистическая зависимость между изучаемым фактором и другими переменными. Использование этого метода часто и сложно, и дорого, а ре-

зультаты требуют тщательной интерпретации с привлечением высоко профессиональных специалистов.

Вопросы для самопроверки

1) Опишите кратко процесс принятия управленческого решения.

Опишите, процесс проведения анализа внутренних и внешних факторов проблемной ситуации.

2) Каковы критерии оценки решений?

3) Расскажите о специфике принятия индивидуальных и групповых решений.

4) Моделирование и количественный анализ при принятии решения в менеджменте: примеры и ограничения.

5) Опишите процесс построения модели.

Глава IV.

Стратегический менеджмент



4.1. Общая концепция

При осуществлении в нашей стране трудной, во многом противоречивой, но исторически необходимой реформы в социальной, политической и экономической жизни возникает масса сложных проблем. Одна из них – как предвидеть опасности и возможности и как выработать хозяйственную политику и стратегию? Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены, все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно также и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Принципы новой управленческой парадигмы должны составлять основу всей системы совершенствования управления организациями. В условиях оперативного управления эти принципы позволяют понять характер организационно-управленческих механизмов подчинения производства потреблению, удовлетворению рыночного спроса. Особенно важны они для понимания концепции стратегического управления, которое получает в последние годы все большее распространение. Они позволяют понять структуру процесса планирования стратегии, роль и методологию стратегической сегментации рынка; разобраться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; выбрать и спроектировать систему управления реализацией стратегии и организационные структуры управления фирмой, позволяющие достигнуть стоящих перед ней целей в условиях стратегических изменений.

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развёртывания войск в бою». Однако этот военный термин за последние 20 лет широко вошел в обиход спе-

циалистов, теорию и практику менеджмента. Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Вместе с тем стратегию можно рассматривать как общий комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, с одной стороны, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, с другой, структура управления фирмой адекватна «формальному» стратегическому планированию и построена так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования – инструмент, помогающий в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, процесс стратегического планирования является тем зонтиком, который укрывает все управленческие функции. Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Хотя на личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое пла-

нирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызвано объективными причинами. Выделим несколько этапов:

Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организации на изменения появляется после совершения событий. Это реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений это неприемлемо.

Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование).

Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование).

Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление).

План, который формируется как «жесткая» конструкция, игнорирует основополагающий принцип стратегического планирования – адаптивность. Это важное, но не основное отличие долгосрочного планирования от пришедшего ему на смену планирования стратегического.

Основное различие между долгосрочным и стратегическим планированием заключается в трактовке будущего. В системе долгосрочного планирования делается допущение, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. Руководители организации обычно исходят из того, что в перспективе итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и эту посылку закладывают в обоснование плана. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты. Они могут быть выше, но чаще существенно ниже планируемых.

В системе стратегического планирования не делается предположение, что будущее непременно должно быть лучше прошлого и его можно изучать методами экстраполяции. Поэтому в стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуа-

ций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

Термин «долгосрочное планирование» употребляют для обозначения работ по планированию мероприятий, которые будут сказываться на деятельности фирмы в долгосрочном аспекте. При этом в зависимости от сферы деятельности эта перспектива может охватывать 5, 10 лет или несколько десятилетий. Содержание определения «долгосрочное планирование» во многом зависит от условий, в которых оно осуществляется. То, что является долгосрочным для одной организации, может быть краткосрочным для другой. Следовательно, плановый горизонт для разных организаций может быть различным. В этом смысле использование термина «стратегическое планирование» представляется более предпочтительным, поскольку оно не вводит в заблуждение относительно горизонта планирования и указывает на важность и сущность этой работы.

Стратегическое управление родилось эволюционно из стратегического планирования, которое составляет его основу. Оно вызывает все больший интерес у фирм, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Что же представляет собой стратегическое управление? Чтобы ответить на поставленный вопрос, сначала обратимся к рассмотрению организационного поведения коммерческих и некоммерческих организации. Это необходимо потому, что имеется тесная связь между стилями организационного поведения и видами управления.

4.2. Стили организационного поведения

Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей, но все они являются производными от двух типичных противоположных стилей – приростного (инкременталистского) и предпринимательского.

Приростный стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей «от достигнутого», направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Организации, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать изменений, ограничить их и минимизировать. Используя приростный стиль поведения организации предпринимают действия в случае, когда необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведется последовательно и принимается первое удовлетворительное решение. Такое поведение исповедует большинство успешно работаю-

щих длительное время коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения, религии и т. п. Многие коммерческие организации, придерживающиеся приростного стиля, одновременно стремятся к эффективности своей деятельности, к обеспечению рационального использования ресурсов, в то время как некоммерческие организации склонны к бюрократизации, к сохранению определенного статус-кво.

Предпринимательский стиль поведения организации характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей. Ведется широкий поиск управленческих решений, когда разрабатываются многочисленные альтернативы и из них выбирается оптимальная. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и успех.

Коммерческие и некоммерческие организации гораздо реже прибегают к предпринимательскому стилю поведения, чем к приростному. Некоммерческие организации используют предпринимательский стиль только на ранних стадиях своего развития, когда они определяют круг своих задач, формируют организационную структуру, т. е. в тот период, когда они конституируют свою социальную значимость. На следующем этапе они, как правило, переходят к приростному поведению. Предпринимательского поведения чаще придерживаются частные коммерческие организации, эффективность деятельности которых прямо связана с рыночными испытаниями. Частные коммерческие организации постоянно ведут предпринимательский поиск возможностей роста за счет изменений.

Организации, придерживающиеся разных стилей поведения, существенно отличаются по своим характеристикам. Например, фирма, придерживающаяся **приростного стиля поведения**, видит свою цель в оптимизации прибыльности, при этом ее организационная структура сравнительно стабильна, работа ведется в соответствии с ходом технологического процесса переработки ресурсов, экономия на масштабах производства считается главным фактором эффективной деятельности, а ее виды слабо увязаны между собой. Управленческие решения представляют собой реакцию организации на возникшие проблемы с запаздыванием по отношению к моменту их появления.

Те же характеристики у организации, придерживающейся **предпринимательского стиля поведения**, выглядят по-другому. Цель – оптимизация потенциала прибыльности, организационная структура гибкая, изменяющаяся адекватно условиям среды, управленческие решения принимаются через активный поиск возможностей путем предвидения проблем. Существенные отличия имеют и другие организационные характеристики.

Опыт реорганизации систем управления коммерческими организациями показывает, что переход от одного стиля поведения к другому связан с глубокими изменениями, требует много времени и средств, психологически чрезвычайно труден для людей, т. к. требует перераспределения власти. В свою очередь, перераспределение власти в организации связано с необходимостью перестройки ее организационной структуры, изменением должностных функций, перераспределением прав и ответственности принимать решения между разными уровнями управленческой иерархии (подробнее см. гл. 7). Попытки соединить оба стиля поведения в одной организации ведет к возникновению напряженности внутри нее и к конфликтным ситуациям. Очевидно, что в каждом конкретном случае необходимо решать задачу, какому типу поведения следует отдать предпочтение. Стратегическое планирование является системным подходом к предпринимательскому поведению и современное толкование его представляет приростное поведение как консервативное, а предпринимательское как агрессивное, ориентированное на рост. Вместе с тем, приростный стиль поведения является более органичным и естественным для крупных организаций. Например, если крупная многоотраслевая организация, придерживающаяся приростного поведения, успешно функционировала на протяжении ряда лет, то с большой степенью вероятности можно предположить, что и на будущее ее руководство предпочтет тот же стиль организационного поведения. На изменения руководители могут пойти лишь в случае, если организация столкнется с непреодолимыми проблемами в окружающей среде, и эти проблемы вынудят их искать новые возможности поддержания эффективности фирмы.

Если до настоящего времени считалось, что стили организационного поведения могут последовательно заменять друг друга, то в будущем коммерческие организации должны будут научиться применять оба типа одновременно. Это актуальная задача, т. к. два стиля поведения лежат в основе соответствующих режимов управления (стратегического и оперативного), реализуемых в современной организации.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач, и соответствуют ее внутренним возможностям. Потенциал, который обеспечивает достижение целей организации в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического управления.

Что в этом контексте следует понимать под «потенциалом» организации? Обратимся к рис. 4.1. Со стороны «входа» этот потенциал состоит из сырьевых, финансовых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» – из произведенной продукции и услуг, из набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться

своих целей. Важно заметить, что не всякая продукция и услуги организации могут быть включены в ее потенциал, а лишь те, которые испытаны с точки зрения потенциальной прибыльности. Это означает, что продукция фирмы создана на базе новых перспективных технологий, обладает отличительными особенностями и будет пользоваться спросом на рынке. Другим конечным продуктом стратегического управления является внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде. В предпринимательской организации это предполагает наличие способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными стратегическими действиями, которые предполагают наличие материальных возможностей для разработки, испытаний и внедрения новых товаров, технологий и услуг.

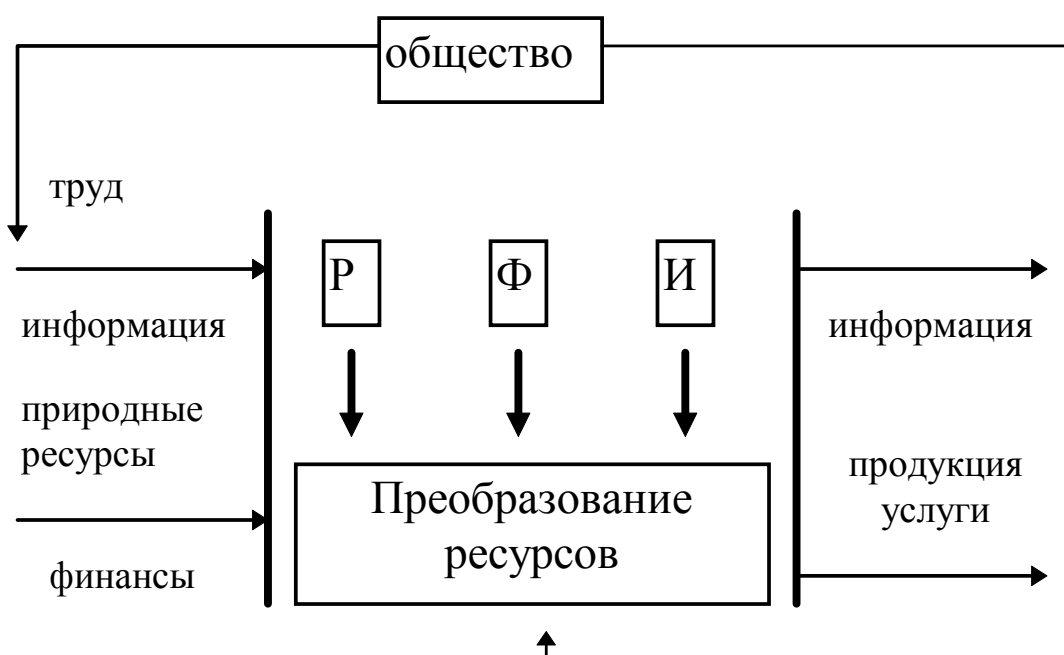


Рис. 4.1. Принципиальная схема коммерческой организации. Здесь Р – рабочие кадры, Ф – основные фонды, И – информация (по организации производства и управлению)

Потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой (органическим сочетанием частей в целое) и качеством персонала.

В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задача – выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектуру, способствующую стратегическим изменениям: подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения.

В отличие от стратегического, оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции организации с целью достижения ее целей. Менеджер должен превратить потенциал фирмы в реальную прибыль.

Как стратегическое, так и оперативное управление для нормального функционирования предполагают создание и поддержание определенной организационной архитектуры, подбора и воспитания кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Стратегическая архитектура нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жестких структур. Оперативная же устойчива к изменениям, нацелена на эффективность. Если руководитель, осуществляющий стратегическое управление, стремится к изменениям, склонен идти на риск, имеет навыки управления освоением новых направлений, то руководитель, осуществляющий оперативное управление, выступает против изменений, не склонен к риску, компетентен в анализе, координации и контроле сложной деятельности.

Как видно, система управления организацией включает два взаимодополняющих вида управленческой деятельности – *стратегическое управление*, связанное с развитием будущего потенциала организации, и *оперативное управление*, реализующее существующий потенциал для получения прибыли. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление функционирует на базе приростного поведения. Современная организация испытывает нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, для чего им необходимо создавать такую структуру, которая бы позволила успешно развивать оба типа организационного поведения. Система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и планирования стратегии организации, а также управления стратегическими проблемами в реальном масштабе времени.

4.3. Планирование стратегии

Планирование стратегии организации, с одной стороны, является подсистемой стратегического управления, с другой, оно представляет основу процесса стратегического планирования, которое отличается от него лишь этапами реализации и последующей оценки стратегии. Поэтому в дальнейшем понятия «планирование стратегии» и «стратегическое планирование» тождественны.

Стратегическое планирование – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресур-

сов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача заключается в обеспечении нововведений и изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимобусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности, процесс планирования нужно организовать и формализовать.

Как известно, руководители среднего звена весьма неохотно отвлекаются на решение стратегических задач. В основном свое рабочее время они затрачивают на оперативные вопросы, от которых зависят ближайшие результаты их деятельности и соответствующее поощрение. Вместе с тем многие ценные идеи стратегического характера выдвигались людьми, которые никогда ранее этими вопросами не занимались. Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей среднего звена подготовку информации стратегического характера гарантирует, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания сотрудников, занимающихся разработкой стратегии организации. Важно создать систему стимулирования за предложения, связанные с разработкой новых технологий, продукции, выхода на новых рынки и др.

Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы в организации и обоснованность принимаемых стратегических решений. Формализация процесса планирования позволяет приобщить к стратегическому мышлению широкий круг руководителей и специалистов среднего звена.

В принципе процесс стратегического планирования мало отличается от процесса принятия решений. Здесь нужно не просто принимать решения, но решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору миссии и целей предприятия, самой стратегии, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического планирования. Адаптивность как непременное условие стратегического плана реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие альтернативного плана и страте-

гии, на которые переходит организация. Это реакция на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

Модели процесса стратегического планирования представляют различную степень агрегирования и дезагрегирования отдельных этапов. На рис. 4.2 представлена схема процесса стратегического планирования. Этапы, выделенные на рисунке, составляют собственно процесс планирования стратегии. На первый взгляд, последовательность процесса стратегического планирования выглядит достаточно просто. Но эта простота – кажущаяся, т. к. из-за наличия обратных связей между разными этапами работа над каждым из них повторяется, а их очередность только показывает последовательность начала каждого этапа. Сложность процесса планирования определяется и содержанием каждого этапа, требующего проведения большого объема исследовательской работы.

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это – борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения стратегического планирования нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически.

Еще одна проблема связана с тем, что организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии. Рассмотрим содержание отдельных этапов процесса планирования стратегии, представленных на рис. 4.2.

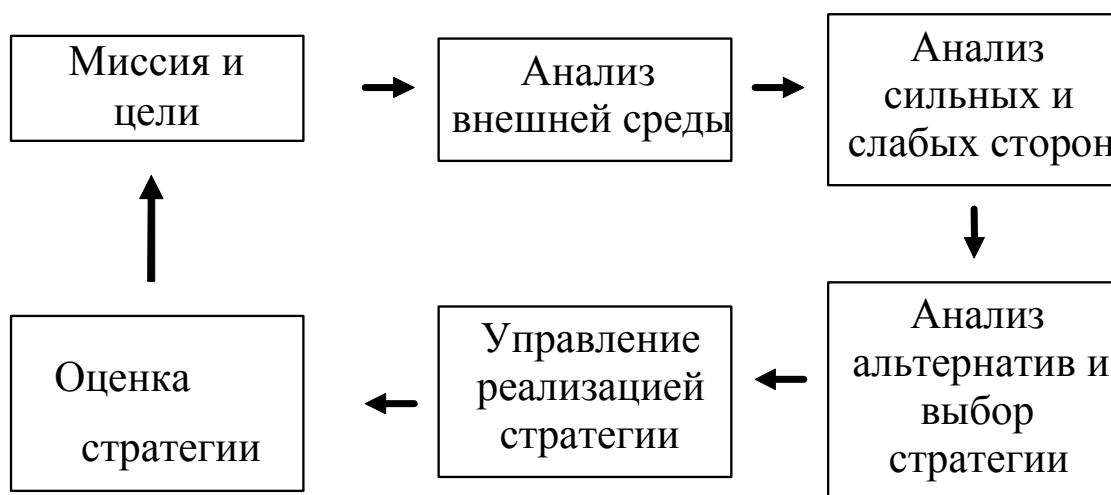


Рис. 4.2. Схема процесса стратегического планирования

Роль, значение, содержание и методы разработки миссии и целей организации уже подробно изложены в этой книге. Однако необходимо напомнить, что основная общая цель предприятия, четко выраженная причина его существования и есть его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направление деятельности организации при анализе альтернатив развития.

Организация должна искать свою миссию во внешнем окружении, т. к. только постоянное поддержание социальной значимости обеспечивает ей выживание и эффективное функционирование в будущем. Прибыль никогда не может провозглашаться главной целью организации, потому что прибыль сугубо внутренняя проблема, хотя и очень важная.

Хозяйственные цели формулируются и устанавливаются в рамках миссии и в ее развитие. При этом учитываются ценности и цели, на которые ориентируется высшее руководство. Высшее руководство длительное время сохраняет верность определенным ценностям, которая проявляется в выборе типа управления, а также в целях организации.

Важно подчеркнуть, что цели будут значительной, задающей частью процесса стратегического управления лишь в том случае, если они правильно сформулированы, эффективно

представлены, а руководство информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации.



Рис. 4.3. Схема анализа внешней среды организации

Анализ внешней среды

Анализ внешней среды – инструмент для контроля внешних факторов и средство предвидения потенциальных угроз и вновь открывающихся возможностей. Анализ внешней среды дает возможность разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств и позволяет организации превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Схема анализа внешней среды организации представлена на рис. 4.3. Угрозы и возможности могут проявляться в семи областях внешнего окружения, соответственно им группируются и факторы, которые подвергаются анализу. Исследование этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации:

1) При анализе экономических факторов рассматривают темпы инфляции (дефляции), налоговую ставку, международный платежный баланс, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий.

2) Анализируя политические факторы нужно отслеживать соглашения по тарифам и торговле между странами, протекционистские проявления таможенной политикой, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, уровень правового регулирования экономики, отношение государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитную политику местных властей, ограничения на наем рабочей силы.

3) Рыночные факторы включают характеристики, оказывающие непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководству фирмы уточнить стратегию и укрепить позиции организации на рынке. Здесь исследуют изменение демографических условий, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, долю рынка, занимаемую организацией, емкость рынка или защищенность его правительством.

4) Руководство организации обязано постоянно следить за технологической внешней средой, чтобы не упустить появление изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Это важно, потому что изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадёжное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды не должен упустить момент начала выхода на рынок принципиально новых технологий, конструкционных материалов, новых информационных технологий.

5) Анализ факторов конкуренции предполагает постоянный контроль со стороны руководства организации за действиями конкурентов. В анализе конкурентов выделяют **четыре диагностические зоны**: анализ будущих целей конкурентов, оценка их текущей стратегии, оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли, изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Надо сказать, что мониторинг конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

6) Социальные факторы внешней среды включают изменяющиеся общественные ценности, установки, отношения, ожидания и нравы. В условиях экономической нестабильности именно в социальной среде рождаются многие проблемы, представляющие большую угрозу для организации. Чтобы эффективно с ними справиться, организация как социальная система сама должна приспосабливаясь к внешней среде. В нашей стране целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. К ним относятся обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок, изменение общественных ценностей.

7) Многие крупные и средние организации активно действуют или собираются действовать на международном рынке. Поэтому руководство фирм должно следить за ситуацией, которая складывается в этом обширном сегменте. Нужно отслеживать политику правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей. С учетом факторов внешней среды стратегия организации, может быть направлена на поиск защиты у правительства против иностранных конкурентов, укрепление внутреннего рынка или на расширение международной активности.

Заканчивая анализ внешней среды рекомендуется составлением перечня внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается организация. Форма представления этого перечня может быть различной, как правило, она должна включать взвешивание факторов для их ранжирования по степени воздействия на организацию и оценку воздействия. Для наглядности и облегчения работы руководителей, планирующих стратегию фирмы, все факторы можно разместить на два столбца; один – факторы возможностей, другой – факторы угроз, расположенные по степени убывания значимости.

Анализ сильных и слабых сторон организации

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ сильных и слабых сторон организации. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют *управленческим обследованием*. Оно основано на комплексном исследовании различных функциональных зон организации и в зависимости от поставленной задачи может быть методически простым или более сложным. Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон – *маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, а также организационную культуру и имидж организации*.

В специальной литературе подробно излагаются методики исследования маркетинговых проблем, финансов, производства и т. д.¹⁷ Здесь приведем лишь показатели, которые ис-

¹⁷ Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Пер. с англ. – М., 1999; Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. – СПб., 2001.

пользуются для исследования функциональных зон организации и некоторые их особенности.

При анализе функций маркетинга выделяют семь важнейших элементов исследования:

Доля рынка и конкурентоспособность. Доля рынка в процентах к его общей емкости является одним из важнейших показателей, характеризующих успешную деятельность организации, т. к. есть определенная зависимость между долей рынка организации и эффективностью ее работы (прибыльностью). В то же время, это существенная цель большинства фирм, и руководство постоянно ее контролирует.

Разнообразие и качество ассортимента. Они во многом определяют устойчивость организации. Однако здесь возможны различные подходы. Одна фирма выпускает ограниченный ассортимент и, видя свой главный успех в обеспечении качества продукции, осваивает 1–2 новых изделия в год (например, фирма по производству автомобильных шин). Другая фирма ежегодно осваивает десятки и сотни новых изделий (например, фирма по производству бытовой химии).

Рыночная демография. Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов – весьма сложная задача для руководства организации. Еще больше осложняет ее социальное расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения и изменение общественных ценностей.

Рыночные исследования и разработки. Для поддержания постоянной конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков. Например, многие российские производители, сильной стороной которых в прошлом было массовое конвейерное производство бытовых электроприборов, своевременно не оценили изменения в конъюнктуре рынка, появление большого числа конкурентов, изменения в спросе на его продукцию. Массовое конвейерное производство оказалось неспособно реагировать на изменения спроса, портфель новых изделий оказался мал, а новые рынки сбыта не освоены. В результате – сложное финансовое положение.

Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов. Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует большему количеству продаж, оно формирует и сохраняет лояльность покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные продажные цены.

Сбыт, реклама, продвижение товара. Эти показатели занимают одно из центральных мест в анализе функции маркетинга. Организация может рассчитывать на успех на рынке только в том случае, если она имеет активных и компетентных сбытовиков, агрессивную, творчески организованную рекламу и продвижение товаров и услуг. Например, в течение го-

да на экранах телевизоров, утром, днем и вечером появлялась реклама фирмы «Дока-хлеб» – отечественного производителя оборудования для кафе быстрого питания и минипекарен. В результате наступательной рекламы по телевидению, дополненной широкой рекламой в печати, по всей стране за 2 года появилось более 500 объектов быстрого питания – пиццерий «Дока-хлеб».

Прибыль. Прибыль – это обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческой организации. Поэтому постоянный контроль за прибылью от различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом. Некоммерческая организация первостепенное значение придает эффективности своих операций. Для нее эффективная доставка товара или услуги клиенту служит главным элементом маркетинга.

Организационная культура и имидж организации

Организационная социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде. В таком контексте под организационной культурой понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных ее членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий.

Культура не является изначально заданной, predetermined. Она – результат общественных взаимодействий, передается и поддерживается главным образом через обучение. Культура внутри организации проявляется через поведение. Многие модели поведения, составляющие культуру, легко усваиваются непосредственно через стратегии, планы и процедуры, имидж организации как внутри, так и вне ее, определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом. Это впечатление помогает организации длительное время сохранять клиентов. Опыт внедрения стратегического планирования и управления показал, что успех стратегического планирования в организации больше зависит от общей культуры среды, в которой осуществляется планирование, чем от конкретных методов планирования. Культура и имидж организации подкрепляются или ослабляются репутацией.

Выявив сильные и слабые стороны, взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны немедленного вмешательства, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

4.4. Анализ альтернатив и выбор стратегии

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю структуру, руководство организации может приступить к выбору стратегии. Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На практике эти этапы трудно разделить, т. к. они представляют собой разные уровни одного процесса анализа, но используют разные методы.

На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать возможно большее число альтернативных стратегий, привлечь к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена. Это существенно расширит выбор и позволит не пропустить потенциально лучший вариант. **На втором** – стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации во всем их многообразии и формируется общая стратегия. **На третьем** – анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. На этом этапе происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Современная концепция стратегического планирования предусматривает при разработке стратегии организации использование эффективного методического приема – стратегической сегментации и выделения **стратегических зон хозяйствования (СЗХ)**. Это – подобие взгляда со стороны на деятельность организации, анализ, предполагающий изучение внешнего окружения фирмы с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, новых возможностей, которые вытекают из состояния окружения. Объектом такого анализа является стратегическая зона хозяйствования – отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет или желает получить выход.

Первоначальный анализ стратегии состоит в выборе зон, их исследовании вне связи с существующей структурой и набором продукции. Такой анализ позволяет оценить перспективы, которые открываются в данной зоне любому конкуренту с точки зрения развития, нормы прибыли, стабильности и технологии, а это позволяет решить, как организация собирается конкурировать в данной зоне с другими фирмами. После выбора СЗХ организация

должна разработать соответствующую номенклатуру продукции, с которой собирается выйти на рынок в данной области.

Сегментация внешнего окружения организации при определении СЗХ – сложная задача. Многим руководителям и специалистам приходится изменять свои взгляды на перспективы развития из-за привычки рассматривать внешнее окружение с позиций традиционного набора продукции выпускаемой в течение многих лет. Рынок же заставляет рассматривать внешнюю среду как сферу рождения новых потребностей и жесткой конкуренции. Другая причина сложности сегментации заключается в том, что СЗХ описывается множеством переменных. В их числе: перспективы роста и рентабельности, ожидаемый уровень нестабильности, главные факторы успешной конкуренции и т. д. Все они трудно предсказуемы. Для того чтобы принять рациональное решение по выбору СЗХ и распределению ресурсов между ними, руководители должны перебрать большое число комбинаций параметров.

Анализ самих параметров тоже сложная задача. Например, перспективы роста должны оцениваться не только темпами роста отрасли, но и по характеристикам жизненного цикла спроса. Если исследование жизненного цикла спроса на продукцию фирмы выявит, что она находится на стадии насыщения или стадии замедленного роста, то чтобы поддержать желаемые темпы роста, необходима разработка новой продукции, модернизации выпускаемой или смена СЗХ. Ожидаемый уровень нестабильности может достигать величины, при которой перспективы могут измениться – скажем, экономическая нестабильность, высокие темпы инфляции и неблагоприятная система налогообложения делают туманными и неопределенными перспективы капитальных вложений в промышленное производство.

Первоначально формируется набор СЗХ, затем осуществляется отбор минимального числа СЗХ, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость. Помимо отмеченных выше параметров в основе методов отбора СЗХ лежат критерии объема капитальных вложений, которые организация может выделить на развитие СЗХ, и уровни рентабельности в них.

Выбор стратегии – центральный момент стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Если организация хочет увеличить свою долю на рынке, она может достигнуть цели несколькими путями: понизить цены на продукцию, продавать товар через большее число магазинов, представить на рынок новую модель, через рекламу создать более привлекательный образ товара и т. п. Каждый путь открывает разные возможности. Например, ценовая политика легко осуществима и гибка, но и легко копируется конкурентами, а стратегия, основанная на новой технологии¹⁸,

¹⁸ Матвеева А. Микросхема для бедной страны // Эксперт. 2002. № 15 (322).

трудно копируется, но требует больших затрат и менее гибка и т. д. Таким образом, организация может столкнуться с большим числом возможных альтернативных стратегий.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды. Поэтому важно рассматривать причины выбора стратегии.

Ограниченный рост. Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия (например, инфляцию). Если руководство в основном удовлетворено положением фирмы, то очевидно, в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, т. к. это самый простой и наименее рискованный путь действий.

Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

Сокращение или стратегия последнего средства. Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

Комбинированная стратегия. Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Организация может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других. В этом случае будет сочетание двух базовых альтернативных стратегий – сокращения и роста.

Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов. Так, стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы (**внешний рост**) или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции (**внутренний рост**). Стратегия сокращения имеет альтернативы; **ликвидация** – самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, при котором фирма ликвидирует или репрофилирует свои неэффективные подразделения.

Матрица возможностей Томпсона-Стрикленда

Существует несколько методических подходов к планированию стратегических альтернатив и их оценке. Рассмотрим один из таких приемов, который может быть успешно использован в наших условиях для выработки общей стратегии организации. На рис. 4.4 представлена матрица «возможностей по товарам/рынкам», которая дает представление о концепции общей стратегии. Выработанные с помощью этой матрицы общие стратегии подлежат в дальнейшем доводке одним из способов до полной адекватности целям развития фирмы. В матрице представлены все продукты и рынки, независимо от того, существуют они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы определяет какую-либо общую стратегию и ее элементы.

Квадрант I показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют методом экономии издержек, или «улучшай то, что уже делаешь». Эта стратегия выбирается теми **стратегическими хозяйственными подразделениями** (СХП)¹⁹ организации, чей рынок продолжает развиваться, или еще не насыщен. Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т. п.

Квадрант II показывает направленность стратегии на развитие, на создание новых рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки, в т. ч. в других странах; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которые еще не удовлетворен; новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы; освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения и т. п.

Квадрант III означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

¹⁹ СХП – направление (группа смежных направлений) хозяйственной деятельности организации, с ярко выраженную специализаций, кругом поставщиков, потребителей, конкурентов и рынков.

		РЫНКИ	
		существующие	новые
ТОВАРЫ	существующие	I. Стратегия «улучшай то, что уже делаешь»	II. Стратегия развития рынка
	новые	III. Стратегия разработки новых продуктов	IV. Стратегия диверсификации

Рис. 4.4. Матрица возможностей по товарам/рынкам (матрица Томпсона-Стрикленда)

Квадрант IV – стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, т. к. никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Опыт выработки стратегии различных фирм показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой. В этом случае общая стратегия организации формулируется с использованием слов – «сначала» и «затем». Например, сначала сосредоточиваем наши усилия на продолжении выпуска освоенной продукции и поставке ее на прежние рынки, т. к. спрос на нее еще высок; затем обращаем внимание на новые рынки и поставляем на них ту же продукцию; затем создаем новые модификации популярных изделий и поставляем их на старые рынки с целью стимулировать повторные покупки.

Как отмечалось, следующий этап выработки стратегии заключается в доводке общей стратегии до уровня ее соответствия целям развития организации. Методы доводки могут быть самые разнообразные. Для этого используют цели и задачи развития, все виды стратегической информации. Часто доводку стратегии осуществляют с помощью концепции жизненного цикла товара (спроса), которая позволяет увязать стратегию развития со структурой жизненного цикла товара. Если организация хочет выбрать стратегию роста, а выпускаемый ею товар находится на стадии насыщения своего жизненного цикла, за которой следует ста-

дия спада, то очевидно, что фирме не следует связывать перспективы своего роста с этим товаром, а нужно позаботиться о разработке нового продукта или модернизации старого.

Матричный анализ хозяйственного портфеля диверсифицированной компании

Одним из наиболее распространенных методов оценки качества видов деятельности диверсифицированной компании является матричный анализ ее хозяйственного портфеля. Матрица хозяйственного портфеля представляет собой таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждого структурного подразделения диверсифицированной компании. Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, характеризующих стратегические позиции. Наиболее существенными являются темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность и стадия развития данного продукта или рынка. Обычно одна ось матрицы отражает привлекательность отрасли, а другая – положение конкретных видов деятельности в ней. Три типа матриц хозяйственного портфеля применяются наиболее часто – матрица «рост/доля», разработанная компанией Boston Consulting Group, матрица «привлекательность отрасли/положение в конкуренции», созданная компанией General Electric, и матрица жизненного цикла отрасли Hofer A. D. Little.

Одним из удобных инструментов для сопоставления различных СЗХ, в которых работают СХП организации, является разработанная Бостонской консультационной группой (БКГ) специальная матрица (см. рис. 4.5). В ней для определения перспектив развития организации предлагается использовать единственный показатель – рост объема спроса. Он задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции организации в будущем.

Матрица Бостонской консультационной группы

Матрица БКГ позволяет организации классифицировать каждое из своих СХП по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какое из СХП организации занимает ведущие позиции

по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между СХП. Матрица строится на известной предпосылке – чем больше доля СХП на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства. Матрица предлагает следующую классификацию типов СХП в соответствующих СЗХ: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки», и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них. В левых секторах – товары-лидеры, а в правых – отстающие товары, в верхних секторах – продукция фирм, которым повезло с отраслью, а в нижних – товары компаний, работающих на медленно растущем рынке

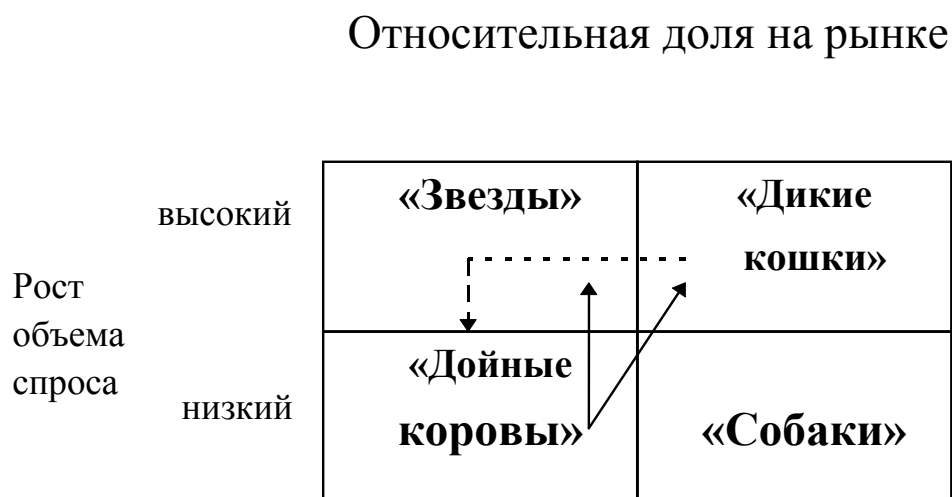


Рис. 4.5. Матрица Бостонской консультационной группы
(BCG Matrix)

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими «ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача заключается в поддержании отличительных преимуществ продукции организации в условиях растущей конкуренции. «Звезда» – лидер на быстро растущем рынке. Мечта любой фирмы – иметь подобные товары. Но они требуют реального материального подкрепления. И если компания вдруг решит сэкономить на том основании, что товар и без дополнительного вмешательства успешный, преследователи не заставят

себя ждать. Лидерство звезды означает большие издержки для сохранения такого положения. Рентабельность высокая, но если не вкладывать часть прибыли в рост, звезде никогда не стать истинной «дойной коровой».

По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в «дойную корову». «Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то это СХП приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Стратегия «дойной коровы» направлена на поддержание существующего положения как можно дольше и оказание финансовой поддержки развивающимся СХП. Основные задачи этих СХП сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической «напоминающей» рекламе и ценовым скидкам.

«Дикая кошка» (или «вопросительный знак») имеет слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «дикой кошки» имеет альтернативы – интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому руководители должны решить – верят ли они, что данное СХП сможет успешно конкурировать при соответствующей поддержке (улучшении характеристик товара, снижении цен, новых каналов сбыта), или нужно уйти с рынка.

К «собакам» относят СХП с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим СХП не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т. п.). «Собаки» – товары, имеющие небольшую (не главную) долю на плохо растущих рынках. Они убыточны, но с аппетитом поглощают все, что им перепадает. Их не зря называли «собаками» – они являются финансовым бременем для любой компании. Именно они формируют львиную долю «трудных случаев», с ними больше всего возни, от них один вред. Но по иронии судьбы «собаки» составляют существенную часть товарного портфеля компаний. С ними рецепт один – «усыпить» как можно скорее. Потому стратегия «собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации (продаже). Организация, имеющая такое СХП, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка. Пунктирная линия показывает, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем и в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров».

В нашей стране пока нет широкой практики использования матрицы БКГ в силу понятных причин – окончательно не сложился рынок, нет достаточной стратегической информации, рынки определяются неточно, емкость их измеряется редко и еще менее точно, конкуренты и их позиции скорее

порицаются, чем исследуются, стремления к верному определению долей не наблюдается (закрытость экономики, ее во многом теневой характер еще более усложняют использование методики). Большинство российских товаров – «дикие кошки», мнящие себя «звездами». Но есть и исключения. Пиво фирмы Балтика со своими более чем 20 % российского рынка – очевидная «звезда». В недорогом секторе рынка «звезда» – зубная паста «Фтородент». Странное положение у автомобилей ВАЗ. Рынок его автомобилей быстро растет, ВАЗ – очевидный лидер, (для сравнения, второе место у ГАЗа, который продает в 7 раз меньше). Но назвать его товар «звездой» язык не поворачивается. Единственным его отличительным превосходством перед конкурентами является ценовое преимущество, а единственным шансом сохранить лидерские позиции при выравнивании цены – внести коррективы буквально во все: в товар, дистрибуцию, сервис и продвижение. Иначе через несколько лет он отправится в собачью будку.

Зарубежный опыт использования матрицы БКГ показал, что она весьма полезна при определении стратегических позиций, а также для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Вместе с тем необходимо отметить, что матрица дает лишь самые общие рекомендации, а при ближайшем рассмотрении порождает вопросы (возможно, в этом ее предназначение):

что делать, если не всегда можно точно оценить темпы роста на рынке?;

что делать, если нельзя точно оценить размер доли фирмы на рынке?;

действительно не стоит осуществлять значительные инвестиции в «дойных коров»? (как известно, самая большая отдача от инвестиций – именно там.);

действительно ли столь бесперспективны «собаки»? (есть масса примеров, когда такого рода товары/компании приносили хорошую прибыль.)

Тем не менее, благодаря наглядности и простоте в использовании, Бостонская матрица остается (несмотря на очевидные недостатки) весьма популярной среди менеджеров. Следует однако, иметь в виду, что ее наивное и прямолинейное использование может привести к существенному недополучению инвестиций «собаками» и «дойными коровами» и к чрезмерному финансированию «зажигающихся звезд», которые никогда не приведут к увеличению акционерной стоимости компании, что считается высшей целью деятельности компании. Поэтому прежде чем использовать для анализа матрицу БКГ, важно убедиться в том, что рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив развития, а относительную позицию организации в конкурентной борьбе можно определить по ее доле на рынке. Если эти условия не соблюдаются, перспективы и условия конкуренции сложнее, то придется использовать более сложные инструменты анализа.

Таким образом, анализ продаж продукции фирмы за ряд лет с помощью матрицы БКГ позволяет выявить тенденции по отдельным изделиям и выбрать для них соответствующую стратегию.

В практике современного управления также широко используются еще два вида матриц: **матрица привлекательности отрасли** (матрица Джeneral Электрик) и **матрица Хоуфера** (матрица жиз-

ненного цикла – показывает, как распределяются различные хозяйственные подразделения диверсифицированной компании по стадиям жизненного цикла отрасли)²⁰.

Управление реализацией стратегии

Выработка стратегии организации – не самоцель стратегического планирования. Эта сложная и трудоемкая работа приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т. е. управлять им.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. После выбора общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями. Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил. Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод «внедрить немедленно» по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана. Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни – сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

Является стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?

Предполагает допустимую степень риска?

Обладает организация достаточными ресурсами для ее реализации?

Учитывает внешние опасности и возможности?

Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и

²⁰ Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М., 1998.

распределение ресурсов. Система планов служит формой материализации плановой деятельности организации, но не главным ее результатом. Главным является определение целей, стратегий, программ, распределение ресурсов, позволяющие организации во всеоружии встретить будущие перемены. А эти перемены служат содержательным результатом стратегического планирования и могут включать планы НИР, диверсификации продукции, утверждение на рынке новой продукции, сворачивание и ликвидацию нерентабельных производств и т. д. Основная предпосылка, лежащая в основе структуризации системы планов, отражает известный закон теории управления – закон необходимого разнообразия, согласно которому сложная система требует сложного управляющего механизма. Иными словами, система планов должна быть примерно такой же сложной, как сама организация и внешние факторы, которые в ней отражены.

В современной организации должны разрабатываться четыре группы взаимосвязанных планов:

Основные направления деятельности, главным содержанием которых является стратегия на обозримое будущее – 10–15 лет, иногда и более.

Планы развития организации на срок от 1 года до 5 лет. С позиций стратегического планирования важнейшим содержанием их служат перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.

Тактические планы, регламентирующие текущую деятельность организации.

Программы и планы-проекты, которые носят целевой характер: разработка новой продукции и технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и др.

4.5. Структура управления, ориентированная на решение стратегических проблем

Глубокие социально-экономические изменения, развитие демократизации, изменение социальных ценностей, стремление людей к участию в управлении производством, а также возрастающие сложность и взаимозависимость организаций и окружающей среды приводят к пониманию, что выработка плодотворных идей и предложений о перспективах развития организации не является прерогативой только руководителей или профессиональных плановиков. Более того, необходимо создать такую систему управления, которая использовала бы знания, умения и навыки работников всех уровней и подразделений организации. Одновременно этой системе должна быть адекватна организационная структура управления фирмы. Это – непереносимое условие эффективности стратегического управления.

Многолетний опыт функционирования систем стратегического планирования и управления на крупнейших фирмах подтвердил достаточно высокую их эффективность. Однако к концу 1970-х гг. отчетливо проявился ряд недостатков стратегического планирования. По оценке зарубежных специалистов, главная причина заключается в том, что в большинстве компаний внедрение стратегического планирования осуществлялось в рамках морально устаревших организационных структур управления, без существенной перестройки форм и методов управления, систем контроля.

Руководители среднего звена управления по-прежнему главное внимание уделяли достижению текущих целей, вопросам оперативного управления. В результате происходил отрыв организации стратегического планирования от руководителей организации всех уровней. Выявилась необходимость обеспечить связь между разработкой и реализацией стратегических планов. Процедуры внутрифирменного планирования потребовалось дополнить серьезной перестройкой сложившихся организационных структур и механизмов управления. Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и на создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска «золотой середины» между централизацией и децентрализацией властных функций.

Тенденции централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и управления тесно связаны с производственно-хозяйственными характеристиками организаций и их отраслевой структурой. Так, там, где производство близко к одноотраслевому, однопродуктовому, велики объемы производства, обоснованно применение функциональных централизованных систем управления. В этих системах ставка делается на четкое планирование и строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности.

В многоотраслевых организациях, у которых разнообразны рынки сбыта и технологии производства, слабы внутрифирменные производственно-технологические связи, где требуются различные рыночные стратегии по каждой группе продукции и услуг, целесообразна децентрализация в управлении. Она проявляется в широкой коммерческой самостоятельности стратегических подразделений и менее жестком контроле со стороны высшего руководства.

Создание баланса между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления с централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

Организационные структуры, способствующие реализации принципов стратегического планирования и управления на практике, развивались эволюционно, по мере развития самой концепции стратегического менеджмента. Для целей усиления функции стратегического управления используют: группы нововведений, программно-целевой подход, матричные структуры. Но наибольшего внимания заслуживает использование концепции СХП при проектировании организационных структур управления организациями. В ней в полной мере реализуются принципы: централизации разработки стратегии и децентрализации процесса ее реализации, обеспечения гибкости и адаптивности управления, вовлечения в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней.

Верхний уровень управления в данной модели представлен типовой структурой управления. По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредоточивается на проблемах стратегического порядка, управлении экономикой и финансами организации в целом.

Особенностью этой модели организационной структуры является выделение в составе организации стратегических хозяйственных подразделений и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса **центров прибыли** (ЦП). Каждое СХП должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно независимую от целей других и должно быть в состоянии осуществлять комплексное стратегическое планирование – продукции, рынков, мощностей и т. п.

СХП может представлять собой отделение, филиал, группу цехов или отдельный цех, т. е. находиться на любом уровне иерархической структуры. Ответственность за каждое направление как в кратко-, так и долгосрочной перспективе возлагается на одного управляющего - директора. Директор отвечает за стратегию своего СХП. Он должен быть готовым отстаивать, в пределах своих полномочий, интересы СХП в области технологий, производства, капитальных вложений, которые определяют успех направления на рынке. Вместе с тем, при распределении ресурсов между различными СХП план каждого СХП должен уточняться с целью сбалансирования интересов организации в целом.

Таким образом, СХП создаются для целей стратегического управления, и как следствие происходит наложение еще одной организационной структуры на уже существующую. Хотя существующая иерархическая структура должна сохраняться еще некоторое время в целях управленческого контроля, создаются новые рынки для стратегических нововведений, новый организационный подход, позволяющий объединить под руководством одного линейного управляющего – директора СХП – все факторы стратегического порядка.

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, образуют отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность стратегических хозяйственных подразделений, в состав которых входят свои службы стратегического планирования.



Рис. 4.6. Концептуальная схема структуры организации, ориентированной на стратегическое управление

В рассматриваемой модели организационной структуры управления СХП представляет собой средний уровень власти, через который реализуется стратегическое управление. На нижнем этаже управления находятся **центры прибыли (ЦП)**, создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений организации, и через них реализуется оперативное управление производством. Все ЦП можно подразделить на две группы: ЦП, вошедшие и не вошедшие в состав СХП.

Центры прибыли, включенные в состав СХП, как правило, должны представлять собой структурные производственные подразделения по переделам (цехи, участки, функциональные службы), тесно завязанные в технологические цепочки по одному из основных направлений деятельности. Эти ЦП функционируют на правах хозяйственного расчета различной

степени самостоятельности в составе СХП. Возможно выделение из этой группы ЦП и отдельных юридически самостоятельных образований, если это оправданно экономически.

Рассматриваемая структура управления предполагает постепенное «переливание» кадров управленцев и специалистов из высшего звена управления в СХП и центры прибыли. Это связано с постепенной передачей целого ряда функций управления СХП и ЦП и необходимостью укомплектования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов, в первую очередь, в области экономики и финансов.

Быстрое нарастание изменений во внешней среде организации, демонополизация и обострение конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках делают особенно актуальными разработку и внедрение систем стратегического управления. Решение этой задачи следует осуществлять поэтапно, путем внедрения в управленческую практику организаций отдельных элементов стратегического управления с последующей обязательной их увязкой в хорошо структурированную и формализованную систему.

Вопросы для самопроверки

В чем состоит общая концепция стратегического менеджмента?

Укажите основные стратегические стили поведения организации.

В чем состоит потенциал организации и как проводится его оценка?

Опишите содержание процесса стратегического планирования.

Как ведется анализ альтернатив и выбор стратегии развития организации?

Опишите матрицу Бостонской консультационной группы и пределы ее использования для планирования стратегии организации.

Как ведется управление реализацией стратегии? Расскажите о системе планов организации.

Какова структура управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем.

Глава V.

Принципы инновационного менеджмента



*И*нновационный менеджмент сравнительно новое понятие для России. В СССР и других странах социалистической ориентации введение всего нового осуществлялось методами активного государственного вмешательства и через централизованное бюджетное финансирование. В настоящее время Россия переживает бум новаторства – идут процессы приватизации, акционирования, развития новых организационных форм хозяйственной и финансовой деятельности. Формируется рынок ценных бумаг, рынок капитала и инноваций, рынок труда и т. п. Поэтому инновационной деятельностью вынуждены заниматься все организации, все субъекты хозяйствования.

Несколько замечаний. Понятие «нововведение» является русским вариантом английского *innovation*. Буквальный перевод с английского означает «введение новаций» или в нашем понимании этого слова «введение новшеств». Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление. Русское *нововведение* в буквальном смысле «введение нового» означает процесс использования новшества. Таким образом, с момента принятия к распространению новшество приобретет новое качество – становится *нововведением (инновацией)*. Процесс введения новшества на рынок – процесс коммерциализации. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется инновационным лагом. На практике отождествляют понятия новшество, новация, нововведение, инновация, что вполне объяснимо. Это понятно, поскольку любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы получают общественное

признание, лишь когда будут приняты к распространению (коммерциализации), и уже в новом качестве они выступают как нововведения (инновации).

5.1. Сфера инновационной деятельности

Очевидно, что переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов и т. п.). Процесс перевода новшества (новации) в нововведение (инновации) также требует затрат ресурсов, основными из которых являются *инвестиции* и *время*. В условиях рыночной системы, в рамках которой формируются спрос, предложение и цена, основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения. Новшества будут формировать рынок новшеств (новаций), инвестиции – рынок капитала (инвестиций), нововведения (инновации) – рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента образуют сферу инновационной деятельности (рис. 5.1).

Под инновациями в широком смысле будем понимать такое использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера, которое приносит прибыль. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования – жизненный цикл инновации.

Международный институт стандартизации дал стандарт (ISO 9004) жизненного цикла новшества:

- маркетинг, поиск и изучение рынка;
- проектирование и (или) разработка технологических требований;
- разработка продукции;
- материально-техническое снабжение;
- подготовка и разработка производственных процессов;
- производство;
- контроль, проведение испытаний и обследований;
- упаковка и хранение;
- реализация и распределение продукции;
- монтаж и эксплуатация;
- техническая помощь и обслуживание;

утилизация продукции после использования.

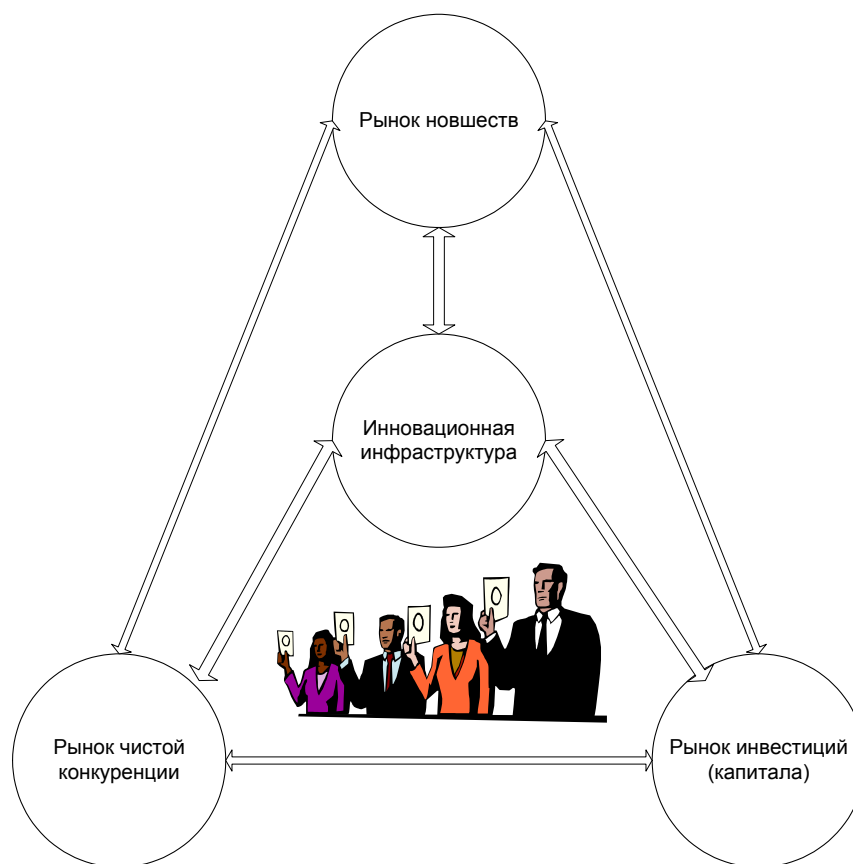


Рис. 5.1. Сфера инновационной деятельности

Международный институт стандартизации дал стандарт ISO 9004 жизненного цикла новшества с такими этапами:

- маркетинг, поиск и изучение рынка;
- проектирование и (или) разработка технологических требований;
- разработка продукции;
- материально-техническое снабжение;
- подготовка и разработка производственных процессов;
- производство;
- контроль, проведение испытаний и обследований;
- упаковка и хранение;
- реализация и распределение продукции;
- монтаж и эксплуатация;
- техническая помощь и обслуживание;
- утилизация продукции после использования.

Многообразие форм инноваций не позволяет сформулировать единый подход к составу и содержанию этапов жизненного цикла инновации, определить же главные этапы инновационного процесса представляется возможным, рассмотрев его основные составляющие.

5.2. Основные составляющие инновационного процесса

Рынок новшеств (новации)

Основной товар на этом рынке – это научный и научно-технический результат как продукт интеллектуальной деятельности, на который распространяются авторские и аналогичные права, оформленные в соответствии с действующими международными, федеральными, корпоративными и другими законодательными и нормативными актами. Общая классификация инноваций и инновационных процессов представлена на рис. 5.2. Обычно различают инновации, направленные на удовлетворение нужд потребителей, которые составляют 70–75 % от их общего объема, и инновации, инициируемые научно-техническими результатами, полученными при проведении НИОКР.



Рис. 5.2. Классификация новаций и инновационных процессов

Николай Дмитриевич Кондратьев, рассматривая роль нововведений в экономическом развитии, ввел понятие *длинных волн*, характеризующее влияние радикальных инноваций на мировое промышленное производство²¹. Согласно этой теории изменение техники вызвано запросами производства, созданием таких условий, при которых применение изобретений становится возможным и необходимым.

Войны и революции являются следствием создавшейся экономической, социальной и политической обстановки. Потребность в освоении новых территорий и миграции населения – также результат подобных обстоятельств, т. е. эти явления играют роль не случайных толчков, порождающих очередной цикл, а присущи механизму конкуренции, обеспечивая волнообразное развитие экономических процессов. Каждая последовательная фаза есть результат кумулятивных процессов, накапливаемых в ходе предшествующей фазы. На рис. 5.3 представлена периодичность возникновения радикальных нововведений с 1740 г.

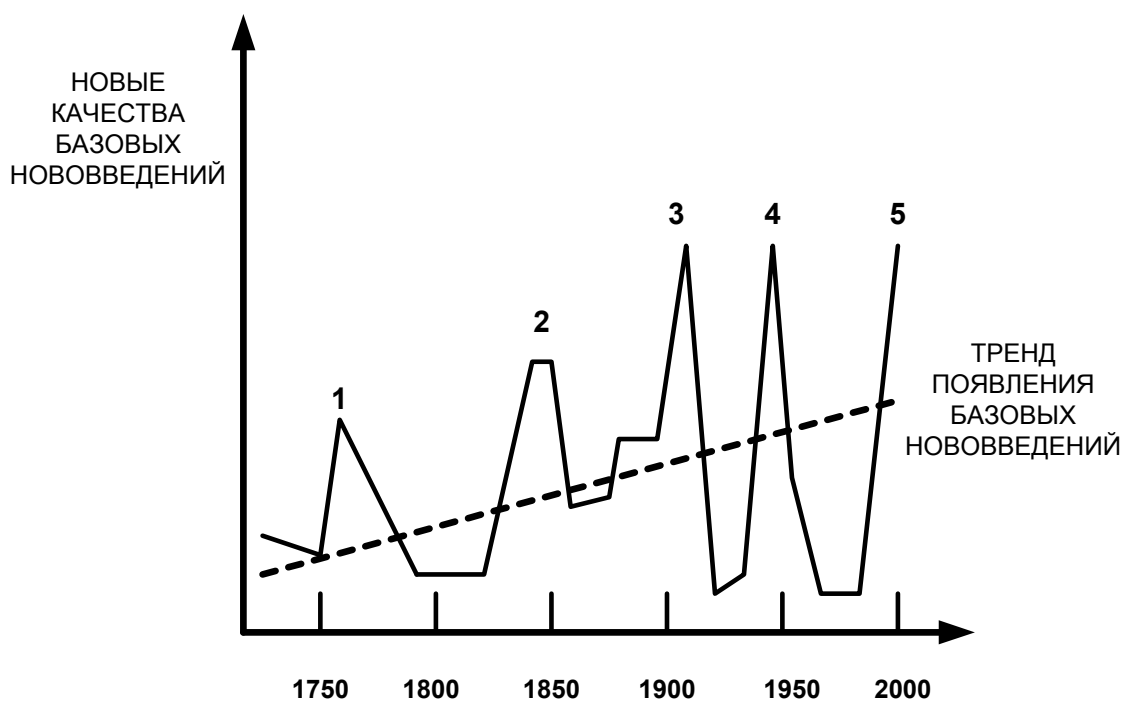


Рис. 5.3. Периодичность возникновения радикальных нововведений с 1740 по 2000 г.

- 1 – распространение паровых машин;
- 2 – развитие железнодорожного транспорта;
- 3 – развитие электроэнергетики и автомобилестроения;
- 4 – развитие электроники;
- 5 – развитие микропроцессорной техники.

²¹ Меньшиков С. М., Клименко Л. А. Длинные волны в экономике. – М., 1989.
- 107 -

Отметим, что инновации в сфере финансовых услуг направлены на усовершенствование системы платежей, обмена и обработки финансовой информации, инициируются рыночным давлением и стимулируются требованиями регулирующих органов. Сочетание этих сил отражено в формуле финансовых инноваций – «ТОРКА плюс разумное своекорыстие».

Аббревиатура ТОРКА (в переводе с англ. – хитрость) означает: Т – технология; О – отказ от регулирования; Р – риск ставки процента; К – клиенты; А – адекватные капиталы.

Рынок чистой конкуренции нововведений

Рынком чистой конкуренции будем называть совокупность продавцов и покупателей, совершающих сделки со сходным товаром в ситуации, когда ни один покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих цен. Использование понятия «чистой» конкуренции позволяет уйти от рассмотрения вопросов ценовой, неценовой, недобросовестной и других видов состязания и борьбы между субъектами производственных отношений за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники ресурсов и результаты научной и научно-технической деятельности.

Ранее отмечалось, что от новшества как результата научной и научно-технической деятельности до нововведения как общественного признания новых технологий, товаров, видов услуг, новых методов и т. п. осуществляется процесс с затратами времени и ресурсов. Коммерческие организации и другие субъекты хозяйствования в конкурентной борьбе вынуждены:

- повышать технический уровень производства;
- улучшать технический уровень продукции или системы услуг;
- развивать организацию производства и управления; повышать качество продукции и услуг; снижать издержки производства; совершенствовать систему технического обслуживания;
- сокращать эксплуатационные расходы у потребителей;
- повышать полезный эффект своей продукции, вида услуг;
- поддерживать необходимый уровень продажной цены и цены потребления;
- обеспечивать уровень маркетинга и рекламно-информационной деятельности.

С другой стороны, рынок безжалостно отвергает новшества, имеющие большую научно-практическую ценность, если они не отвечают интересам коммерческих организаций.

Конкуренция заставляет организации идти на рынок новшеств или участвовать в его формировании.

При всем разнообразии форм участия организаций на рынке новшеств определяющим условием является объем инвестиций как в сферу научной и научно-технической деятельности, так и в процесс преобразования новшества в нововведения.

Пример: Японские конкуренты очень внимательно изучают друг друга. Компании активно инвестируют в крупномасштабные производства, часто все вместе и одновременно. Лидеры в отрасли постоянно меняются. За короткий период времени ведущие фирмы на рынке факсимильной аппаратуры менялись три раза, фотоаппаратов два раза. Погоня за модным товаром является основной причиной изменения на национальном рынке, т. к. японские потребители стремятся поспеть за новейшими и более престижными моделями. Успех одной компании вызывает энергичные ответные меры со стороны конкурентов.

Рынок капитала (инвестиций)

Трудно найти организацию, которая не хотела бы обновления и развития. Семье необходимо приобрести и обновить мебель, видеотехнику, автомобиль и т. п. Предприятию желательно приобрести новые технологии, конкурентоспособные на внешнем и внутреннем рынках продукции или услуг. Государству требуются новые виды вооружений, экологически чистые виды энергии, ресурсосберегающие технологии и т. п. Мировое сообщество рассматривает проекты дальнейшего освоения околоземного пространства и полета на Марс, использования ресурсов Мирового океана и др. Современное развитие науки и техники позволяет достичь всего этого уже сегодня. Однако в качестве основного ограничения удовлетворения потребностей любого субъекта хозяйствования выступает капитал во всех его видах (ссудный, оборотный, акционерный, венчурный, уставный и др.). Основные факторы развития рынка капитала представлены на рис. 5.4. В инновационной сфере определяющую роль играют *долгосрочные и среднесрочные инвестиции*, т. к. инновационный процесс длится в среднем 3–5 лет и более. В условиях продолжающегося экономического кризиса в Российской Федерации государственные источники финансирования резко сокращаются.

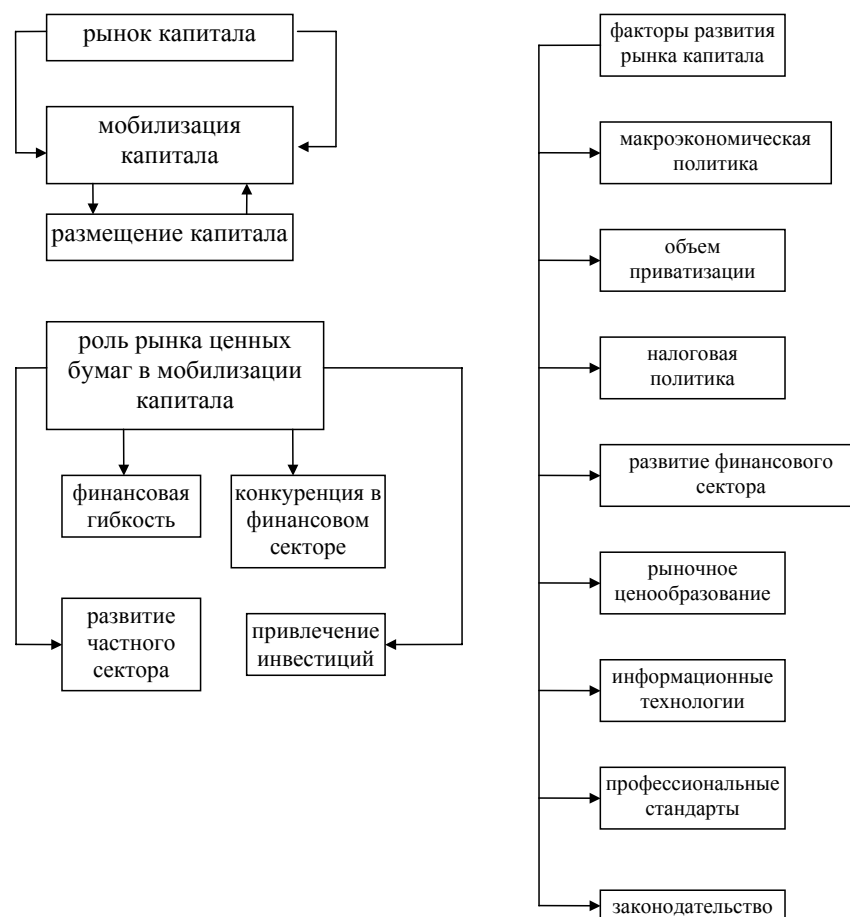


Рис. 5.4. Рынок капитала в инновационной сфере

В самом общем виде инвестиции представляют собой долгосрочные вложения в различные отрасли экономики с целью получения прибыли. Можно встретить различные варианты классификации инвестиций, один из которых представлен на рис. 5.5. По экономической сущности и целям инвестиции подразделяются на *реальные* и *финансовые*. Реальные инвестиции осуществляют организации и другие субъекты хозяйствования, приобретая землю, средства производства, нематериальные и другие активы. Финансовые инвестиции – это покупка субъектами хозяйствования и частными лицами ценных бумаг различных эмитентов. В данном случае приток капитала в бизнес происходит через инвестирование средств в ценные бумаги. Приобретая ценные бумаги, инвестор преследует три главные цели:

безопасность вложений – отсутствие риска потерь капитала (вложенных денежных средств и ожидаемых доходов);

доходность вложений – получение текущего дохода на вложенный капитал в виде дивиденда или процента;

рост вложений – увеличение капитала (рост рыночной ценных бумаг).



Рис. 5.5. Инвестиции, инвесторы и инфраструктура в инновационном процессе

Государственные источники инвестирования в России ограничены, а кредитные ресурсы в условиях инфляции весьма дороги. Поэтому основными источниками инвестиций являются собственные средства и финансовые инвестиции через рынок ценных бумаг. Рынок ценных бумаг России только формируется, однако уже сейчас можно утверждать о наличии жесткой конкурентной борьбы в этом секторе экономики.

Рассмотрев рынок новшеств, рынок чистой конкуренции и рынок капитала (инвестиций) как основных составляющих инновационной сферы, сформулируем содержание понятия «инновационная сфера» и определим область инновационной деятельности и основные этапы инновационного процесса.

Инновационная сфера – система взаимодействия инноваторов, инвесторов, товаропроизводителей конкурентоспособной продукции (услуг) и развитой инфраструктуры.

Инновационная деятельность направлена на практическое использование научного, научно-технического результата и интеллектуального потенциала с целью получения нового или улучшения производимого продукта, способа его производства и удовлетворения потребностей общества в конкурентоспособных товарах и услугах, совершенствования социального обслуживания.

5.3. Основные этапы инновационного процесса

Инновационный процесс более широкое понятие и может быть рассмотрен с различных позиций и степенью детализации. Во-первых, его можно рассматривать как параллельно-последовательное осуществление научно-исследовательской, научно-технической, инновационной, производственной деятельности и маркетинга. Во-вторых, как временные этапы жизненного цикла нововведения от возникновения идеи до ее разработки и распространения. В-третьих, его можно рассматривать как процесс финансирования и инвестирования разработки и распространения нового вида продукта или услуги. В этом случае он выступает в качестве инновационного проекта, как частного случая широко распространенного в хозяйственной практике инвестиционного проекта.

В общем виде инновационный процесс состоит в получении и коммерциализации изобретения, новых технологий, видов продукции, и услуг, решений производственного, финансового, административного или иного характера и других результатов интеллектуальной деятельности. Основные этапы и характеристики инновационного процесса представлены на рис. 5.6.

На первом этапе проводятся (используются) фундаментальные исследования. Они проводятся в академических институтах, высших учебных заведениях и отраслевых специализированных институтах, лабораториях. Финансирование осуществляется в основном из государственного бюджета на безвозвратной основе.

На втором этапе проводятся исследования прикладного характера. Они осуществляются во всех научных учреждениях и финансируются как за счет бюджета (государственные научные программы или на конкурсной основе), так и за счет заказчиков. Поскольку результат прикладных исследований далеко не всегда предсказуем, сопряжен с большой долей неопределенности, на этом этапе и далее велика вероятность получения отрицательного (тупикового) результата. Именно с этого этапа возникает возможность риска потери вложенных средств и инвестиции в инновацию носят рискованный характер и называются рискоинвестициями, а коммерческие организации (фонды), занимающиеся рискоинвестициями – венчурными.

На третьем этапе осуществляются опытно-конструкторские и экспериментальные разработки. Они проводятся как в специализированных лабораториях, КБ, опытных производствах, так и в научно-производственных подразделениях крупных промышленных предпри-

ятий. Источники финансирования те же, что и на втором этапе, а также собственные средства организаций.

На четвертом этапе осуществляется процесс коммерциализации от запуска в производство и выхода на рынок и далее по основным этапам жизненного цикла продукта. В методических целях процесс производства здесь не рассматривается.

На рубеже третьего этапа и выхода на рынок, как правило, требуются большие инвестиции в производство для создания (расширения) производственных мощностей, подготовки персонала, рекламной деятельности и др. На этом этапе инновационного процесса реакция рынка на нововведения еще не определена и риски отторжения весьма вероятны, поэтому инвестиции продолжают носить рискованный характер.

Для осуществления роста объемов производства, расширения рынков сбыта, повышения конкурентоспособности и обеспечения условий для возврата (окупаемости) рискоинвестиций на данном этапе инвестиционного процесса проводится эмиссия ценных бумаг. Она позволяет привлечь дополнительные инвестиции, обеспечить их прибыльное использование при условии поддержания конкурентоспособности продукции, услуги и организации в целом. На этом инновационный процесс завершается.

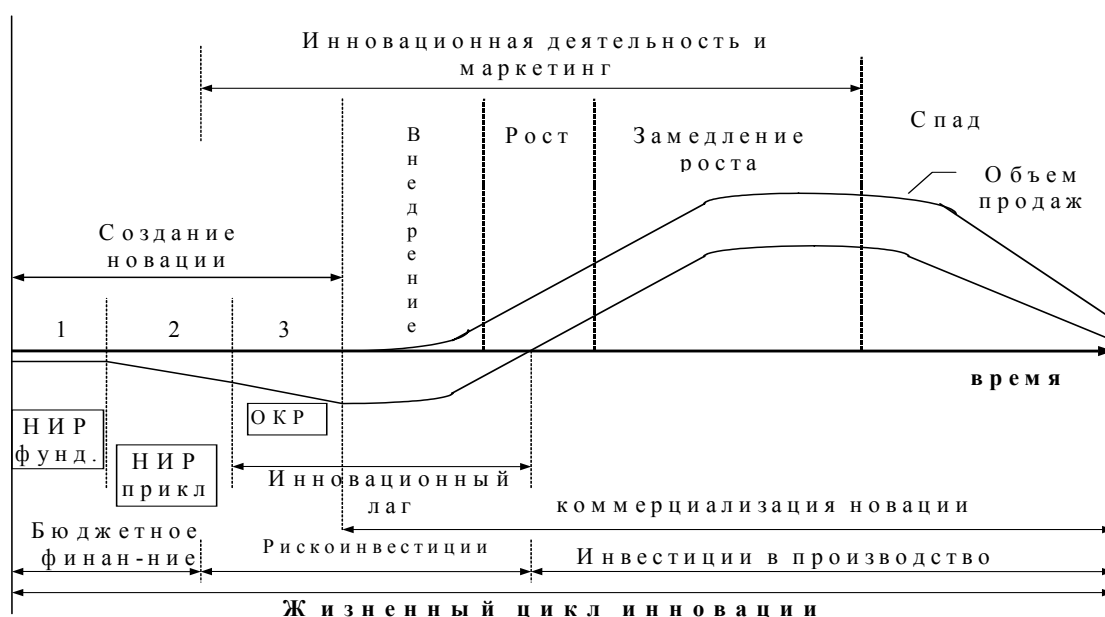


Рис. 5.6. Основные этапы инновационного процесса

5.4. Государственная поддержка инновационной деятельности

Научные идеи не могут быть непосредственно использованы в хозяйственной деятельности, целью которой является прибыль и поэтому организации и компании весьма сдержанно идут на прямое финансирование фундаментальных исследований, хотя испытывают большую потребность в их результатах. В современных условиях государство во многом берет на себя функцию обеспечения производства одним из важнейших ресурсов инновационного процесса – научными знаниями и идеями. Именно поэтому в официальных документах ведущих стран научно-технический прогресс рассматривается как единая цепь: научные идеи и разработки → инновационный бизнес → широкомасштабное использование.

По уровню конкурентоспособности Россия в 2001 г. занимала 127-е место в мире (на 1-м – США). Удельный вес промышленной продукции, экспортируемой российскими предприятиями составил около одного (!) процента. Основными причинами такого положения являются отсутствие федеральной стратегии инновационной деятельности. Разработка оптимальных форм государственного регулирования сферы науки и техники приобретает ключевое значение для России.

Активно работая в научной и инновационной сфере, государство призвано формировать цели и принципы своей политики и собственные приоритеты в этой области. Целями научной и инновационной политики ведущих стран мира, как правило, являются увеличение вклада науки и техники в развитие экономики страны; обеспечение прогрессивных преобразований в сфере материального производства: повышение конкурентоспособности национального продукта на мировом рынке; укрепление безопасности и обороноспособности страны; улучшение экологической обстановки; сохранение и развитие сложившихся научных школ.

К основным принципам государственной политики в научной и инновационной деятельности относятся:

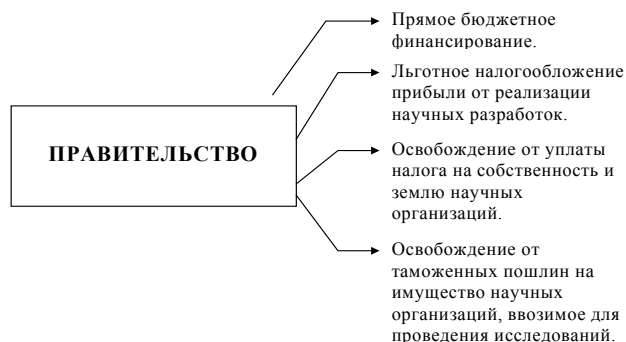
- свобода научного и научно-технического творчества;
- правовая охрана интеллектуальной собственности;
- интеграция научной, научно-технической деятельности и образования;
- поддержка конкуренции в сфере науки и техники;
- концентрация ресурсов на приоритетных направлениях научного развития;

- стимулирование деловой активности в научной, научно-технической и инновационной деятельности;
- развитие международного научного сотрудничества.

Этими принципами руководствуются в осуществлении государственной научной и инновационной политике все ведущие страны мира, однако «удельный вес» их воздействия на механизм реализации весьма различен, чем и обусловлена классификация стратегий в этой области.

Между развитыми странами наблюдаются существенные различия в доле расходов на исследования и разработки в валовом общественном продукте. Если рассматривать расходы на эти цели как процент от валового национального продукта, то лидером является Швейцария, затем идут Германия, далее Япония и Швеция, с некоторым отрывом Южная Корея и США. По объему финансирования НИР и ОКР в число лидирующих стран мира входят Япония, Германия, Швеция, Швейцария, Южная Корея и США. Ко второй группе «стран высоких технологий» относятся Великобритания, Франция, Нидерланды, Италия, ряд других европейских стран и Тайвань.

А. Формы государственной поддержки научной деятельности.



Б. Формы государственной поддержки инновационной деятельности.



Рис. 5.7. Формы государственной поддержки научной и инновационной деятельности

На рис. 5.7 представлены основные формы государственной поддержки научной и инновационной деятельности в развитых странах мира. По уровню и формам поддержки в мировой практике принято выделять государственные стратегии *активного вмешательства*, *децентрализованного регулирования* и *смешанные*.

Стратегия активного вмешательства

Суть стратегии активного вмешательства заключается в признании государством научной, научно-технической и инновационной деятельности главной и определяющей составляющей экономического роста национального хозяйства. Как правило, вслед за декларацией данного принципа следуют значительные изменения в законодательстве и во внешней политике государства. Так, например, Япония, руководствующаяся данной стратегией, получила неофициальное название островной концерна. Это объясняется, прежде всего, тесными связями между государственным управлением и товаропроизводителями, которые выступают единым фронтом на международной арене. Следует отметить, что государство в этом случае не только выполняет ориентирующие функции, но и берет на себя активную роль в организации и финансировании многих важных программ и проектов, осуществление которых вносит наиболее весомый вклад в развитие национальной экономики. Стратегия активного вмешательства наряду с полномасштабной поддержкой высшей школы и значительными льготами коммерческим организациям, производящим собственные НИР, приносит значительные плоды для Японии, Франции, Нидерландов и ряда других стран мира.

Стратегия децентрализованного регулирования

Стратегия представляет собой более сложный механизм участия государства в научной и инновационной сфере. Государство и в этой стратегии играет важную роль, но отсутствуют жесткие директивные связи, характерные для стратегии активного вмешательства. Воздействие государства на научную и инновационную деятельность осуществляется по следующим основным направлениям: государство выступает в качестве фактора предложения научно-технических связей и создателя инфраструктуры инновационной сферы; создаются условия, способствующие повышению инновационной активности всех участников инновационной сферы: выделяются государственные ресурсы для формирования начального спроса на нововведения, которые находят широкое распространение в хозяйственной практике. В этой

стратегии также существуют налоговые льготы и прочие стимуляторы научной и инновационной активности.

Данной стратегии придерживаются США, Великобритания и ряд других стран. В отличие от стратегии активного вмешательства, при которой ведущая роль в выборе приоритетов научно-технического развития принадлежит государству, в стратегии децентрализованного регулирования на первое место выходят организации и другие субъекты хозяйствования, а роль государства – создать им необходимые правовые, экономические и другие условия.

Смешанная стратегия

Используется в странах, где в экономике значительную часть составляет государственный сектор, и государство заинтересовано в поддержании высокого экспортного потенциала отраслей этого сектора. По отношению к государственным организациям государство использует стратегию активного вмешательства, к остальным – стратегию децентрализованного регулирования (это характерно для Швеции).

За годы перехода от централизованного управления экономикой к рыночной системе хозяйствования в России не разработана стратегия государственной политики в научной, научно-технической и инновационной деятельности. Однако отдельные меры по формированию инфраструктуры научной и инновационной деятельности в рыночных условиях хозяйствования принимаются.

В настоящее время в России формируются союзы, ассоциации, фонды и другие структуры в области инновационной деятельности. Уже созданы и работают: Российский инновационный союз; Ассоциация научных, технологических парков и инкубаторов бизнеса; Союз инновационных предприятий; Ассоциация управления проектами; Ассоциация поддержки малых инновационных предприятий, технологических центров и технополисов; Союз независимых инжиниринговых организаций (фирм); Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и др. Однако, механизм государственной поддержки научно-технической и инновационной деятельности в России находится в стадии формирования и идет постоянная большая работа по созданию эффективной инфраструктуры инновационной деятельности.

5.5. Понятие, основные этапы создания и реализации инновационного проекта

Понятие **инновационный проект** употребляется в двух смыслах:

как дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей;

как система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий.

Создание и реализация проекта включает этапы: формирование инвестиционного замысла (идеи); исследование инвестиционных возможностей; ТЭО проекта; подготовки контрактной документации; подготовки проектной документации; строительно-монтажные, работы; эксплуатация объекта, мониторинг экономических показателей.

Под этапом **формирование инвестиционного замысла (идеи)** понимается задуманный план действий. На этом этапе, прежде всего, необходимо определить субъекты и объекты инвестиций, их формы и источники в зависимости от деловых намерений разработчика идеи.

Субъектом инвестиций являются коммерческие организации и другие субъекты хозяйствования, использующие инвестиции. К *объектам инвестиций* могут быть отнесены:

строящиеся, реконструируемые или расширяемые предприятия, здания, сооружения (основные фонды), предназначенные для производства новых продуктов и услуг;

комплексы строящихся или реконструируемых объектов, ориентированных на решение одной задачи (программы). В этом случае под объектом инвестирования подразумевается программа – производство новых изделий (услуг) на имеющихся производственных площадях в рамках действующих производств и организаций.

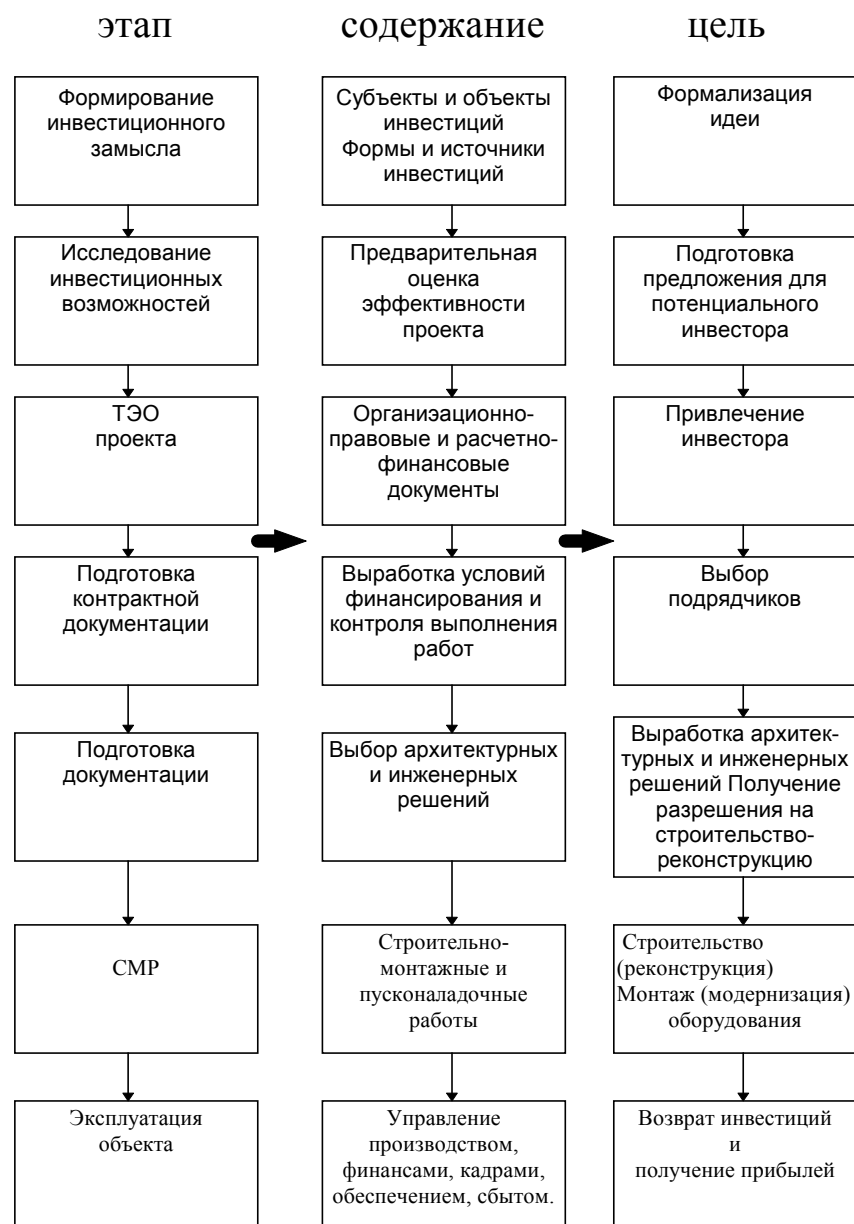


Рис. 5.8. Этапы создания и реализации инновационного проекта

В инвестиционном проекте используются следующие *формы инвестиций*:

- денежные средства и их эквиваленты (целевые вклады, оборотные средства, ценные бумаги, например, акции или облигации, кредиты, займы, залоги и т. п.);
- земля;
- здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и испытательные средства, оснастка и инструмент, любое другое имущество, используемое в производстве или обладающее ликвидностью;
- имущественные права, оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом (рис. 5.9).

Основными источниками инвестиции являются:

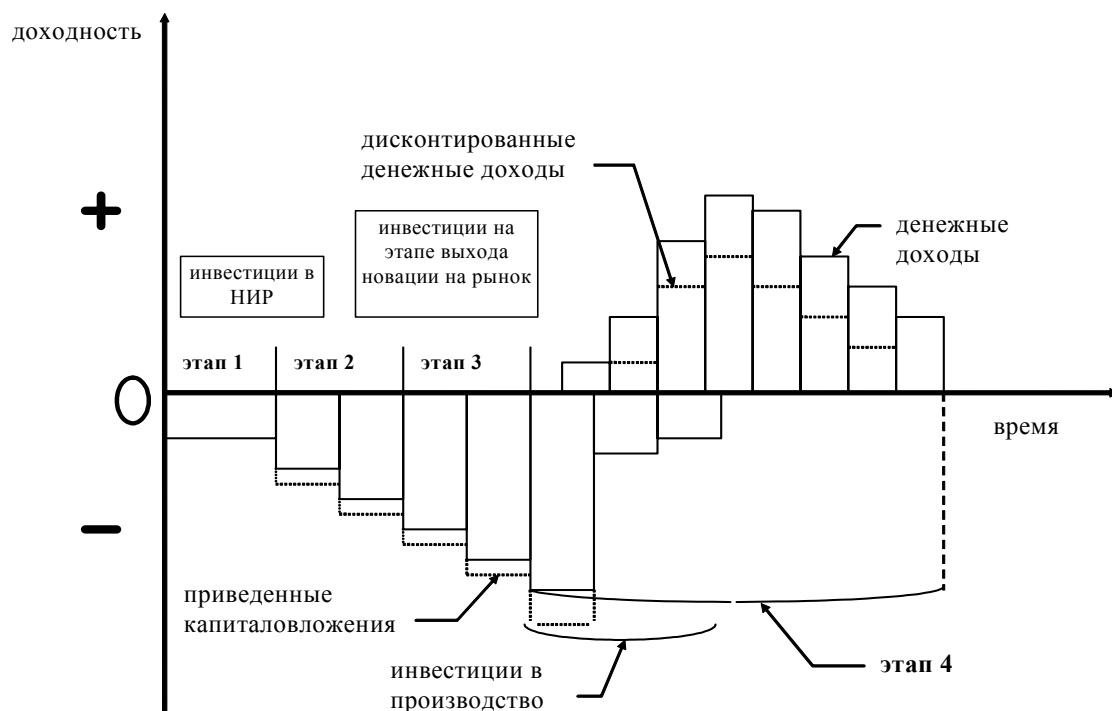


Рис. 5.9. Инвестиции в инновационном проекте

- собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т. п.) и привлеченные средства;
- ассигнования из федерального, региональных и местных бюджетов;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных организаций;
- различные формы заемных средств, в т. ч. кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов.

Этап **исследования инвестиционных возможностей** предусматривает:

- предварительное изучение спроса на продукцию и услуги с учетом экспорта и импорта;
- оценку уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию (услуги);
- подготовку предложений по организационно-правовой форме реализации проекта и составу участников;
- оценку предполагаемого объема инвестиций по укрупненным нормативам и предварительную оценку их коммерческой эффективности;
- подготовку исходно-разрешительной документации:

- подготовку предварительных оценок по разделам ТЭО, в частности оценку эффективности проекта;
- утверждение результатов обоснования инвестиционных возможностей; подготовку контрактной документации на проектно-изыскательские работы.

Цель исследования инвестиционных возможностей – подготовка инвестиционного предложения для потенциального инвестора. Если потребности в инвесторе нет, работы производятся за счет собственных средств, тогда принимается решение о финансировании работ по подготовке технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта.

Этап **ТЭО проекта** в полном объеме предусматривает:

- проведение полномасштабного маркетингового исследования;
- подготовку программы выпуска продукции (реализации услуг);
- подготовку исходно-разрешительной документации;
- разработку технических решений, в т. ч. генерального плана;
- градостроительные, архитектурно-планировочные и строительные решения;
- инженерное обеспечение;
- мероприятия по охране окружающей природной среды и гражданской обороне;
- описание организации строительства;
- данные о необходимом жилищно-гражданском строительстве;
- описание системы управления предприятием, организации труда рабочих и служащих;
- формирование сметно-финансовой документации;
- оценку издержек производства; расчет капитальных издержек; расчет годовых поступлений от деятельности предприятий; расчет потребности в оборотном капитале;
- проектируемые и рекомендуемые источники финансирования проекта (расчет); предполагаемые потребности в иностранной валюте; условия инвестирования, выбор конкретного инвестора, оформление соглашения;
- оценку рисков, связанных с осуществлением проекта;
- планирование сроков осуществления проекта;
- оценку коммерческой эффективности проекта (при использовании бюджетных инвестиций);
- формулирование условий прекращения реализации проекта.

Существуют методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования²². Рекомендации основываются на методологии, широко применяемой в современной международной практике, и согласуются с методами, предложенными ЮНИДО. В них используются также подходы, выработанные при создании отечественных методик, в частности, «Методических рекомендаций по комплексной оценке эффективности мероприятий, направленных на ускорение научно-технического прогресса» (коллектив авторов под редакцией член-корр. РАН Д. С. Львова. – М., 1988). Подготовлены действующие рекомендации большим авторским коллективом под руководством А. Г. Шахназарова. В обсуждении методических рекомендаций принимали участие сотрудники и специалисты Госстроя РФ, Минэкономики РФ, Минфина РФ, Роскоммаша, Научно-исследовательского финансового института (НИФИ), Института проблем управления, Российского банка проектного финансирования, Московского центра ЮНИДО, консультативных фирм ЭРНСТ и ЯНГ, АКИМ, МЕНАТЕП-ИМПЕКС и других организаций.

В них установлены основные показатели *эффективности инновационного проекта*:

коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;

народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется обязательно оценивать народнохозяйственную экономическую эффективность.

Коммерческая эффективность (финансовое обоснование) проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов по правилам. При этом в качестве эффекта на 1-м шаге выступает поток реальных денег. Поток реальных денег (cash flow) $F(t)$ называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета).

²² Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утвержденными Госстроем, Министерством экономики, Министерством финансов и Госкомпромом РФ № 7-12/47 от 31 марта 1994 г. <http://www.a16.ru/info/norma/met94/>

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, является *бюджетный эффект*.

Показатели народнохозяйственной экономической эффективности отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), отраслей, организаций.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении): конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей произведенной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими организациями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использования изобретения, ноу-хау, программ для ЭВМ и т. п.), создаваемых участниками в ходе осуществления проекта; социальные и экологические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах; прямые финансовые результаты; кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т. п.

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты: обусловленные осуществлением проекта изменения доходов сторонних организаций и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций. Социальные, экологические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народнохозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и (или) о государственной поддержке проектов.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников. Поэтому не включаются в расчет:

- амортизационные отчисления по основным средствам, созданным (построенным, изготовленным) одними участниками проекта и используемыми другими участниками;

- все виды платежей российских организаций-участников в доход государственного бюджета, в т. ч. налоговые платежи. Штрафы и санкции за невыполнение экологических нормативов и санитарных норм учитываются в составе народнохозяйственных затрат только в том случае, если экологические последствия нарушений норм не выделены особо в составе экологических результатов проекта и не включены в состав результатов проекта в стоимостном выражении;
- проценты по кредитам Центрального банка РФ, его агентов и коммерческих банков, включенных в число участников реализации инвестиционного проекта;
- затраты иностранных участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне региона (отрасли) в состав результатов проекта включаются:

- региональные (отраслевые) производственные результаты; выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта, организациями региона (отрасли) за вычетом потребленной этим же или другими участниками проекта организациями региона (отрасли);
- социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (в организациях отрасли);
- косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона.

В состав затрат при этом включаются только затраты организаций-участников проекта, относящихся к соответствующему региону (отрасли) без повторного счета одинаковых затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне организации в состав результатов проекта включаются:

производственные результаты;

выручка от реализации произведенной продукции, за вычетом израсходованной на собственные нужды;

социальные результаты в части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

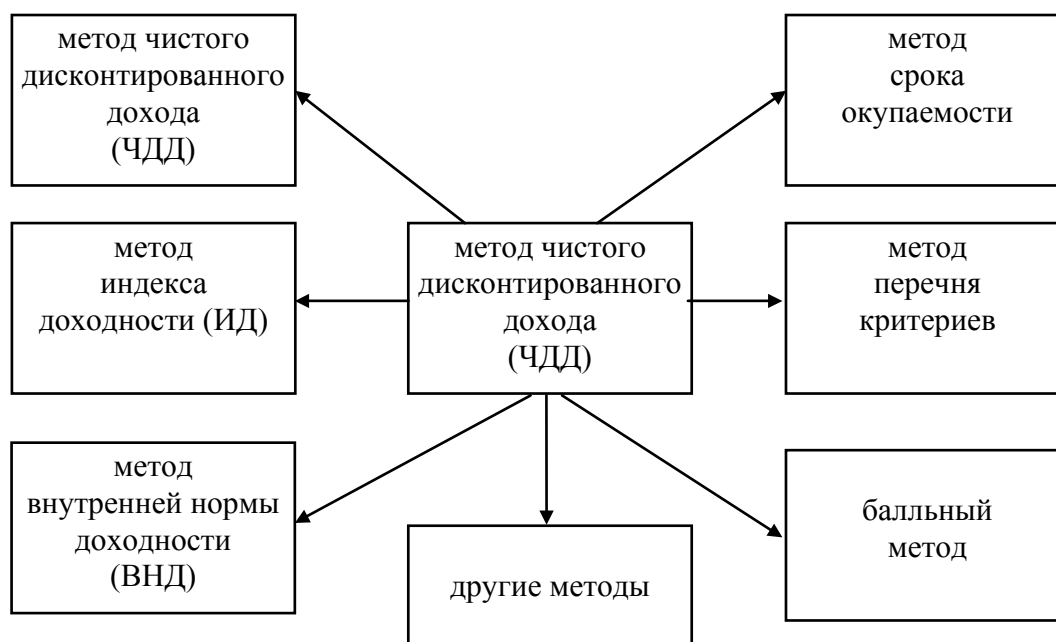
При оценке эффективности инвестиционного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде.

5.6. Выбор альтернативы

Сравнение различных инвестиционных проектов (или вариантов проекта) и выбор лучшего из них рекомендуется производить с использованием различных показателей, к которым относятся чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект; индекс доходности (ИД); внутренняя норма доходности (ВНД); срок окупаемости; другие показатели, отражающие интересы участников или специфику проекта (см. рис. 5.10). При использовании показателей для сравнения различных инвестиционных проектов (вариантов проекта) они должны быть приведены к сопоставимому виду. Подробное описание методов и экономических показателей при выборе инновационного проекта и методик их расчетов можно найти в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утвержденных Госстроем, Министерством экономики, Министерством финансов и Госкомпромом РФ 31 марта 1994 г. - № 7-12/47 <http://www.a16.ru/info/norma/met94/>.

Кроме вышеперечисленных методов оценки эффективности проекта существуют еще некоторые, остановимся на 2-х из них. Суть метода отбора инвестиционных проектов с помощью перечня критериев заключается в следующем: рассматривается соответствие проекта каждому из установленных критериев и по каждому критерию дается оценка проекту. Метод позволяет увидеть все достоинства и недостатки проекта и гарантирует, что ни один из критериев, которые необходимо принять во внимание, не будет забыт, даже если возникнут трудности с первоначальной оценкой.

Критерии, необходимые для оценки инвестиционных проектов, могут различаться в зависимости от конкретных особенностей организации, ее отраслевой принадлежности и стратегической направленности. При составлении перечня критериев необходимо использовать лишь те из них, которые вытекают непосредственно из целей, стратегии и задач организации, ее ориентации, долгосрочных планов. Проекты, получающие высокую оценку с позиции одних целей, стратегий и задач, могут не получить ее с точки зрения других.



*Рис. 5.10. Методы выбора инновационного проекта
для реализации*

Основными критериями для оценки инвестиционных проектов являются:

А. Цели организации, стратегия, политика и ценности:

совместимость проекта с текущей стратегией организации и долгосрочным планом;
оправданность изменений в стратегии организации (в случае, если этого требует принятие проекта);

соответствие проекта отношению организации к риску;

соответствие проекта отношению организации к нововведениям;

соответствие проекта требованиям организации с учетом временного аспекта (долгосрочный или краткосрочный проект);

соответствие проекта потенциалу роста организации;

устойчивость положения организации;

степень диверсификации организации (т. е. количество отраслей, не имеющих производственной связи с основной отраслью, в которой осуществляет свою деятельность организация, и их доля в общем объеме ее производства), влияющая на устойчивость ее положения;

влияние больших финансовых затрат и отсрочки получения прибыли на современное состояние дел в организации;

влияние возможного отклонения времени, затрат и исполнения задач от запланированных, а также влияние неудачи проекта на состояние дел в организации.

Б. Финансовые критерии:

размер инвестиций (вложения в производство, вложения в маркетинг; для проектов НИОКР затраты на проведение исследования и стоимость развития, если исследование успешно);

потенциальный годовой размер прибыли;

ожидаемая норма чистой прибыли;

соответствие проекта критериям экономической эффективности капиталовложений, принятым в организации;

стартовые затраты на осуществление проекта;

предполагаемое время, по истечении которого данный проект начнет приносить прибыль, и максимальное отрицательное значение кумулятивной оценки расходов и доходов;

наличие финансов в нужные моменты времени;

влияние принятия данного проекта на другие проекты, требующие финансовых средств;

необходимость привлечения заемного капитала (кредитов) для финансирования проекта, и его доля в инвестициях;

финансовый риск, связанный с осуществлением проекта;

стабильность поступления доходов от проекта (обеспечивает ли проект устойчивое повышение темпов роста доходов фирмы, или доход от года к году будет колебаться);

период времени, через который начнется выпуск продукции (услуг), а, следовательно, возмещение капитальных затрат;

возможности использования налогового законодательства (налоговых льгот);

фондоотдача, т. е. отношение среднего годового валового дохода, полученного от проекта, к капитальным затратам (чем выше уровень фондоотдачи, тем ниже в общих расходах организации доля постоянных издержек, не зависящих от изменения загрузки производственных мощностей, а, следовательно, тем меньше будут убытки в случае ухудшения экономической конъюнктуры; если уровень фондоотдачи в данной организации ниже среднеотраслевого, то в случае кризиса у нее больше шансов разориться одной из первых);

оптимальность структуры затрат на продукт, заложенный в проекте (использование наиболее дешевых и легко доступных производственных ресурсов).

В. Научно-технические критерии (для проектов НИОКР):

вероятность технического успеха;

патентная чистота (не нарушено ли патентное право кого-либо из патентодержателей);
уникальность продукции (отсутствие аналогов);
наличие научно-технических ресурсов, необходимых для осуществления проекта;
соответствие проекта стратегии НИОКР в организации;
стоимость и время разработки;
возможные будущие разработки продукта и будущие применения новой генерируемой технологии;
воздействие на другие проекты;
патентоспособность (возможна ли защита проекта патентом);
потребности в услугах консультативных фирм или размещении внешних заказов на НИОКР.

Г. Производственные критерии:

необходимость технологических нововведений для осуществления проекта;
соответствие проекта имеющимся производственным мощностям (будет ли поддерживаться высокий уровень использования имеющихся в наличии производственных мощностей или с принятием проекта резко возрастут накладные расходы);
наличие производственного персонала (по численности и квалификации);
величина издержек производства; Сравнение ее с величиной издержек у конкурентов;
потребность в дополнительных производственных мощностях (дополнительном оборудовании).

Д. Внешние и экологические критерии:

возможное вредное воздействие продуктов и производственных процессов;
правовое обеспечение проекта, его непротиворечивость законодательству;
возможное влияние перспективного законодательства на проект;
возможная реакция общественного мнения на осуществление проекта.

В случае необходимости формализации результатов анализа проектов по перечням критериев (это необходимо при анализе большого числа альтернативных проектов) используется балльная оценка проектов. Метод балльной оценки заключается в следующем. Определяются наиболее важные факторы, оказывающие влияние на результаты проекта (составляется перечень критериев). Критериям присваиваются веса в зависимости от их важности. Этого можно достичь простым опросом руководителей, предложив им распределить на всю группу критериев 100 пунктов, составляющих единицу, в соответствии с относительной важностью тех или иных критериев для общего решения.

Качественные оценки проекта по каждому из названных критериев («очень хорошо», «хорошо» и т. д.) выражаются количественно. Это могут сделать эксперты путем подробного описания, а затем количественного выражения составляющих критерия. При этом вовсе не обязательно равномерное распределение весов.

Если ввести в основную схему балльной оценки проекта элемент стохастичности (случайности), можно облегчить задачу экспертов и одновременно добиться более точных результатов. Дело в том, что решить, является ли тот или иной параметр данного проекта в точности хорошим или удовлетворительным и т. п., очень трудно, поскольку по многим критериям проект с определенной вероятностью может привести как к хорошим, так и к плохим результатам. Именно это и учитывается при использовании стохастичности системы балльной оценки – по каждому из критериев для рассмотрения проекта эксперты оценивают вероятность достижения очень хороших, хороших и т. д. результатов, что позволяет, кроме всего прочего учесть риск, связанный с проектом.

Общая оценка по данной системе получается путем перемножения весов рангов на вероятности достижения этих рангов и получения таким образом вероятностного веса критерия, который затем умножается на вес критерия; полученные данные по каждому критерию суммируются. Но полученные оценки проектов нельзя считать абсолютно достоверными. Это связано с субъективностью представлений, используемых при назначении весов каждому фактору, а также при присвоении числовых значений каждому из рангов. Поэтому небольшое различие в суммарной оценке не может являться основанием для принятия решения. Необходима очень осторожная интерпретация значения балльного показателя.

Вложение инвестиций в разработку новшества – половина дела. Главное – внедрить новшество, превратить новшество в форму инновации, т. е. завершить инновационную деятельность и получить положительный результат. И потом продолжить диффузию – широкое распространение инновации.

Вопросы для самопроверки

1) Дайте понятие термина «нововведение».

В чем состоит нововведение как объект инновационного менеджмента?

2) Укажите компоненты сферы инноваций.

3) Расскажите об основных направлениях государственной поддержки инновационной деятельности.

4) Расскажите о методах выбора альтернативных нововведений.

5) Каковы основные критерии оценок инновационных проектов.

Глава VI.

Методы управления организацией



В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить и эффективно организовать выполнение функций менеджмента, этапов, процедур и операций, необходимых для принятия решений. В совокупности они выступают как методы менеджмента, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей.

Методы занимают особое место в менеджменте, т. к. на их базе происходит взаимное обогащение теории и практики. Фактически методы служат целям практического управления, предоставляя в распоряжение менеджера систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других. Основу системы методов, используемых в управлении, составляет методология, предусматривающая системный, комплексный подход к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, конкретно-исторический подход, экономико-математические и социологические измерения и т. п.

6.1. Система общих методов менеджмента

Системный подход применяется в менеджменте как способ упорядочения управленческих проблем, посредством которого осуществляется их структурирование, определяются

цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на их решение. *Комплексный подход* является формой конкретизации системности, т. к. его основа – рассмотрение проблем управления в их связи и взаимозависимости с использованием методов исследований многих наук, изучающих эти же проблемы. Комплексный подход является важнейшим условием эффективного решения проблем управления в многоцелевой открытой системе, активно взаимодействующей с внешней средой, каковой является организация. Если системный подход представляет собой, в первую очередь, способ видения объекта или проблемы, то комплексный – форма междисциплинарной интеграции и кооперации управленческой деятельности.

Моделирование имеет обширную сферу применения в процессах управления, для решения проблем, требующие системного и комплексного подходов. Решение таких проблем немыслимо без применения моделей, под которыми понимается их представление в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы, существенные для цели решения. При решении проблем управления наибольшее распространение получили модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа. Они позволяют решать большой класс задач управления с применением экономико-математических методов – еще одного важного методического инструментария менеджмента, сформировавшегося на стыке экономики с математикой и кибернетикой. Теоретические основы экономико-математических методов как нового научного направления были заложены российскими учеными В. С. Немчиновым, Л. В. Канторовичем и В. В. Новожиловым, разработавшими основы экономико-математического моделирования и методы количественных подходов к социально-экономическим процессам, способствовали распространению практики их применения²³.

Начиная с 1960-х гг. экономико-математические методы используются для решения задач оптимизации планов, формирования цен, распределения ресурсов, составления моделей межотраслевого баланса, программно-целевого планирования и т. д. Особенно хорошие результаты получают организации, которые параллельно с экономико-математическими методами широко применяют экспериментирование.

Экспериментирование как метод, с помощью которого можно сравнительно быстро решать многие управленческие проблемы, получает все большее признание среди руководи-

²³ Канторович Л. В. Математика в экономике: достижения, трудности, перспективы. Лекция в Шведской королевской академии наук в связи с присуждением Нобелевской премии за 1975 год // Эконо-

телей и менеджеров. Многие управленческие нововведения, связанные с проводимой в стране реформой экономики и управления, требуют экспериментальной проверки. С помощью экспериментов ведется и сам поиск научно обоснованных нововведений, использование которых окажется полезным для решения целей и задач организации. Ценность управленческого экспериментирования состоит не только в его практической направленности на решение проблем управления, но и в том, что оно служит источником новых идей, гипотез, теоретических положений, т. е. позволяет комплексно подойти к исследованию проблем теории и практики управления.

В решении проблем управления важная роль отводится конкретно-историческому *подходу*, в соответствии с которым каждое явление должно рассматриваться в динамике. В развитии любого объекта управления, например, можно выделить стадии его жизненного цикла:

- проектирование и создание;
- рост;
- зрелость;
- завершение существования.

Очевидно, что цели, следовательно, и проблемы управления на этих стадиях существенно различаются. Поэтому при анализе проблем, связанных с управлением организации, важны такие параметры, как время ее образования и основные фазы развития – рост, объединение, разукрупнение, приватизация и т. д. Если объект создается заново, необходимо ознакомиться с перспективами его роста, намерениями о вхождении в союзы, ассоциации и т. д.

Методы социологических исследований. Широко используются в решении проблем, связанных с работающими, их ролью в возникновении отклонений от запланированных целей, в выборе направлений действий и заинтересованностью в выполнении намеченного плана мероприятий. Социологические исследования проводятся путем сбора и обработки информации о потребностях и интересах персонала организации, о характере взаимоотношений между людьми и группами, о типе культуры, сложившемся под воздействием структурного состава кадров и других факторов развития организации. С этой целью широко применяют интервью и анкетные опросы, наблюдения и самонаблюдения, изучение документов и факторов группового поведения и др. Все это дает необходимую информацию, на основании которой можно прогнозировать реакцию персонала организации на те или иные решения, а также управлять поведением как отдельных индивидов, так и групп людей, чтобы обеспечить их реализацию.

6.2. Конкретные методы в менеджменте

Подходы, способы, приемы, с помощью которых осуществляются различные виды управленческих работ – конкретных или специфических методов. Они характеризуются большим разнообразием, отражая различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом. Классификация конкретных методов осуществляется по трем основным направлениям:

- методы управления функциональными подсистемами;
- методы выполнения функций менеджмента;
- методы принятия управленческих решений.

Первое направление связано со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение управленческого труда по таким видам работ, как маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал, оборудование и другие материальные ресурсы и т. д. Методы управления, применяемые в этих структурных подразделениях, отражают их специфику в постановке целей и определении состава работ, необходимых для их выполнения.

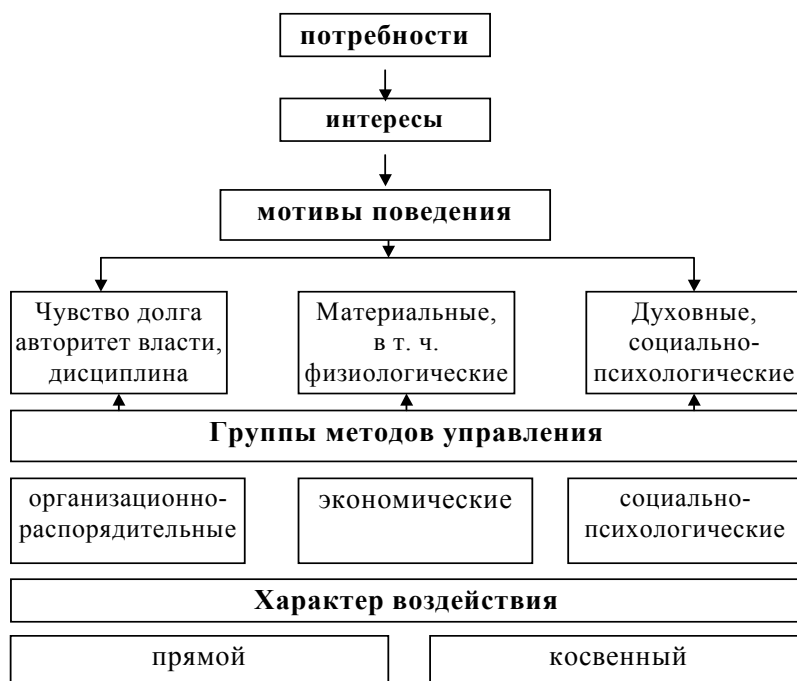


Рис. 6.1. Связь методов управления с потребностями и интересами людей

Методы управления, применяемые в различных функциональных подсистемах организации, связаны с выполнением функций менеджмента, которые составляют содержание процесса управления. Поэтому, несмотря на специфику каждой подсистемы организации, в ней обязательно осуществляются такие действия управляющей подсистемы, как планирование, организация, координация, контроль и мотивация. Этот подход заложен в основу второго направления классификации методов управления. Он позволяет сгруппировать и создать фонды методов, используемых организацией для выполнения любой из функций менеджмента, вне зависимости от того, в какой подсистеме она реализуется.

Специалисты по планированию, осуществляющие разработку прогнозов, используют в своей работе методы экстраполяции, регрессионного анализа, построения сценариев, моделирования, мозговой атаки, экспертный, Дельфи, факторного анализа, формирования дерева проблем и решений и т. д. Выполнение функции организации базируется на методах, учитывающих потребности и мотивацию людей, работающих в организации.

В соответствии с подходом, представленным на рис. 6.1 методы организации совместной деятельности людей можно подразделить на три группы: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Они оказывают прямое и косвенное воздействие на мотивы поведения, интересы и потребности людей, которые также сгруппированы по трем направлениям. Более детальная группировка потребностей (см. рис. 4.2) может служить основанием для разработки и использования методов их удовлетворения в процессе организации совместной деятельности.

6.3. Методы управления и потребности личности

Существует несколько теорий мотивации. Наиболее известная – иерархия потребностей А. Маслоу. Классификация А. Маслоу основана на приоритетах, в соответствии с которыми, по его мнению, удовлетворяются потребности. В основу иерархии потребностей положено стремление человека удовлетворить в первую очередь самые важные потребности. Как только это достигнуто, оно на время перестает быть движущим мотивом его поведения. Одновременно появляется побуждение к удовлетворению следующей по важности потребности (движение снизу вверх на рис. 6.2). Поэтому состав методов, применяемых в организации, должен отражать структуру иерархии потребностей работающих в ней людей. Удовлетворе-

ние потребностей первого уровня (физиологических) требует разработки и применения прежде всего методов экономического воздействия, включающих способы индивидуального, группового и коллективного стимулирования труда, методы экономического взаимодействия между подразделениями и службами организации, методы участия в прибылях и доходах и т. д.

Первичные потребности, это физиологические (потребности в пище, воде, сне и т. п.), потребность в безопасности (в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т. д.). Социальные потребности включают потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности, т. е. потребность в одобрении другими людьми и в теплых взаимоотношениях с членами своей группы. Это также потребность в уважении (потребность в авторитете, самоуважении, чувстве собственного достоинства) и потребность в самовыражении – в полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.



Рис. 6.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

По Маслоу человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь вверх по иерархии, причем система приоритетов устраняет конфликты между мотивами. Это не означает, что низшие потребности должны быть полностью удовлетворены, прежде чем станут важны другие потребности. Человек придает значение высшим потребностям лишь с годами, так что вряд ли потребность в самовыражении становится ведущей ранее,

чем в среднем возрасте. Некоторые люди, согласно Маслоу, не могут превзойти в своем развитии определенный уровень и выбирают стиль жизни, соответствующий удовлетворению только потребностей низших уровней.

Несмотря на привлекательность, иерархия Маслоу вызывает ряд замечаний:

1. Категории Маслоу непригодны для решения практических задач. Мы не можем безоговорочно объяснить наблюдаемое поведение тем или иным мотивом. Рассматривая иерархию Маслоу в качестве гипотезы, трудно уяснить, какие наблюдения необходимо провести, чтобы ее опровергнуть. Это критическое замечание относится ко всем видам мотивов. Мотив не всегда может быть логически выведен из поведения, т. к. между ними нет однозначного соответствия: один мотив может быть удовлетворен различными действиями²⁴.
2. Можно указать на поведение, которое не согласуется с теорией Маслоу. Предполагая, например, что долг принадлежит одному из высших уровней, иерархия игнорирует, что люди готовы умереть, выполняя долг, и часто ставят гордость выше безопасности или физиологической потребности. В любом случае намеренное действие управляется не только «потребностями», но также и убеждениями человека.
3. Хотя эта иерархия имеет вид модели процесса, механизм перехода по уровням не очевиден.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как концепцию, а не модель. По-видимому, именно ее расплывчатость способствовали широкому признанию этой теории. До сих пор основные положения схемы Маслоу остаются недоказанными. Например, положения о том, что удовлетворение отдельной потребности может достигать уровня, на котором она перестает быть стимулом к действию; о том, что люди начинают удовлетворять потребности следующего уровня только тогда, когда потребности предыдущих уровней до некоторой степени удовлетворены. Тем не менее, эти положения служат основой для многих выводов современной теории организации. Термин «самовыражение» тоже определен весьма общо. В настоящее время он интерпретируется как осуществление действия, способствующего собственному психологическому росту и развитию. Именно потому, трудно выяснить, что же представляет собой состояние самоутверждения.

На удовлетворение потребностей среднего уровня (в безопасности, защищенности, статусе) направлены методы организационно-распорядительного воздействия, в составе кото-

²⁴ Поведение согласованное и поведение конкурирующее могут вызываться одним и тем же мотивом.

рых можно выделить способы прямого воздействия путем распоряжений, команд, указаний, построения формальной структуры власти-подчинения, а также способы косвенного воздействия, осуществляемого по линии неформальных связей и структур. На высшем уровне иерархии наиболее предпочтительны социально-психологические способы, обеспечивающие потребность работающих в саморазвитии и самореализации. Несмотря на некоторую условность вертикального выстраивания потребностей людей, работающих в организациях, она может служить достаточно точным индикатором для разработки системы методов, соответствующих качественному состоянию кадров организации. В таблице 6.1 ниже представлены сопоставления основных теорий мотиваций²⁵.

Таблица 6.1.

Сопоставление основных мотивационных теорий

Теория А. Маслоу
Потребности делятся на первичные и вторичные, представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.
Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.
После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.
Теория К. Альдерфера
Три потребности, мотивирующие человека – потребности существования, связи и роста.
Движение от потребности к потребности идет в обе стороны, вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если удовлетворить потребность более высокого уровня нет возможности.
Процесс движения вверх по уровню потребностей – процесс удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процесс поражения в стремлении удовлетворить потребность.
Теория Д. МакКлелланда
Три потребности, мотивирующие человека – потребность власти, успеха и

²⁵ Силин А. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. – Тюмень, 1994; Дафт Ричард. Менеджмент. Изд. 2-е. – СПб., 2001.

причастности (социальная потребность).
Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.
Теория Ф. Герцберга
Потребности делятся на факторы здоровья и мотивирующие факторы.
Наличие факторов здоровья всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.
Мотивирующие факторы, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у А. Маслоу и Д. МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.
Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Критические замечания в адрес теорий мотивации подробно изложены в многочисленных литературных источниках (например, в Дафт Ричард. Менеджмент. Изд. 2-е. – СПб., 2001). Они показывают, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Таким образом, стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

6.4. Процессуальные теории мотивации

В то время как содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними особенностями поведения людей, существуют процессуальные теории, которые анализируют усилия человека для достижения целей и выбор конкретного вида поведения: теории ожидания, теории справедливости и комплексной модели мотивации Портера-Лоулера. Они рассматривают поведение человека как функцию его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения. Рассмотрим для примера только одну, наиболее продвинутую и внесшую основной вклад в понимание мотивации – модель Портера-Лоулера (МПЛ). Она является комплексной теорией мотивации. В модели используется 5 переменных: **затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения** (см. рис. 6.3).

Согласно МПЛ результат зависит от усилий сотрудника, его способностей и характерных особенностей и осознания им своей роли. Уровень приложения усилий будет опреде-

ляться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий со 100 % вероятностью даст данный уровень вознаграждения. МПЛ устанавливает соотношение между вознаграждением и результатами, а значит, говорит, что потребности удовлетворяются посредством вознаграждения за полученные результаты.

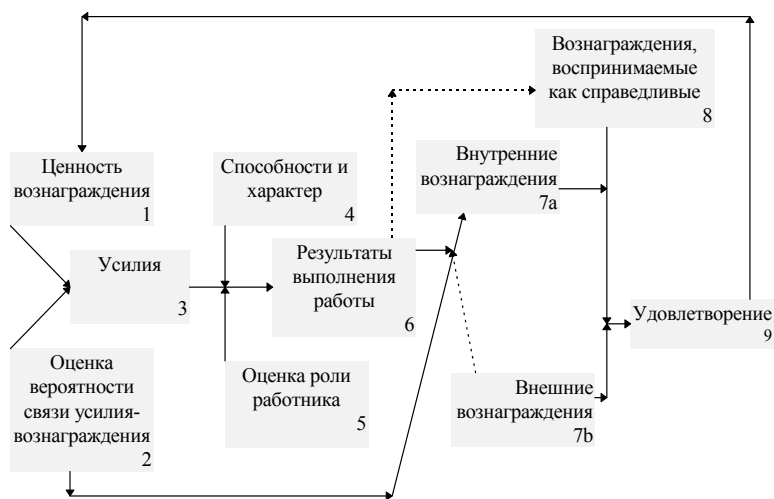


Рис. 6.3. Модель Портера-Лоулера (МПЛ)

Рассмотрим МПЛ подробнее – step-by-step (шаг за шагом). Как видно из рисунка, результаты зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения (1) и степени веры в существование прочной связи между затратами и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может потребовать внутренние вознаграждения типа чувства удовлетворенности от исполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7b) – похвала начальника, премия, продвижение по службе.

Наиболее важный вывод в МПЛ – результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как в ранних теориях человеческих отношений – удовлетворение дает высокие результаты труда – довольные рабочие лучше работают. Портер и Лоулер сделали вывод о том, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности, что и подтверждают многие исследования – **высокая результативность есть причина полного удовлетворения, а не его следствие.**

Практика подтверждает точку зрения Л. Портера и Э. Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Модель Портера-Лоулера внесла большой вклад в понимание мотивации; она подтвердила мнение о том, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, спо-

собности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

Можно сформулировать краткое заключение. Как оказалось, мотивация представляет собой процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им обязанностями и соответственно с планом. Она может быть представлена в виде шести стадий: возникновение потребности, поиск путей ее устранения, определение целей (направления) действия, осуществление действия, вознаграждение за осуществление действия и устранение потребности. Теория мотивации А. Маслоу утверждает, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Потребности формируют иерархию, в которой любая потребность становится мотиватором только лишь после того, как низшая в иерархии будет удовлетворена.

В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Суть теории ожиданий – человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения в результате ее достижения своих потребностей. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда – результаты», ожидания – «результаты – вознаграждение» и степени удовлетворения (ценности вознаграждения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, то он оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Модель мотивации Портера-Лоулера говорит, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Со-

гласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

6.5. Как управлять в современной России?

Процесс осовременивания управления в стране²⁶ начался с того, что успешные российские предприятия стали подбирать новую команду управляющих, потому что кардинально поменялись задачи предприятий²⁷. В некоторых организациях до сих пор главный инженер, отвечающий за производство, ощущает себя вторым лицом после директора, а главный бухгалтер – заместителем государства. Однако от производства требуется не «план по валу», а качество и способность быстро перестраиваться под требования рынка. Теперь нужно не «отгружать», а искать, кому продать. И экономика предприятия теперь другая. На предприятиях от руководителей направлений требовались инициатива, самостоятельность, понимание общей задачи и готовность на нее работать. Они должны были перестроиться сами и уметь заставить перестроиться других. Причем решения задач неразрывно связаны с тем, кто будет решать эти задачи. Каждой задаче нужно приставить имя, отчество и фамилию, т. е. конкретного человека. Конкретного человека нужно поставить на сбыт, на торговлю, на производство и т. д.

Понимая, что умения работать в новых условиях почти ни у кого нет, успешные менеджеры, в отличие от многих, не боялись менять людей до тех пор, пока не находился подходящий: «Если человек занимает ключевой пост, он должен на нем отрабатывать. Если он не отрабатывает, то должен уходить, независимо от заслуг», такую жесткую позицию разделяют и воплощают в жизнь все успешные менеджеры. Руководители высшего звена благодаря этому получили возможность сосредоточиться на вопросах, имеющих стратегическое значение.

Круг высших руководителей, участвующих в выработке стратегических решений, на успешных предприятиях тоже постарались сократить. Например, на «Балтике» раньше в зале заседаний собиралось человек 60–65 и обсуждали все вопросы, начиная от стратегических и кончая тем, куда забить гвоздь. Сейчас в правлении – четыре директора по направлениям

²⁶ Рассмотренные далее примеры взяты из практики предприятий и организаций Санкт-Петербурга.

²⁷ Сб. тезисов докладов на конференции «Управление в России – отказ от иллюзий». Санкт-Петербург. ноябрь 2000 г. – СПб., 2001.

плюс генеральный директор. Таким составом правление собирается раз в неделю, а дальше каждый организывает свою работу так, как считает нужным.

Однако, делегируя полномочия на уровень подразделений, на успешных предприятиях не пошли по пути модного холдингостроения с выделением юридических лиц. Единственным исключением является «Балтийский завод», да и то подтверждающим общее правило. Потому что в самостоятельные предприятия там выделили лишь подразделения, совсем или почти не связанные с основным производством. И сделано это было для того, чтобы руководители предприятия иметь возможность сосредоточиться на основном направлении деятельности – судостроении. Причина, по которой холдинги не привились в успешных организациях в том, что они не видели в этом смысла и не хотели создавать проблемы, которые потом надо будет решать. Например, важно, чтобы руководители производственных подразделений занимались повышением качества продукции, заменой технологий и оборудования. Если же их пустить в абсолютно свободное плавание, добиться этого будет очень тяжело. Или проблема перераспределения средств, полученных от продажи пользующейся спросом продукции на финансирование разработки нового товара. В холдинговой структуре, образованной в результате разделения ранее единого предприятия, это сделать практически невозможно. Если определить общий тренд руководителей успешных предприятий в отношениях с подразделениями, то он таков: максимум самостоятельности при жестком контроле.

В каком-то смысле на успешных предприятиях Петербурга занимаются стимулированием предпринимательства, предоставляя руководителям подразделений возможность решать многие вопросы самостоятельно. Например, ЛОМО сейчас разделено на комплексы, в каждом из которых есть собственный маркетинг, разработки, производство, снабжение. Из центрального конструкторского бюро выделили разработчиков некоторых конечных продуктов и тоже отдали в комплексы. В каждом из комплексов созданы собственные финансово-экономические службы. Существует внутренний «банк» – расчетный центр, через который осуществляются расчеты между комплексами, а также комплексов с централизованными службами и управлением. Примерно по такой же схеме работает «Алмаз». Руководители предприятий соблюдают правила, не занимаясь без нужды непосредственным управлением подразделениями и всячески подчеркивая их самостоятельность.

В то же время, деятельность подразделений очень жестко контролируется. На ЛОМО для этого была введена система бюджетов, которые комплексы должны ежемесячно защищать на правлении. В ЦНИИ технологии судостроения строго контролируют полноту и своевременность выполнения обязательств подразделений перед институтом. Тех, кто с такими обязательствами не справляется – «санируют», а неэффективные или бесперспектив-

ные направления – безжалостно закрывают, увольняя людей. Кроме чисто финансовых рычагов контроля за подразделениями есть и другие.

Несмотря на бытующее мнение, что в рыночных условиях планировать невозможно, на успешных предприятиях научились очень эффективно использовать в управлении инструмент финансового планирования. Сейчас абсолютно на всех изученных предприятиях бюджеты составляются и контролируются. У большинства бюджеты появились тогда, когда стало тяжело с деньгами. В дальнейшем на успешных предприятиях превратили бюджеты в основной инструмент согласования интересов различных служб. Делается это путем итеративного (многоступенчатого) уточнения бюджета, чтобы увязать с предполагаемыми поступлениями запросы различных служб. Процесс этот не простой, потому в процессе подготовки бюджета обычно непосредственно участвует директор, чьей основной задачей в этой ситуации является определение приоритетов. После того, как бюджет сбалансирован по поступлениям и расходам, его используют для делегирования полномочий и распределения ответственности между подразделениями и должностными лицами, определяя лимиты затрат, за пределы которых они не имеют права выходить. Вот что отличает сегодня управление на успешных предприятиях:

- понимая, что задачи изменились, меняют руководителей верхнего звена на тех, кто может работать от задачи;
- создают поле для самостоятельности подразделений и их руководителей, «отпуская» их до определенного предела, сохраняя реальные рычаги централизованного управления;
- используют механизмы планирования для установления ориентиров, согласования действий и контроля.

Любые преобразования в организации возможны только тогда, когда люди на предприятии готовы работать в соответствии с реализуемой стратегией. Любой директор хочет, чтобы люди работали качественно, инициативно, творчески. Хочет, чтобы с пониманием относились к трудностям, которые переживает организация, и не бастовали, когда вовремя не выплачивается заработная плата, чтобы легко принимали перемены – будь это переход на выпуск новой продукции или начало работы на новом оборудовании. А как это сделать?

Раньше от директоров нередко можно было услышать, что люди работают плохо, потому что не боятся быть уволенными. Сейчас ситуация изменилась – появилась безработица. И в каком-то смысле директорам на самом деле стало легче работать с людьми, потому что те действительно боятся остаться без работы. Но оказалось, что страх не порождает инициативы, а «палочные» методы борьбы за дисциплину и качество требуют неадекватных усилий. Отличие «успешных» состоит в том, что в какой-то момент они поняли, что мотивации, по-

строенной на «негативе» недостаточно, необходимо добиваться осознанного отношения людей к своей работе, создавать конструктивную атмосферу внутри коллектива. Только когда атмосфера внутри коллектива позитивна, она располагает к добрым делам, к добрым чувствам. Люди, не вписывающиеся в команду, уходят сами. Все, что делают «успешные» в этом направлении, построено на уверенности в том, что очень многие люди способны понять, если им объяснить. Объяснить, какие и почему действия осуществляет руководство, какова текущая ситуация, каким будет предприятие через какое-то время.

Для того чтобы объяснить, например, почему нужно работать больше, а заработная плата задерживается, директор должен к чему-то призывать. Когда-то в стране была система целей, на которую принято было ссылаться. В двадцатые годы, наверное, это было очень действительно, потому что люди верили в коммунизм в обозримом будущем. Теперь директор сам отвечает за то, к чему он призывает, сам должен строить ориентиры для своей организации и пытаться донести их до людей.

В работе с людьми на успешных предприятиях используются не только «объяснения». Когда некоторые из «успешных» понимали, что не имеют возможности обеспечить всех работой и достойной заработной платой – они шли на сокращения. Но при этом отличие «успешных» – они не пускали дело на самотек, не дожидались, пока люди уйдут сами, недовольные низкой зарплатой или ее отсутствием. Потому что понимают: первыми уходят лучшие, люди, которые могут, хотят и умеют. Насильственный способ, конечно, неприятен, он очень труден, но он гораздо более конструктивен. Он оставляет, по крайней мере, больше приличных людей. Важно то, что, доведя численность работников до той, которую считают оптимальной, директора успешных на этом не останавливаются, а начинают кропотливую постепенную работу по целенаправленному отбору самых лучших работников, тех самых «суперкадров»²⁸.

Предъявляя очень высокие требования и стремясь адекватно оплачивать работу, при отборе людей «успешные» руководствуются не прошлыми заслугами, а квалификацией человека, потенциалом его роста, готовностью работать по-новому. На «Балтике» действует принцип постепенного повышения заработной платы. Там нет скачков – полгода платят одну заработную плату, потом повышают в два раза, – а есть регулярное увеличение на 10–15 %. Но это не слепое повышение: параллельно с ростом зарплаты повышается спрос с работников – дисциплина, объем работ. Это создает ситуацию, в которой люди, чей уровень выше, приходят и их становится больше, а те, кто в таких условиях работать не может – уходят. Инте-

²⁸ Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М., 1993.

ресно, что благодаря такому подходу на заводе удалось закрепить довольно много демобилизованных офицеров в возрасте 40–50 лет. Сначала они служили в охране, потом из охраны переходили на производство, потом стали работать на важных постах. Их привычка к дисциплине, исполнительность, обязательность, честность оказались именно теми качествами, которые нужны заводу.

Повышая требования к квалификации людей, на успешных предприятиях всячески способствуют их обучению и переподготовке. Обучение своих сотрудников за границей не является чем-то особенным для «успешных» предприятий. При малейшей возможности и в отношении, по крайней мере, управленцев, так делают практически все. Потому, что живое сравнение дает импульс для наведения порядка у себя. А это выражается в очень конкретные вещи, начиная от производительности труда. На успешных предприятиях стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. Может быть, как раз для того, чтобы люди чувствовали себя членами одной команды, на «Балтике» все работают в очень симпатичной одинаковой фирменной спецодежде с символикой предприятия.

На судостроительной фирме «Алмаз» придумали «команду 500». «Команда 500» – это пятьсот кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты набираются «наемные» работники – и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду». На «Алмазе» считают, что это должно помочь «переломить наш русский менталитет по отношению к труду».

Чтобы создать коллектив с высоким потенциалом развития, способный решать все более сложные задачи – выпускать новую продукцию, по-новому ее продавать, выходить на новые рынки, «успешные» директора выстраивают систему работы с людьми:

- увольняют ту часть людей, которую не смогут в ближайшее время загрузить, и делают это так, чтобы не ушли лучшие;
- выдерживают жесткость позиции: поощрение всех, кто способен развиваться (обучение, повышение заработной платы) и увольнение всех, кто не может работать по-новому, невзирая на прежние заслуги;
- активно привлекают новых людей, отбирая «суперкадры»;
- стараются объяснять людям все свои шаги, увязывая их с будущим предприятия, образ которого создают сами для себя и для других.

В начале 1990-х гг. внешняя среда для предприятий стала агрессивной. Однако у каждого предприятия были внутренние возможности, ограниченные, но были. Прежде всего, потому, что предприятиям была предоставлена свобода. И все управленческие решения, которые руководители хотели принимать – могли приниматься, и если они не принимались – это было уже решение внутреннее. «Все зависит от меня» – в этом суть того выбора, который сделали «успешные».

На переломном этапе, когда «старые» промышленные предприятия фактически должны были родиться заново, абсолютно все зависело от «мягких» факторов. И, прежде всего, таким фактором была личность руководителя. Его готовность взять на себя ответственность за будущее организации, готовность формулировать для других направление движения в условиях, когда все не определено. И, конечно, его готовность меняться по ходу этого движения. «Конкретные люди способны делать конкретные дела. Все определяется людьми, которые четко поставили задачу и знают, что они делают» – сказали на одном из успешных предприятий.

Невозможно сказать, жизнеспособна ли в долгосрочной перспективе компания, когда растет объем продаж. Но если у организации появляется знание своего потребителя или способность быстро переналадить производство на выпуск пользующегося повышенным спросом нового изделия, или система финансового планирования, помогающая осознанно управлять финансами, одним словом, если у организации появляются те качества, которых не было раньше – можно точно сказать, что организация развивается. Рост компании означает появление у организации новых качеств, которых не было, но которые позволяют ей работать сегодня, завтра, послезавтра.

Успешные петербургские менеджеры формулируют свои цели в виде образов, не используя абстрактные финансовые показатели. Цели в их формулировке требуют придания организации тех свойств, которых у нее не было до сих пор. Суть менеджмента роста – в целенаправленном создании новых качеств организации. Поскольку изменения в организации – процесс трудный и длительный, менеджмент роста ориентирован на длительную перспективу. Как следствие, происходят принципиальные изменения в содержании работы руководителя – это уже не ситуативное реагирование на уже свершившийся факт и даже не попытка прогнозировать будущее, а выстраивание будущего. Только тогда, когда у руководителя есть видение будущего, когда определено направление движения и это знание наполнено представлением о том, что надо делать завтра – только тогда можно говорить о том, что это – «менеджмент роста».

Скорее всего, у «успешных» не будет проблем с привлечением инвестиций, когда они им понадобятся. Имидж высококлассных менеджеров, подтвержденный финансовыми показателями, максимально облегчает им доступ к банковским ресурсам. Уважительное отношение к акционерам, высокие дивиденды, которые они выплачивают, упростит им получение денег с рынка капиталов. Между прочим, уже сейчас, судя по всему, именно у «успешных» нет особенных проблем с привлечением денег. Например, «Балтика» и «Первомайская Заря» уже нашли стратегических иностранных инвесторов, а «Хлебный Дом» оказался одним из первых российских предприятий, реально сумевшим собрать деньги путем вторичной эмиссии и, более того, использовать собранные деньги строго по назначению.

С чем будет проще? Не будет таких проблем в плане учета и контроля – это уже почти налажено. Отойдет на второй план борьба за дисциплину. Меньше внимания первые лица будут уделять производству и финансам и смогут уделить должное внимание вопросам стратегии. Меньше проблем будет с кадрами, поскольку возможности по привлечению талантливых людей будут множиться.

Вопросы для самопроверки

- 1) Опишите методы и основные виды управления.
- 2) В чем состоит системный подход в управлении?
- 3) Чем отличаются процессный и ситуационный подходы к управлению?
- 4) В чем состоят конкретные методы управления, какова их классификация и содержание?
- 5) Как через методы управления удовлетворить потребности личности? Расскажите о содержательных теориях мотивации.
- 6) В чем суть процессуальных теорий мотивации?
- 7) Укажите методы осуществления функции мотивации в менеджменте.

Глава VII.

Структуры управления



7.1. Понятия и принципы построения структур управления

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т. е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений, функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно, права и ответственность за их выполнение. С

этих позиций *структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности.*

Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Поэтому ее можно рассматривать как дополнительную сторону характеристики механизма функционирования (как процесса реализации структурных связей системы управления). Связь структуры управления с ключевыми понятиями менеджмента – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями, – свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны управления. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего, структура должна отражать цели и задачи организации. Следовательно, она должна быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления. Полномочия определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если различаются условия работы. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры – с другой.

7.2. Эволюция организационных структур

Организационная структура управления (ОСУ) – это внутреннее строение любой производственно-хозяйственной системы, т. е. способ организации элементов в систему, сово-

купность устойчивых связей и отношений между ними. ОСУ является не только основой существования определенной системы управления, но и формой, в которой протекают изменения. Вместе с тем ОСУ – наиболее консервативный элемент системы управления. Он объясняется не только тем, что изменения ОСУ затрагивают интересы целых коллективов, но и объективными требованиями сохранения устойчивости системы. Вместе с тем история развития менеджмента в XX в. показывает, что консерватизм этот относителен. В XX в. ОСУ претерпели значительную эволюцию. Рассмотрим классификацию ОСУ (рис. 7.1).

Механистическая (бюрократическая) структура выступает как жесткая схема в управлении. Механистические структуры функционируют подобно хорошо работающему механизму. **Органистические** структуры получили свое название по аналогии с деятельностью живой материи, живой клетки. Они являются более гибкими и адаптивными. Для них характерно небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций, большая самостоятельность в принятии решений на низовом уровне. Конечно, такая классификация достаточно условна. В больших организациях многоуровневые ОСУ дифференцируются одновременно по нескольким признакам. В этом контексте различают «стратифицированные» и «совмещенные» ОСУ.

В стратифицированных структурах на одном уровне управления применяется один признак, более низком – другой. В отличие от этого в совмещенных структурах на одном и том же уровне применяется по два и более признака дифференциации, что порождает двойное и более подчинение и приводит к матричной организации.

В начале XX в. доминировали линейные и функциональные ОСУ, а затем их комбинации, а во второй его половине крупные западные корпорации стали практически повсеместно переходить к дивизиональным структурам.

Переход к дивизиональной ОСУ был значительным шагом вперед к созданию условий для ускорения развития технологий. Руководители высшего звена стали больше уделять внимания вопросам перспективного развития производства. Децентрализация оперативного управления производством стала сочетаться с жесткой системой финансового контроля и с централизацией НИОКР. Однако наряду с положительными моментами проявились и негативные стороны дивизиональных структур. Открывшиеся возможности для расширения ассортимента выпускаемой продукции вызвали в ряде фирм усиление диверсификации производства. Этот процесс в его экстремальной форме привел к появлению фирм-конгломератов, занимающихся производством совершенно разных по своему характеру видов продукции, руководствуясь лишь стремлением обеспечить наибольшие прибыли.

Многие из них в условиях ухудшения общего экономического положения и усиления конкуренции потеряли управляемость и потерпели банкротство. Также серьезным недостатком дивизиональной ОСУ явилось увеличение затрат на содержание административно-управленческого персонала. Опыт многих крупных компаний показал, что дивизиональная ОСУ может способствовать повышению эффективности управления лишь до определенных пределов, после чего начинают ощущаться все большие трудности. Основной их причиной является все та же замедленность процесса подготовки и принятия решения, что характерно и для линейно-функционального типа ОСУ. Процесс формирования дивизиональных структур в крупных компаниях сопровождался созданием подразделений, которые наделялись значительной хозяйственной самостоятельностью. Такие подразделения именовались отделениями и формировались главным образом по продуктовому признаку, реже региональному или рыночному.

В американском менеджменте этот подход получил название «централизованная координация – децентрализованная администрация» и связывался с именем президента компании “General Motors” А. Слоуна. Такие отделения, постепенно развиваясь, послужили основой современных центров – прежде всего центров прибыли, центров реализации, центров инвестиции и т. д. По мере развития концепции стратегического управления (подробнее см. гл. 4) такие центры постепенно стали трансформироваться в стратегические хозяйственные центры (СХЦ) – внутрифирменные подразделения, отвечающие одновременно и за развитие будущего потенциала. Основная проблема при создании СХЦ – это распределение ответственности. Решают эту проблему по-разному. Например, “General Motors” распределила свои подразделения, занимающиеся текущей производственно-хозяйственной деятельностью, между СХЦ с тем, чтобы они отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат – получение прибыли.

Одной из самых главных проблем ОСУ постепенно становилась проблема гибкости. Эту проблему пытались решить, создавая новые варианты комбинированных структур путем внедрения в основной костяк (например, линейно-функциональной) структуры новых элементов, что вызвало к жизни новые ОСУ, такие как с временными (создаваемыми на срок) органами, с комитетами, управление по проекту (продукту, объекту), матричные структуры и т. д. Все эти варианты ОСУ получили общее название программно-целевых структур. При этом роль и место руководителя программы меняется в зависимости от условий, в которых осуществляется управление. Необходимо отметить отличие ОСУ программно-целевого типа от структур механистического типа – в основе, например, линейно-функциональной структуры лежит комплексное управление объективно складывающимися подсистемами, в то

время как программно-целевые структуры базируются на комплексном управлении всей системой в целом, как единым объектом, ориентированным на определенную цель.

Современными модификациями программно-целевых ОСУ являются венчурные и инновационные. Крупные фирмы интегрируют такие структуры в свой менеджмент. Это наиболее перспективный путь мобильного реагирования на быстро меняющиеся условия рынка. Принципы построения и действия венчурного отдела в фирме те же, что и в самостоятельном венчурном предприятии. Венчурные (инновационные) структуры в крупных фирмах имеют несколько разновидностей в зависимости от ряда факторов:

- значимости разрабатываемых проектов;
- их целевой направленности и сложности;
- от степени формализации и самостоятельности деятельности.

Таким образом, эволюция ОСУ в XX в. однозначно показывает, что совершенной, универсальной структуры нет, процесс поиска будет продолжаться и в новом столетии.

7.3. Иерархический тип структур управления

Как уже сказано в предыдущем параграфе, структуры управления многих современных предприятий (особенно – крупных и сверхкрупных) были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными в начале XX в. Тогда главное внимание уделялось разделению труда на отдельные функции и соответствию ответственности работников управления предоставляемым полномочиям. В течение многих десятилетий организации создавали формальные структуры управления – иерархические (бюрократические). Рассмотрим их более подробно.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии. Она содержала следующие принципиальные положения:

- четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;

- дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Линейно-функциональные структуры

Объективный характер управленческих решений выступал в качестве гаранта рациональности такой структуры. Иерархический тип структуры имеет много разновидностей, но самой распространенной является *линейно-функциональная организация управления*, до сих пор широко используемая организациями во всем мире. Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу (см. рис. 7.2). Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, характеризуется показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, использования оборудования и площадей. Работу служб, организующих ремонт оборудования, оценивают показателями времени простоев и затрат на проведение ремонтных работ и т. д. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, т. к. считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.



Рис. 7.2. «Шахтная» структура управления организацией

Мировой опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления производством предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но т. к. в реальных условиях этого нет, возникает дисбаланс в реакции системы управления на требования внешней среды. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, т. е. высшего эшелона управления

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Линейно-штабная структура

Аналогичные характеристики имеет и так называемая *линейно-штабная структура управления*, также предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных организаций.

Главная задача линейных руководителей здесь – координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации.

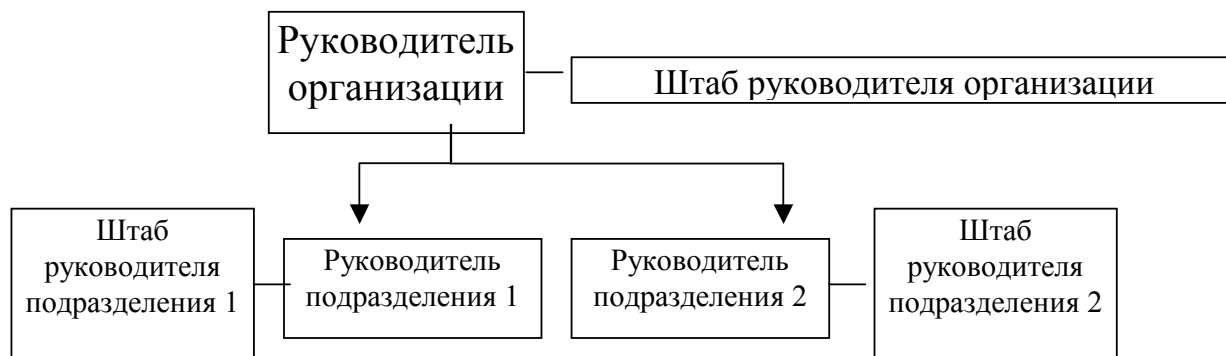


Рис. 7.2. Линейно-штабная структура управления организацией

Дивизиональная структура

Разновидностью иерархического типа организации управления является *дивизиональная структура* (англ. *division* – отделение). Первые разработки таких структур относятся к 1920-м гг. прошлого века, а пик массового использования – к 1960–1970-м гг. Необходимость новых подходов к организации управления была вызвана резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности и усложнением технологических процессов в условиях динамично меняющейся внешней среды. Первыми перестройку структуры по этой модели начали крупнейшие организации, которые в рамках своих гигантских предприятий (корпораций) стали создавать производственные отделения, предоставив им определенную самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. Администрация оставляла за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций и т. п. Поэтому этот тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Такой подход обеспечивал более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности отделения стали активно использовать предоставленную им свободу для повышения эффективности работы.

В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т. п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата. В самих же производственных отделениях управление строилось по линейно-функциональному типу.

Аналогичные структуры управления разрабатывались и использовались в нашей стране в 1960–1970-е гг., когда реализовывался курс на повышение концентрации производства и укрупнение хозяйственных организаций. Его ключевая цель – повысить управляемость экономики путем сокращения количества объектов, деятельность которых регулировалась из единого центра. В 1970-е гг. процесс укрупнения первичного звена народного хозяйства осуществлялся особенно интенсивно. В результате были сформированы крупные объединения различного типа: массового и крупносерийного производства в автомобильной и тракторной промышленности, сельскохозяйственном машиностроении (ЗИЛ, ВАЗ, КамАЗ и др.); комбинаты в металлургической промышленности, химической, нефтехимической и некоторых других отраслях промышленности; машиностроительные объединения серийного и единичного производства; территориальные производственные объединения монопродуктовых отраслей промышленности (угольная, нефтяная, газовая); крупнейшие многопрофильные производственные объединения в машиностроении (Уралтяжмаш, ХЭМЗ. Атоммаш) и в других отраслях промышленности: научно-производственные, научно-технические и другие объединения. Управление объединениями строилось исходя из предпосылки их целостности, т. е. связанности их составных частей, решающих общую цель и единые задачи. При этом имело место существенное различие в уровне централизации управления: наряду с объединениями, в которых управление было полностью централизовано и осуществлялось аппаратом головного предприятия или специально созданным органом. Использовались и децентрализованные структуры, особенно там, где предприятия сохраняли свою хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Организационная структура управления предприятиями и объединениями в основном оставалась линейно-функциональной, но в результате увеличения иерархичности (генеральный директор – совет директоров – директора предприятий) усилилась необходимость в координации деятельности на всех уровнях, в более четком распределении функций между органами управления объединением и предприятиями, в информационном обеспечении всего процесса управления. Сохранение линейно-функционального типа управления крупными конгломератами усилило недостатки этой структуры и привело к замедлению процессов

принятия решений, увеличению сроков согласования, дублированию функций на разных уровнях. Самым главным недостатком было то, что не произошло ожидаемого прорыва в области научно-технического прогресса. Вся система управления объединениями и входящими в их состав предприятиями и организациями нацеливала их прежде всего на выполнение текущих и оперативных планов и задач. Перспективные цели в области развития науки и техники, как правило, отодвигались на второй план: на них не хватало ни времени, ни средств, не было и прямой заинтересованности в их постановке и решении, т. к. оценка работы производилась по результатам текущей производственно-хозяйственной деятельности.

Различные модификации иерархических структур, использовавшиеся за рубежом и в нашей стране, не позволяли решать проблемы координации функциональных звеньев по горизонтали, повышения ответственности и расширения полномочий руководителей низовых и средних уровней, освобождения высшего эшелона от оперативного контроля. Требовался переход к более гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям и требованиям производства.

7.4. Органический тип структур управления

Главным свойством структур, известных в практике управления как гибкие, адаптивные, или органические, является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов. Как правило, они формируются на временной основе, т. е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидностями этого типа структур являются проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Проектные структуры

Формируются при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т. п. Управление про-

ектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

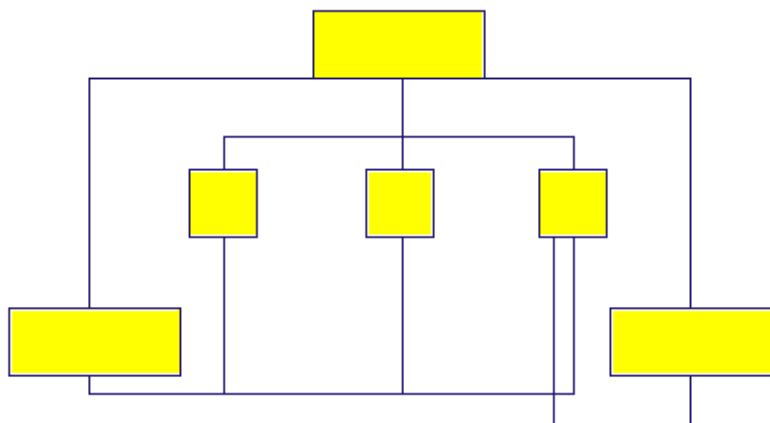


Рис. 7.3. Проектная структура организации

Одной из форм проектного управления является формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. В ее состав обычно включают необходимых специалистов, в т. ч. и по управлению. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями. В их числе ответственность за планирование проекта, за состояние графика и ход выполнения работ, за расходованием выделенных ресурсов, в т. ч. и за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение придается умению руководителя сформировать концепцию управления проектом, распределить задачи между участниками команды, четко определять приоритеты и ресурсы, конструктивно подходить к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную структуру или возвращаются на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняются).

Такая структура обладает большой гибкостью, но при наличии нескольких целевых программ или проектов приводит к дроблению ресурсов и заметно усложняет поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала организации как единого целого. При этом от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной организации. С целью облегчения задач координации в организациях создаются штабные органы управления из руководителей проектов или используются так называемые матричные структуры.

Матричная структура

Представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. На рис. 7.4 представлен вариант матричной структуры.

Матричная ОСУ – «решетчатая» организация, построенная по принципу неординарного подчинения исполнителей. Управленческое воздействие осуществляется линейно, функционально и предметно. Основные недостатки такой структуры:

- 1) усложнение организационных взаимоотношений;
- 2) многопоточность информационных взаимосвязей;
- 3) многоуровневое подчинение исполнителей.

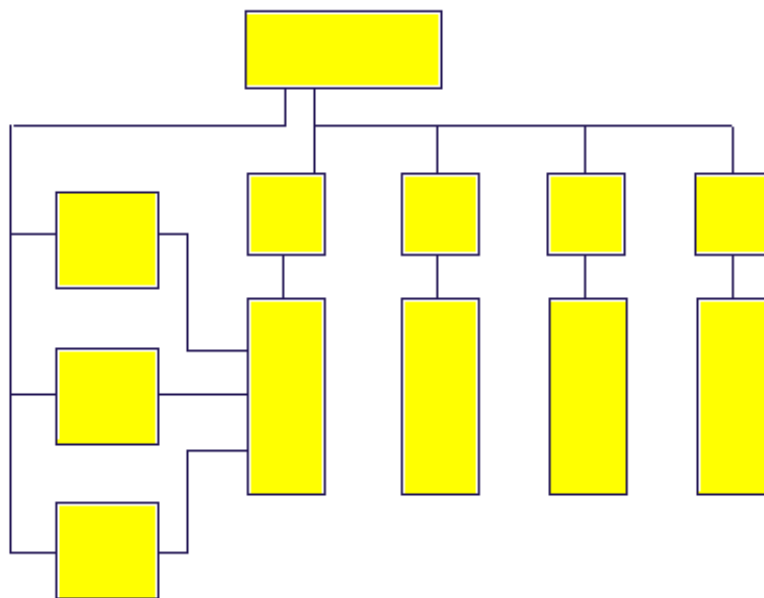


Рис. 7.4. Матричная структура организации

Преимущества: повышение ответственности исполнителей; усиление функций руководителей; быстрота реагирования на изменение внешней и внутренней среды организации.

Преобладающая область использования: специализированные научные организации; крупные научно-производственные комплексы; многопрофильные предприятия; как элемент организационной структуры крупного промышленного предприятия. Переход к матричным структурам обычно охватывает не всю организацию, а лишь ее часть, при этом ее успех в значительной мере зависит от того, в какой степени руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров и могут выступать в проектной группе лидерами. Масштабы применения матричных структур в организациях довольно значительные, что говорит об их эффективности.

Программно-целевая структура

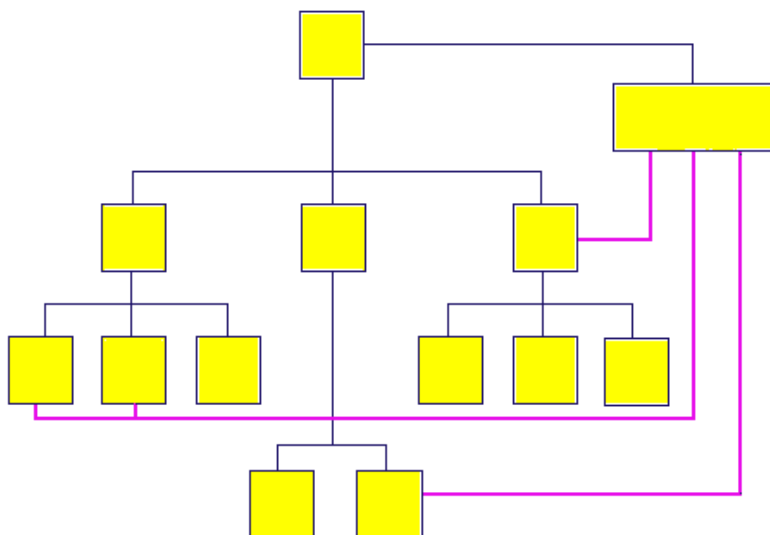


Рис. 7.5. Программно-целевая структура организации

Это двойственная структура – она включает элементы функциональной и дивизиональной структур, т. е. принцип двойного подчинения (руководителю функциональной службы и руководителю проекта). Программно-целевая структура организации формируется, как правило, в качестве временной организационной структуры. Она позволяет осуществлять комплексное управление производственно-хозяйственной системой как единым объектом, ориентированным на единую цель, в ее рамках можно создавать программно-целевые органы управления. Недостатки такой структуры: многоступенчатость в процессе принятия решений; разноподчиненность исполнителей программы; высокая ресурсоемкость. К преимуществам можно отнести: способность быстрой перестройки под меняющиеся условия пере-

стройки; кооперация различных органов для наилучшего достижения определенной цели; централизация управленческих функций. Эта структура лучше всего работает при управлении крупномасштабными программами, при управлении программами в действующих производственно-хозяйственных системах и как элемент более широкой общей структуры организации.

Бригадная структура

Бригадная структура хорошо функционирует там, где необходимы самостоятельность и независимость для решения вполне определенных задач. В рамках более широкой основной структуры предприятия из управленческого и рабочего персонала создается самостоятельное структурное подразделение. Недостатками такой организации являются сложность координации действий по горизонтали между взаимосвязанными рабочими группами и высокие расходы на организацию деятельности. Преимущества: автономность бригадной деятельности; гибкость взаимосвязей; оперативность реагирования на изменения внешней и внутренней среды. В настоящее время используется, в основном, как дополнение к действующим оргструктурам с целью дополнительной концентрации усилий на конкретной проблеме. Обычно это бывает связано с запуском нового производства, линии, изделия.

В нашей стране программно-целевые, проектные и матричные структуры были особенно эффективны там, где наряду с новыми формами внедрялись и новые экономические взаимоотношения между подразделениями предприятий, что повышало их заинтересованность в достижении целей программ и проектов. Гибкие оргструктуры работают плохо, если без изменения остаются устаревшие системы планирования, контроля, распределения ресурсов, нет новых условий материального стимулирования, не меняется стиль руководства и не поддерживается стремление работников к самовыражению и саморазвитию.

7.5. Организационные структуры управления информационного общества

В 1980-е гг. в индустриально развитых странах начался качественно новый этап развития общественного производства – этап перехода от индустриальной фазы к информационной. Это революционное преобразование производства должно было вызвать и революционные преобразования в управлении. Процесс разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество. Отметим, что отношение науки и практики управления к человеческим ресурсам в последнее время коренным образом изменилось. В центре всех современных концепций управления становится человек, и в практической деятельности, несмотря на то, что данный подход является более дорогостоящим, не всегда удобным, а где-то и конфликтным, именно он позволяет поддерживать и повышать результативность деятельности организации.

Широкомасштабное формирование мощных и жизнеспособных организационно-хозяйственных структур современного типа будет тождественно превращению у нас рынка предприятий Ж-Б. Сэя в рынок монополий Дж.-К. Гелбрейта²⁹. Таким образом, тенденция формирования оптимальной рыночной структуры должна привести к выработке стратегии, ориентированной на создание мощной корпоративной основы экономики. Но возникает вопрос, какова же должна быть организационная основа таких корпораций. П. Дракер считает³⁰, что корпорации XXI в. будут флотилией, состоящей из производственных модулей, каждый из которых включает либо стадию производственного процесса, либо ряд схожих операций. Таким образом, корпорация XXI в. – это взаимосвязанная совокупность модулей, ориентированных на потребителя. Причем при сохранении общего руководства корпорацией у модулей будет своя полноценная система управления. И каждый модуль будет иметь возможность принимать самостоятельные решения по вопросам взаимодействия с внешней средой и с другими модулями. Такая организация корпорации обеспечит гибкость и возможность быстро вносить изменения в производственные процессы. При этом для каждого модуля должен быть разработан «баланс» между стандартизацией и гибкостью. Такая организация потребует формирования новой системы коммуникации и информации. Одной из основных черт новизны является то, что часть информации будет передаваться по горизон-

²⁹ Черников Д. А. Крах радикализма и эволюционистская альтернатива // Российский экономический журнал. 1995. № 3.

³⁰ Дракер П. Создание новой теории производства // Проблемы теории и практики управления. 1991. № 1.

тальным каналам связи, т. е. произойдет постепенный переход от иерархии к сетевым организациям.

Такова короткая характеристика факторов, в наибольшей степени влияющих на ОСУ. И все же, какой должна быть ОСУ в будущем? Ответить на этот вопрос однозначно невозможно. Тем не менее, во второй половине XX в. в наиболее эффективных компаниях происходили процессы, позволяющие сделать некоторые спекуляции (от англ. *speculation* – предположение, теория, догадка)

Эдхократические организации

Идея формирования эдхократической организации зародилась еще в середине века в американской компании Хьюлетт-Паккард. Эдхократия³¹ – это одновременно и ОСУ и управленческий стиль³². Важнейший параметр эдхократии – компетентность. Вокруг этого и строится вся деятельность: система стимулирования, высокая степень свободы в действиях работников, преобладание горизонтальных связей, преимущественно неформальный характер взаимодействия персонала (даже по вертикали) и т. д. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск, так же как и вознаграждения, делится между участниками. Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т. п. Скажем, в такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего.

Отсюда следует, что ОСУ эдхократической организации порой жестко не определена, иерархическое строение ее может довольно часто изменяться, у менеджеров не всегда есть жесткая привязка к определенной сфере деятельности. ОСУ эдхократической организации обычно ассоциируют со схемой концентрической формы. Безусловно, что такой тип организации не универсален³³.

³¹ Эдхократия – компетентная бюрократия.

³² Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 1. С. 32.

³³ Де Роза К. Планирование ресурсов в зависимости от потребностей клиента (CSRP – Customer Synchronized Resource Planning): Новый норматив для изготовителей / Пер. с англ. – М., 1998; Волчков С. А.

Ключевыми элементами эдхократического дизайна являются следующие:

работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновативности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);

работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и осуществляют коммуникации только высокоэффективным образом;

структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется;

система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;

отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы (рис. 2). Это не организация, которая видится с началом в одной точке, двигаясь от которой вверх или вниз, вы приходите в конечную точку. В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному – к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь – качества ее работников) не ранжируются по уровням. Организации могут иметь разную степень эдхократичности.

Наиболее эффективен он для организаций, где преобладает стохастический характер деятельности: НИОКР, консультационно-нововведенческая деятельность и т. п.

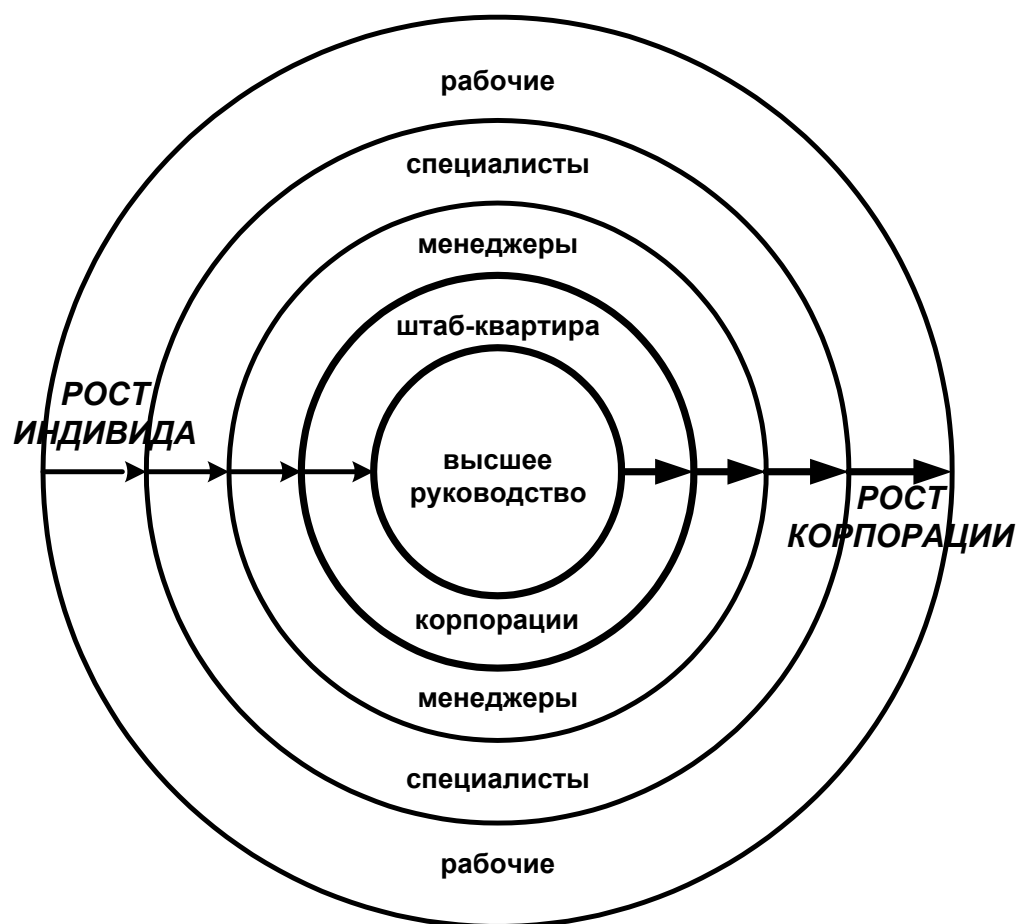


Рис. 7.7. Принципиальная схема структуры эдхократической организации³⁴

Многомерные организации

Дальнейшее совершенствование организации ОСУ получила в 1970-е гг. в развитии специальных горизонтальных механизмов матричного типа, действующих в рыночно-сбытовом направлении. Наиболее характерна здесь была структура американской химической корпорации «Доу корнинг». Переход к новой ОСУ был обусловлен невысокой эффективностью существовавшей дивизиональной структуры. Она выражалась в недостаточной координации разных отраслей производства корпорации, использующих общие источники химического сырья, что в свою очередь приводило к снижению эффективности процесса управления. Основу многомерной структуры составили 9 центров бизнеса. Каждый из них

³⁴ Арсенова М. В., Стриженко А. А. Организационный подход к стратегии в век информационных технологий // Ползуновский альманах. № 4. 2000, С. 48.

являлся «центром планирования» и одновременно «центром прибыли» по определенной группе товаров. На корпоративном же уровне были созданы «глобальные центры бизнеса», которые вырабатывали стратегию по своему направлению и обеспечивали разрешение межфункциональных конфликтов по данной группе товаров. Высшим органом управления стал корпоративный совет бизнеса, который устанавливал общекорпоративные цели и стратегию, осуществлял общекорпоративный контроль. Несколько по-иному рассматривал сущность многомерных организаций Р. Акофф³⁵. Основная его идея: каждое подразделение в многомерной структуре может быть организовано, как и компания в целом, при этом многомерные структуры применимы абсолютно к любому подразделению организации. Это дает возможность предоставления автономии подразделениям организации и создает некоторое подобие рынка внутри ее.

Р. Акофф выделил следующие основные преимущества многомерной ОСУ:

- максимально благоприятные условия для делегирования полномочий;
- четко фиксируемая мера эффективности – получаемая прибыль;
- автономность реорганизации отдельных подразделений.

В многомерной организации бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги взаймы. Многомерная модель не создает проблемы двойного подчинения. В многомерной организации отношения членов автономной группы с руководством организации и ее другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом.

Примером многомерной организации могут быть экспериментальные бригады «тележечной» сборки на заводах компании Volvo. Эти бригады из высококвалифицированных и многопрофильных работников получают заказ от конкретного лица на сборку автомобиля. Бригада определяет, какие ресурсы, откуда и в каком объеме должны быть получены. Далее собирает автомобиль и продает его заказчику. Из полученной суммы бригада рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты, а оставшаяся сумма реинвестируется. Бригада является таким образом «предприятием в предприятии». Главным преимуществом такого подхода является то, что удастся максимально удовлетворить запросы потребителя, сблизив его с производителем. Данный опыт не носит массового характера из-за своей сложности и дороговизны. Требуются очень высокое качество работников, адекватная организационная культура, отработанность операций и связей.

³⁵ Акофф Р. Планирование корпорации будущего. – М., 1985.

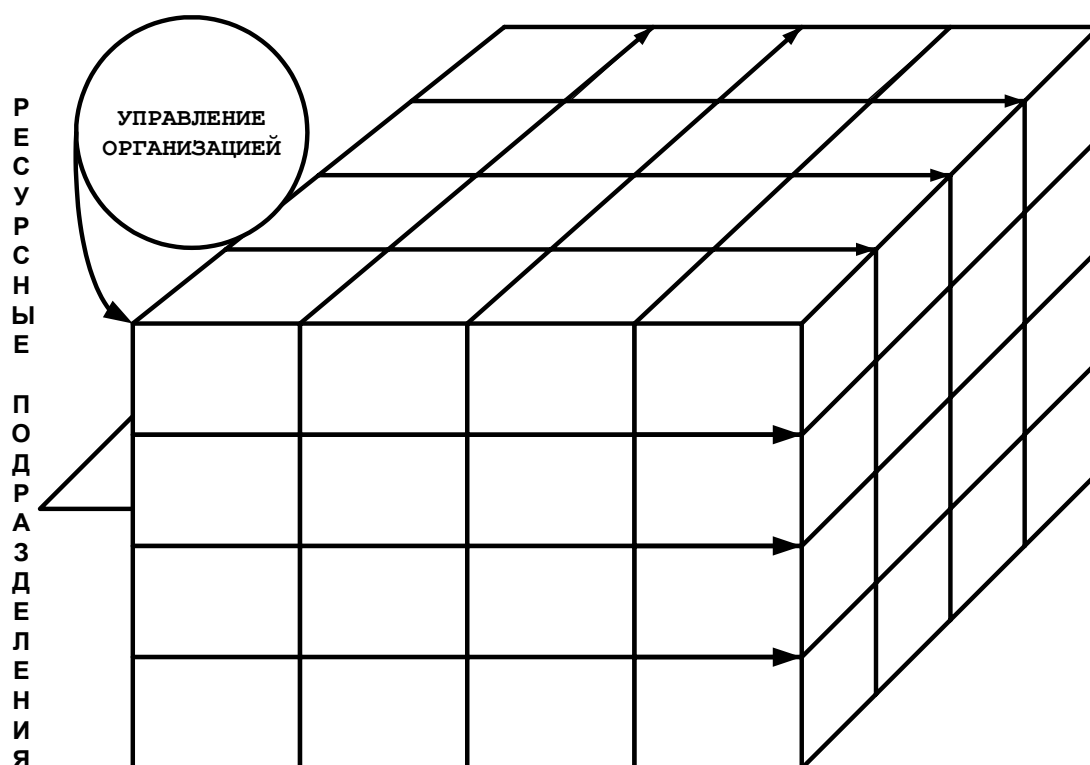


Рис. 7.8. Принципиальная схема многомерной организации³⁶

Укажем основные преимуществами многомерных организаций:

- отсутствует необходимость каких-либо реорганизаций для изменения приоритетности критериев при проектировании работ, акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений;
- создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий при ведущей роли руководства организации;
- применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности – получаемая прибыль, что предотвращает выполнение псевдоработы и возникновение элементов плохой бюрократии. При этом прибыль, рассматриваемая как необходимое условие развития бизнеса, не является единственным мерилем успеха. Преобладающей целью выступает развитие многомерной организации и ее членов.

³⁶ Закс Сибилла. Эволюционная теория организации // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 81–86.

Несмотря на многие преимущества многомерной организации, даже с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность.

Партисипативные организации

Организации такого типа связаны прежде всего с проблемой человеческого фактора. Партисипативные организации³⁷ – построенные на участии работников в управлении, предоставляют своим членам возможность участвовать в решении вопросов, касающихся их работы. Элементы такой организации были задействованы в СССР в середине 1980-х гг., когда осуществлялась выборность руководителей, функционировали советы трудовых коллективов (СТК) и т. п. При формировании партисипативных организаций³⁸ необходимо очень четко разделять такие понятия как власть, иерархия и демократия. Иначе могут возникать ситуации, когда, например, СТК вмешивался в профессиональные (чисто технические) вопросы подотчетных им руководителей и т. д. Представляется, что такие организации весьма перспективны, но по-настоящему эффективны они будут при условии, если в компании сформирована действенная система самоуправления. Именно система, а не отдельные элементы, как было в СССР.

Сетевые организации

В условиях расширения и диверсификации производства успех достигается децентрализацией управления. Это стало главной тенденцией развития организационных форм крупных компаний. Процессы децентрализации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления и от них – к сетевым организациям. Последняя форма получила широкое распространение в мировой практике как наиболее надежное средство выживания предприятий, прежде всего, малого бизнеса в условиях жесткой рыночной конкуренции. Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую

³⁷ Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб., 2001.

входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов³⁹. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа – конкуренцию и кооперацию. Особое значение приобретают вопросы определения степени децентрализации и разукрупнения, т. к. отклонения в ту или иную сторону ведут к отрицательным последствиям. Хотя сетевые организации обладают чертами, отличающими их от других организационных форм, они могут соединять в себе элементы разных ОСУ. В итоге сетевая организация включает в себя элементы специализации функциональной формы, автономность дивизиональной структуры и возможность переброски ресурсов матричной организации⁴⁰. Переход к сетевой структуре, как правило, происходит постепенно, т. е. традиционная иерархия последовательно замещается на более «плоские» структуры прямого сотрудничества, в которых постепенно вытесняются бюрократические отношения. При этом существенно меняется роль менеджеров. В сетевой структуре все менеджеры оказываются практически в равных условиях, иерархия исчезает.

При этом происходит отмирание большей части контрольно-распорядительных функций менеджеров. Вместо них появляются функции, связанные с лидерством в данном коллективе, т. е., прежде всего, подбор команды, организация совместной работы, обучение, а также представительские функции. По мере развития новейших информационных технологий, средств телекоммуникаций сетевые структуры постепенно трансформируются в новый вид – виртуальные структуры.

Виртуальные структуры

Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества. Она включает основной бизнес организации, ее внешнее окружение – поставщиков, потребителей и т. д., функционирование которых координируется и объединяется с помощью современных информационных технологий⁴¹. Именно последние вместе с сетевыми структурами во многом обеспечили формирование виртуальных организаций, поскольку они делают принципи-

³⁸ Калюгина С. Н., Парахина В. Н. Анализ партисипативного стиля управления социальной организацией: особенности и необходимость использования // Сб. научных трудов Северо-Кавказского ГТУ. Серия «Экономика». Вып. 3. 2002. С. 101.

³⁹ Траут Джек. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям. – СПб., 2001.

⁴⁰ Мильнер Б. З. Теория организаций: Учеб. пособие. – М., 1998.

⁴¹ Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 1. С. 32.

ально не обязательным физическое наличие менеджеров на рабочих местах. Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости в создании определенной стоимости для удовлетворения специфических потребностей. При этом не возникает физического коллектива как организации, а происходит лишь объединение особых отличительных способностей в систему, которая оказывается способной произвести требуемую стоимость⁴². Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и будут широко использоваться в дальнейшем.

⁴² Ефремов В. С. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. № 1.

Вопросы для самопроверки

- 1) Что вкладывается в понятие «структура управления»?
- 2) Какие бывают организационные структуры управления?
- 3) Расскажите об основных положениях концепции иерархической структуры управления.
- 4) Какие принципиальные идеи лежат в основе широко применяемых на практике гибких (адаптивных или органических) структурах управления?
- 5) Эдхократическая организация – что это такое? Каковы ее ключевые элементы?

Глава VIII.

Менеджмент персонала



Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для личности, устойчивости ее существования, вносят неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

По мере перехода к конкурентно-рыночным отношениям происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к отношениям, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо развернуть работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации.

8.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда. Научно-технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это, в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров и кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства. Командно-административные методы руководства, не обладая гибкими средствами управления, не смогли эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего, качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации. Повышения чувства удовлетворенности трудом при одновременном улучшении использования персонала стало невозможным достичь, стремясь к прагматической цели – выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы, направленные на руководство людьми, но замечали человека, не считались с его потребностями.

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.

Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим

для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации.

Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
- каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

8.2. Управление деловой карьерой в организации

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяйек, матерей, учащихся и т. п. Понятие карьеры не означает неперенное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

1. вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, т. к. в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
2. горизонтальное – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);
3. центростремительное – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

8.3. Управление деловой карьерой

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но т. к. и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может поступить на первую попавшуюся привлекательную для него работу. Но она может оказаться не той, что он ожидал. Тогда начинается поиск новой работы. Допустим, что человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своего труда, узнает, что для его знаний и умений работу найти трудно, т. к. очень много желающих работать в этой области, в результате возникает сильная конкуренция. Обладая возможностью к самооценке, и зная рынок труда, он может отобрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только, при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цель карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве примера назовем некоторые цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;

- получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- занимать должность, усиливающую возможности личности и развивающую их;
- иметь работу или должность творческого характера;
- работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, дающие возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т. д. Формирование целей карьеры – это процесс постоянный. Подробное рассмотрение проблем управления персоналом выходит за рамки нашего рассмотрения. Подробнее можно изучить круг соответствующих вопросов в специализированных книгах⁴³.

⁴³ Кибанов А. Я. Управление персоналом: регламентация труда. – М., 2001.; Силин А. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. – Тюмень, 1994.

Вопросы для самопроверки

- 1) Выделите и опишите три основных фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.
- 2) Что такое карьера?
- 3) Какие виды карьер существуют?
- 4) В чем может быть цель карьеры?
- 5) Назовите несколько конкретных примеров цели карьеры.
- 6) Меняются ли цели карьеры?

Глава IX.

Контроль в современной организации



9.1. Понятие управленческого контроля, его механизмы, функции, виды

В настоящее время управленческий контроль есть процесс обеспечения организацией своих целей – функция управления, задача которой состоит в *количественной и качественной* оценке и учете результатов работы. Главные инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. Среди функций управления контроль выступает как элемент обратной связи, поскольку по его результатам производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий для достижения поставленных целей⁴⁴. Существуют три основных механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях они присутствуют все, но в разной степени:

1. Рыночный механизм опирается в основном на цены – меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации.
2. Административный механизм базируется на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив.

⁴⁴ Наринский А. С., Гаджиев Н. Г. Контроль в условиях рыночной экономики. – М., 1994. С. 3; Карлоф Б. Деловая стратегия (концепции, содержание, символы). – М., 1992. С. 282.

3. Клановый основан на разделяемых верованиях и ценностях и только на их основе члены организации осуществляют свои действия. Предполагается, что работники привержены организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Управленческий контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и, тем самым, создать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому управленческий контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование организации и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию управленческого контроля входит: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений организации, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений, разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим управленческий контроль предполагает не только как фиксирование отклонений, но и анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития.

Важной функцией управленческого контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ, как по результатам хозяйственной деятельности организации в целом, так и ее каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается на организацию системы учета и отчетности, включающую финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа⁴⁵. В практическом понимании контроль – система наблюдения и проверки деятельности организации, необходимая для решения поставленных задач и устранения негативных условий, препятствующих достижению целей.

Контроль, как функция управления, является способом организации обратных связей, благодаря которым орган управления получает информацию о ходе выполнения решений. Обычно проводят различия между *стратегическим, тактическим и функциональным* (или оперативным) уровнями управленческого контроля⁴⁶.

Оперативная эффективность характеризует умение верно делать дело, т. е. делать его с минимальными затратами ресурсов. Функциональная же стратегия предполагает умение делать верные дела в увязке с функциями, вытекающими из общих целей и стратегии. В соот-

⁴⁵ Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления: В 5 т. – М., 1992. Т. 4.

⁴⁶ Newman W. H., Constructive Control: Design and Use of Control Systems, Englewood Cliffs. – N. Y., 1975.

ветствии с этим применительно к каждой функции (функциональному подразделению) необходимо соотнести ее специфические цели со стратегией организации в целом и разрабатывать такую линию поведения, которая была бы направлена на решение главной задачи.

Несколько упрощая, можно сказать, что *оперативный контроль* – это контроль за деятельностью организации в рамках заданной системы координат, в то время как объектом стратегического контроля, является сама система координат. Стратегический контроль направлен на решение стратегических задач и тесно связан со стратегическим планированием и управлением. На него возлагается компенсирующая функция по ограничению риска неправильного выбора при планировании для постоянной проверки надежности процесса планирования и реализации. Посмотрим на рис.9. 1. Как здесь показано, стратегический контроль включает контроль стратегических предпосылок и контроль стратегического управления в рамках стратегического надзора.

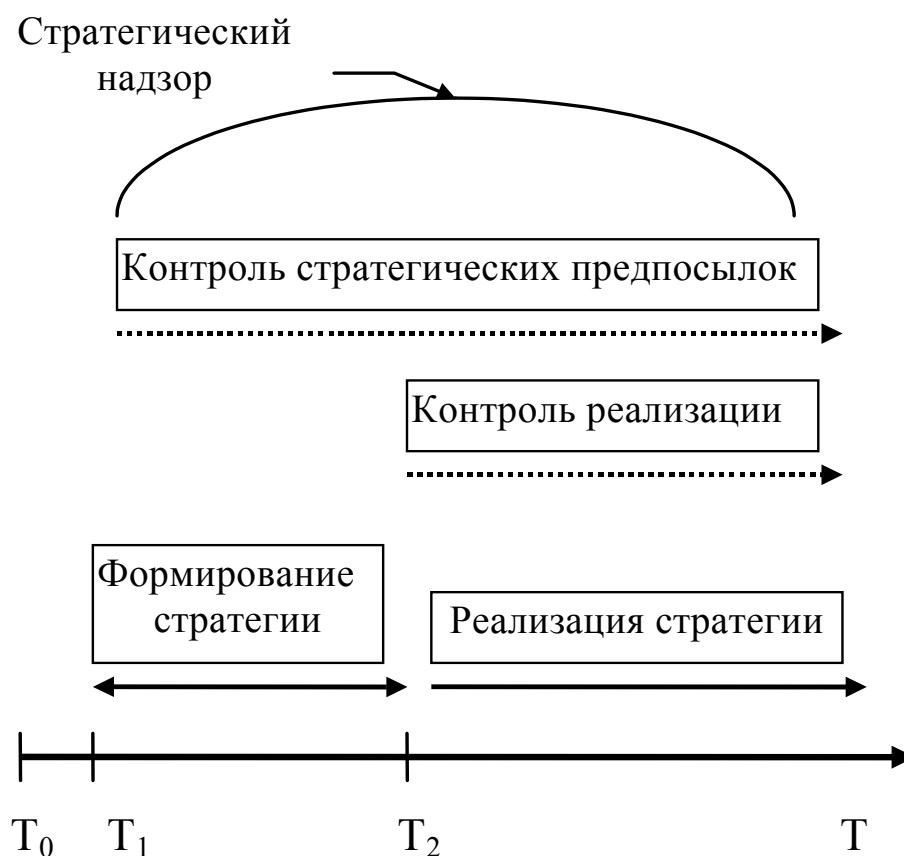


Рис. 9.1. Процесс стратегического контроля

Контроль предпосылок охватывает допущения, сделанные в процессе планирования, например, текущий контроль предполагаемой динамики темпов прироста, курсов основных валют или числа непосредственных конкурентов.

Контроль реализации направлен на учет отклонений в процессе реализации стратегии. Он ведется в форме контроля достижения заданных промежуточных целей, например, путем проверки того, как выполняются планы инвестиций по срокам.

Стратегический надзор нужен для обнаружения возможных в будущем, но не учтенных в процессе планирования событий, могущих оказать существенное влияние на деятельность предприятия. Пример – глубокие политические изменения в стране, где фирма собирается открыть предприятие-филиал. Стратегический надзор должен найти эти тенденции, не включая пока в основные допущения при процессе планирования. Фактически стратегический контроль предполагает, что на предприятии должна существовать особая культура, в которой все подвергается сомнению.

Тактический (или административный) *контроль* дает возможность систематически отслеживать выполнение текущих задач, программ, планов. По времени осуществления в организациях, выделяются предварительный, текущий и итоговый контроль. Можно также выделить такие формы: контроль финансовых ресурсов; контроль материальных ресурсов; контроль человеческих ресурсов и контроль информационных ресурсов. Как видно, здесь присутствует как функциональный, так и ресурсный подход. Естественно, каждая методика при определенном подходе правомерна, но, они страдают некоторой узостью, однобокостью. Поэтому, наряду с вышеуказанными типами контроля, следует выделить следующие формы: *финансовый, производственный, маркетинговый контроль и контроль качества.*

Первоначально⁴⁷ под *финансовым контролем* понимался строжайший учет и оптимизация издержек производственного процесса, однако в дальнейшем его функции значительно расширились. Сегодня *финансовый контроль* охватывает все аспекты жизнедеятельности организации – производство, маркетинг и непосредственно само управление. Он включает в себя бюджеты, анализ рентабельности, анализ относительных показателей и отдачу инвестиций.

Производственный контроль включает в себя шесть функций:

- 1) маршрутизация (последовательность операций);
- 2) загрузка (распределение работ);
- 3) производственные графики (время выполнения операций);
- 4) предварительная оценка стоимости выполнения работ;
- 5) диспетчирование (процесс текущего распределения работы);

⁴⁷ Druker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – N. Y.: Harper and Row, 1973;

Newman W. H., Constructive Control: Design and Use of Control Systems, Englewood Cliffs. – N. Y.: Prentice-Hall, 1975.

- 6) отправка – завершающая деятельность, в которой проверяется, выполнены ли планы.

Маркетинговый контроль базируется на:

- 1) анализе возможностей сбыта;
- 2) анализе доли рынка;
- 3) анализе соотношения между затратами на маркетинг и сбытом;
- 4) наблюдении за отношениями клиентов.

Решение финансовых, маркетинговых проблем или проблем в области обеспеченности организации необходимым сырьем и материалами, теряет смысл, если при этом ничего не делается для повышения качества управления, поскольку именно оно определяет эффективность работы организации в целом.

9.2. Контроль как процесс

Степень качеств контроля соотнобразуется с важностью контролируемого фактора – неразумно применять высокую степень точности там, где она не имеет большого значения, или устанавливать непрерывность контроля, если можно без ущерба для дела осуществлять проверку какого-либо показателя периодически. Необходимо помнить, что контроль является средством, а не целью. Стало быть, имея в виду чрезмерность, под этим надо понимать его ненужную степень эффективности, чего никогда нельзя сказать о самих принципах контроля⁴⁸.

Процесс контроля, может быть сведен к трем этапам:

- 1) установление норм (стандартов);
- 2) измерение соответствия выполнения этим нормам (сопоставление достигнутых результатов);
- 3) оценка информации о результатах и коррекция отклонения от норм и планов.

Для того чтобы быть эффективным, контроль в организации должен соответствовать ряду требований:

1. Контроль должен быть всеобъемлющим. Он не является прерогативой какого-то менеджера.
2. Контроль не может быть ни целенаправленным, ни нейтральным. Он должен быть операционным.

⁴⁸ Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 5. С. 74.

3. Контроль должен быть сосредоточен на результатах. Контролировать можно лишь измеряемые явления.
4. Контроль должен быть экономичным. Суммарные затраты на него не должны превышать достигаемых с его помощью результатов. Чем меньше требуется контроля, тем эффективнее он является.
5. Система контроля должна быть простой. Избыточная сложность создает беспорядок.
6. Контроль должен быть непрерывным во времени.
7. Контроль должен быть своевременным.
8. Контроль должен быть гибким.

Стандартные механизмы контроля в лучшем случае обладают лишь ограниченной эффективностью в условиях современной экономики. Потому в мире все шире начинают применять новые формы контроля: менеджеры стремятся помочь сотрудникам улучшить их работу, полнее проявить на деле потенциал, добиваться более эффективного, более творческого подхода к делу. При этом в первую очередь выявляются проблемы, в решении которых необходимо содействие руководства.

9.3. Контроллинг и его особенности

Внедрение перспективного планирования нереально без системы контроля за реализацией плановых программ. Потому все более важной особенностью современного менеджмента является переход от контроля к контроллингу. Понятие *контроллинга* появилось в 70-е гг. XX в. как система обеспечения выживаемости предприятия, ориентированная на выявление всех шансов и рисков организации внешнего и внутреннего характера, которые связаны с достижением стратегической цели⁴⁹.

Нужно подчеркнуть, что контроль направлен в прошлое – на выявление ошибок, отклонений, просчетов и проблем. Контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц, стремление управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, так чтобы по возможности исключить ошибки, отклонения и просчеты, как в настоящем, так и в будущем.

Специфическими особенностями контроллинга по сравнению с традиционными подходами являются:

- новая ориентация финансово-экономических расчетов, принятие экономически обоснованных решений;
- новое содержание таких традиционных функций управления как планирование, контроль, информационное обеспечение, составляющих ядро контроллинга, как концепции управления;
- новое содержание функциональной роли планово-экономических служб (служб контроля на предприятии);
- увязка оперативных финансово-экономических расчетов и стратегических решений.

Основа контроллинга – стратегическое планирование, предвидение реального положения организации на перспективу. Контроллинг подразделяется на стратегический и тактический (оперативный). Оперативный контроллинг используется для обнаружения узких мест в

⁴⁹ Уткин Э. А., Мырынюк И. В. Контроллинг: российская практика. – М., 1999; Фольмут Х. Инструменты контроллинга. – М., 1998; Фольмут Х. Контроллинг от А до Я. – М., 1998; Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М., 1997.

текущей деятельности фирмы – осуществляется проверка работы каждого подразделения по отношению «прибыль–затраты». *Стратегический контроллинг* включает формулировку целей, управление ими, их достижение.

Особое значение в контроллинге имеет использование методов бюджетного контроля. В рамках системы *бюджетного контроля* сопоставляются реальный уровень издержек и результатов с намеченными в плане. Верхний и нижний пределы расходов или других показателей устанавливаются для конкретных видов, например, окладов, расходов на обучение кадров, замены оборудования офисов и так далее. Бюджетный контроль осуществляется по четырем основным ступеням:

- 1) подготовка бюджета для каждого подразделения и соединение отдельных бюджетов в общий, что выражается в прогнозе прибылей и убытков по балансу;
- 2) фиксация фактических расходов и доходов по бюджетным статьям;
- 3) сравнение бюджетных отклонений от установленных в бюджете показателей;
- 4) принятие мер для приведения текущих результатов в соответствие с бюджетом.

При этом к системе бюджетного контроля предъявляется ряд требований. Она должна:

- 1) всецело поддерживаться руководством;
- иметь в качестве основного ориентира цели и стратегию фирмы;
- 2) быть своевременно подготовлена;
 - 3) включать работу менеджеров всех уровней;
 - 4) быть гибкой и изменяться в соответствии с трансформирующимися условиями внешней среды;
 - 5) быть доступной и понятной для всех, кто ее использует.

9.4. Основные принципы контроллинга

Существуют четыре основных принципа контроллинга:

1. **Принцип движения и торможения.** Обеспечение разработки и реализации стратегических решений является потенциалом успеха деятельности организации, ее движением вперед, а создание и сохранение условий для успеха тесно связано с понятием «инновация». Поэтому необходимо воздействие на процессы тормозящие развитие и постоянное обновление всей деятельности организации, особенно в сфере управления.

2. **Принцип своевременности.** Контроллинг ориентирован на будущее и служит раннему выявлению новых возможностей и рисков для предприятия. Способность организации к своевременному реагированию на рыночные изменения зависит от времени интервала между возникновением нового шанса или риска и конкретным действием, а также от времени, необходимого для выработки изменений плана и их внедрения.

3. **Принцип стратегического сознания.** Заключается в оценке всех решений и действий в первую очередь с позиций его соответствия стратегическим программам. Стратегическое сознание, представляет собой фильтр, который предотвращает реализацию оперативных решений, либо модифицирует их, если они не соответствуют стратегическому плану.

4. **Принцип документирования.** Позволяет в любой момент установить посылающего и принимающего информацию, дату передачи и ее содержание.

Важность контроллинга заключается в том, что это система оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей и сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения запланированных стратегических показателей, выявление отклонений и принятие безотлагательных действий для того, чтобы намеченные планом результаты были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации.

9.5. Понятие о современных системах управленческого контроля

При определении сущности и содержания контроля подчеркивается его процессный характер. Это интеграционный процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими посредством постановки целей и разработки способов и методов их достижения.

Контроль предполагает соответствие поставленным целям, для обеспечения получения требуемых результатов. Умение ставить и реализовывать цели, определяемое, как искусство точно знать, что и как предстоит сделать, лежит в основе менеджмента. Подобным искусством обязаны обладать менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве работой всего персонала для достижения целей организации. Контроль нередко идентифицируется с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления.

Хозяйственные организации представляют сложные системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы внешней и внутренней

среды. Поэтому умение управлять столь сложным механизмом требует более серьезной профессиональной подготовки.

Управление и контроль в современном виде не могут быть представлены в виде четко сформулированных правил и рецептов деятельности. В них находит отражение понимание того, что мы живем в очень сложном и быстро меняющемся мире, в котором подвержены изменениям даже сами закономерности, по которым этот мир существует и развивается. Попытки изложить наши знания о таких сложных системах, как современные организации, в рамках жестких схем и правил неизменно приводят к неоправданному упрощению, искажению истинной картины, а значит к иллюзиям, заблуждениям и ошибкам.

Современное управление составляет всю совокупность знаний, накопленных за сотни и тысячи лет практики в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления. Менеджмент как наука направляет свои усилия на выявление самой природы управленческого труда, выяснение связей между причиной и следствием, факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и продуктивным.

В XX в. процессы заметно ускорились под воздействием революционных изменений в науке и технике, вызывавших бурное развитие производительных сил во всех частях земного шара. Современные организации развиваются в условиях радикального ускорения, как внутрифирменных, так и внешних отношений. И современные системы управленческого контроля должны не только позволять своевременно и качественно управлять текущими делами, но и способствовать разработке стратегии и политики организаций.

Наглядным примером эффективного контроля может служить система контроля управления качеством продукции, разработанная Японией – Continuous Improvement Process (CIP). Повышение качества продукции в Японии – слагаемое усилий менеджеров, конструкторов, технологов, мастеров и рабочих, где менеджеры верхнего уровня управления обеспечивают действенное моральное и материальное поощрение за высокое качество продукции и комфортный морально-психологический климат. Конструкторы и технологи отвечают за использование лучшего мирового опыта, надежных конструкций, высокоточное и надежное оборудование, автоматизацию диагностики при изготовлении продукции. Мастера участвуют в повышении качества продукции за счет применения новых форм организации труда и права принимать самостоятельные решения, вплоть до остановки конвейера. Рабочие – за счет участия в работе «кружков качества» (Япония и ряд других стран). «Кружок качества» – одно из проявлений японского подхода к управлению.

В основе деятельности кружков лежат следующие 10 принципов:

- саморазвитие;

- добровольность;
- групповая деятельность;
- участие всех служащих;
- применение метода «управление качеством»;
- взаимосвязь с рабочим местом;
- деловая активность;
- взаимное развитие;
- атмосфера новаторства;
- осознание важности цели – повышение качества.

Укажем необходимые условия для СІР:

- опора на имеющийся персонал;
- инвестиции в больших объемах не проводятся;
- на фирме не проводится никаких организационных изменений.

Управление и контроль в российских организациях нуждаются не в радикальной реформе, а в целенаправленной адаптации к современным правилам рынка с обязательным упрощением. Существует тесная взаимосвязь между типом контроля и характером стратегии адаптации. При прочих равных условиях консолидированный управленческий контроль позволяет предприятиям лучше адаптироваться к изменениям окружающей среды и эффективнее выживать в современных условиях.

К факторам, формирующим новые подходы к управленческому контролю, относят процессы глобализации общественного развития, отражающие постоянно растущую взаимосвязанность и зависимость всех стран мира. В результате появления скоростных средств сообщения и развития электронных средств телекоммуникаций люди, живущие в разных странах и регионах, стали не только ближе друг к другу, но и более мобильны и взаимозависимы. Информация, которая передается по каналам коммуникаций, минуя государственные границы, – это знания, необходимые людям для того, чтобы глубже постичь окружающий мир.

Говоря о развитии управленческого контроля (систем контроля) в современных условиях необходимо исходить из сложившейся ситуации, условий и тех тенденций, которые существуют в настоящее время:

Сокращение по продолжительности каждого последующего периода в развитии управления, которое особенно заметно при движении от начала к концу XX в. Это отражает ускорение изменений и в развитии управленческого контроля, которое при условии сохранения такой тенденции должно быть учтено в прогнозах на будущее.

Управление и контроль все меньше опираются на механические и рационалистические решения, базирующиеся на количественном инструментарии (в т. ч. на методах исследования операций). Это обусловлено резким усложнением взаимосвязей между предприятиями как в мировой экономики, так и внутри страны или организации. Возросшая неопределенность в окружающей среде разрушает самые точные и обоснованные оптимизационными расчетами стратегии и планы. В лучшем положении оказываются предприятия, которые быстрее приспосабливаются к изменениям. Поэтому внимание управленческого контроля в современных условиях переключается с контроля реализации планов и технических заданий на людей, их реализующих, с детально выполненных расчетов на формирование и поддержание культуры, которая должна объединять людей, создавая творческую атмосферу в организации питающуюся ее новыми идеями, с использования глобальных систем контроля и учета на развитие механизмов самоконтроля.

Выделение лидерства как главного инструмента решения проблем управления в последнем десятилетии. В отличие от управления, механически манипулирующего системами, культурами, людьми и показателями, лидерство в современном управлении основывается на принципах гуманизма в управлении совместным трудом, на создании творческой среды и коллективной заинтересованности в достижении результатов. В то же время отмечается необходимость разработки новых подходов к решению главной проблемы: максимально использовать все наработки по управлению, привести в соответствие его противоречивые рекомендации и обеспечить одновременное управление множеством факторов, воздействующих на параметры организаций. Задачей управленческого контроля при этом должно быть обеспечение наиболее полного видения ситуации и четкая реакция на ее изменение.

9.6. Особенности контроля в государственной организации

Как и в любой организации, контроль в государственной организации направлен в первую очередь на обеспечение достижения стоящих перед ней целей. Важность контроля заключается в том, что он устраняет неопределенность и дает возможность объединения деятельности различных групп составляющих организацию. Функция контроля – это та характеристика управления, которая позволяет обеспечить правильную оценку реальной ситуации и создать предпосылки для корректировки запланированных показателей деятельности организации, до того, как проблемы перерастут в кризис и приобретут необратимый характер.

В современном мире для того, чтобы подготовиться и отреагировать должным образом, на постоянно происходящие изменения организации нужен эффективный механизм оценки воздействия на нее этих перемен. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих изменений условий среды и поведении людей, могут привести и, зачастую, приводят к возникновению кризисных ситуаций, а в ряде случаев и гибели организации.

Еще более распространенной, в особенности характерной для государственных структур, является ситуация, при которой организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризиса в другой.

Нельзя сказать, что достижения менеджмента не используются в современных государственных организациях, но все нововведения, как правило, находят свое применение с большим запозданием и чаще всего носят ограниченный характер. Причина такого положения в том, что целью негосударственных предприятий, предоставленных самим себе, является выживание, борьба за существование и как следствие для этого достижение наибольшей результативности и эффективности в конкурентной борьбе. Они вынуждены искать способы более рационального управления, идти на риск, применять на практике новые теории, находить пути дальнейшего совершенствования организационных структур, способов и методов управления и контроля, вкладывать деньги в новейшие разработки, а спрос, как известно, рождает предложение⁵⁰.

Государство может оказывать влияние на деятельность всех организаций, независимо от их формы собственности, путем прямого воздействия на:

- установление цен (на товары, транспортные перевозки, тарифы, ставки заработной платы);
- объем предложений на рынке;
- ставки процента на инвестированный капитал;
- определение свойств продуктов и услуг;
- сроки и условия обслуживания;
- методы производства;
- открытие и закрытие информации и т. д.

⁵⁰ Бурцев В. В. Государственный контроль эффективности систем управления организацией // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5. С. 43; Бурцев В. В. Управленческий контроль как система // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 5. С. 38.

При этом создаваемые на уровне правительства, министерств, ведомств, комитетов, системы контроля решают, как правило, свои узконаправленные задачи, связанные с реализацией каких либо из вышеназванных форм и методов воздействия.

Предприниматель сам определяет направление деятельности данной конкретной фирмы, принимаемые же государством решения, влияют на стратегию развития всех организаций, составляющих национальную экономику в целом, но не носят конкретных целенаправленных действий, касающихся отдельно взятого предприятия. В государственном секторе проблема оценки эффективности организации более сложна. Во многих случаях результаты функционирования государственных предприятий, организаций, ведомств носят качественный характер и не поддаются точному количественному измерению, т. к. основной целью их деятельности не является получение прибыли.

Существование государственных структур напрямую не зависит от эффективности и результативности их работы, поэтому эти критерии чрезвычайно сложно, а иногда и просто невозможно измерить, к тому же они часто не играют определяющей роли в жизни организации, а, следовательно, не имеют адекватного отражения в действующей системе формального контроля⁵¹.

Результат плохой работы негосударственного предприятия довольно быстро найдет свое выражение в его отрицательном финансовом балансе и если не будет принято никаких действенных мер, в конце концов предприятие обанкротится и прекратит свое существование. А как бы плохо ни работала государственная структура, вопрос о ее реорганизации или ликвидации возникает только по прошествии значительного промежутка времени, причем, если и происходят изменения, то они часто носят бессистемный характер сокращения или увеличения численности персонала, смены руководства, переподчинения и т. д., т. к. в основе их лежит, как правило, только одно положение: «Организация работает плохо — что-то надо изменить».

9.7. О контроле и надзоре

Сущность и назначение контроля состоит в системе наблюдений за соответствием деятельности подконтрольного объекта тем предписаниям, которые объект получил от управляющего звена (органа, должностного лица). В научной литературе государственный кон-

троль рассматривается как важнейший вид обратной связи, по каналам которой субъекты государственной власти получают информацию о фактическом положении дел, о выполнении принятых решений, о состоянии исполнительной дисциплины.

В ходе контроля выявляются результаты воздействия субъекта на объект, допущенные отклонения от требований управленческих решений, от принятых принципов организации и регулирования, причины этих отклонений, а также определяются пути преодоления имеющихся препятствий для эффективного функционирования всей системы.

Функции контроля заключаются в следующем:

- наблюдение за функционированием подконтрольных объектов;
- получение объективной и достоверной информации о состоянии дел на соответствующем объекте, о выполнении требований законодательства и т. п.;
- принятие оперативных мер по устранению допущенных нарушений, выявление причин и условий, способствующих правонарушениям;
- принятие мер по привлечению виновных к установленной законом ответственности.

Современная теория управления выработала четкие требования к контролю: он должен быть оперативным, гласным и объективным. Различают два вида контроля в зависимости от его содержания и организационно-правовых форм:

1. Контроль внешний (надведомственный), осуществляемый в отношении объектов, непосредственно не подчиненных контролирующему органу.
2. Ведомственный контроль, осуществляемый в системе данного государственного органа.

Особенности соподчинения субъектов и объектов контроля обуславливают различия между внешним и внутренним контролем, проявляющиеся в характере и формах контроля, а также в объеме контрольных полномочий. Внутриведомственным контролем можно охватить всю деятельность обследуемого органа. Система внешнего контроля часто образуется как узкоспециализированная, касающаяся только определенной функции или отдельной стороны деятельности подконтрольного звена.

По методам осуществления государственного контроля и специфике его правового регулирования различают проверку исполнения и надзор (в научной литературе этот надзор именуют «административный надзор»). Надзор как специфическую форму осуществления государственного контроля отличают следующие характерные черты.

⁵¹ Бобылев П. Эффективность – главный критерий // Президентский контроль. 1999. № 11. С. 12.

Во-первых, надзор, как правило, ограничивается проверкой законности действий поднадзорного объекта, т. е. установлением факта соблюдения или нарушения общеобязательных правил, стандартов, нормативов. Однако органы, осуществляющие надзор, не оценивают целесообразность деятельности поднадзорного объекта, не вмешиваются в решение вопросов организационной структуры, кадровой политики и т. п.

Во-вторых, надзор всегда осуществляется в отношении объектов, не связанных организационно-правовой подчиненностью органом надзора. Объектом надзора может быть как юридическое лицо (независимо от формы собственности), так и гражданин.

В-третьих, органы, осуществляющие надзорные функции, наделяются полномочиями осуществлять административное принуждение, например, применять меры пресечения (закрытие объекта, запрещение определенных действий, временное приостановление производственной деятельности), а также налагать установленные законом меры административного взыскания на юридических и физических лиц (административные штрафы, возбуждать производство о конфискации отдельных предметов по решению суда).

В-четвертых, органы надзора, как правило, самостоятельно осуществляют подготовку проектов нормативных правовых актов (правил, норм, стандартов) и принимают эти акты.

По решению Правительства Российской Федерации органы надзора могут осуществлять лицензирование отдельных видов деятельности и, следовательно, вправе решать вопросы о приостановлении их действия.

Различие между административным надзором и надведомственным контролем состоит, в основном, в широте охватываемой обследованием сферы деятельности, а также в специфике методов и правовых форм воздействия. Для контроля характерна та особенность, что он не ограничивается кругом вопросов, связанных с соблюдением обязательных предписаний - законов и других нормативных актов. Органы контроля интересуются не только тем, нарушил ли субъект управления действующее законодательство, но и тем, насколько правильно, целесообразно и эффективно он использовал все предоставленные ему полномочия.

В настоящее время в структуре федеральных органов исполнительной власти существует лишь 2 органа, названные федеральными надзорами: Госгортехнадзор России, Госатомнадзор России. Однако структурные подразделения ряда других органов исполнительной власти, таких как Департамент санитарно-эпидемиологического надзора Минздрава России, Государственная противопожарная служба МВД России, Рострудинспекция Минтруда России также наделены специальными надзорными функциями. Последний по времени пример: органами Госкомэкологии России поручено осуществлять государственный экологический контроль на объектах Вооруженных Сил. В большинстве положений о федеральных органах

исполнительной власти встречаются обобщающие формулировки, касающиеся возложения на тот или иной орган функций «государственного контроля и надзора».

С другой стороны, на отдельные органы, например, возлагается «государственный контроль», содержание которого можно охарактеризовать прежде всего с позиций функций (Положение о Минприроды России, Положение об осуществлении государственного контроля за использованием и охраной водных объектов, Положение о государственном контроле за геологическим изучением, рациональным использованием и охраной недр, Положение о Госкомэкологии России и др.).

Органов «чистого» административного надзора не существует, ибо в практической деятельности почти всегда наблюдается сочетание элементов внешнего (надведомственного) контроля и административного надзора и пытаться в каждом конкретном случае четко отграничить, где именно кончается контроль и начинается надзор, – дело весьма трудное. Поэтому целесообразно при нормативном оформлении деятельности органов, осуществляющих проверки в отношении организационно неподчиненных им объектов, именовать эту деятельность контрольно-надзорной. В свою очередь целесообразно избегать терминов «надзор», «надзорная деятельность», когда речь идет о внутреннем контроле, т. е. о проверках в отношении звеньев одной и той же системы.

9.8. Специфика эффективного контроля в государственной организации

Что конкретно менять в организации? Ответить на этот вопрос бывает очень сложно, т. к. существующие системы контроля предназначены для оценки выполнения решений руководства и производственных планов, но не нацелены на анализ ситуации и выявление ошибок в самой организации. Существует ряд специфических факторов, связанных с характером деятельности государственной организации и определяющих эффективность контроля в ней⁵². Однако, они не имеют непосредственного отношения к функциональному предназначению государственной организации. Следовательно, не учитываются в действующих системах формального контроля:

⁵² Лукьяненко А. Е. Контроль в системе государственной службы. – М., 1995; Лукьяненко В. И. Развитие контроля в условиях реформирования государственной службы РФ / В сб. Государственная служба: организация, кадры, управление. – М., 1977; Эффективность государственного управления / Под общ. ред. С. А. Братчикова и С. Ю. Глазьева. – М., 1998.

На руководство государственной организации в первую очередь воздействует политика.

В содержании государственного и негосударственного управления и контроля много общего, однако среда, в которой действуют соответствующие менеджеры совершенно разная. Чтобы работать эффективно, менеджеру на государственном предприятии, в первую очередь необходимо в процессе управления и контроля учитывать политические ограничения и уметь приспосабливаться к ним. В противном случае его административная деятельность будет неэффективной.

При выборе общих целей правительство руководствуется основными политическими задачами партии или коалиции, находящейся у власти, которые не могут поддаваться контролю. Политика может пронизывать все взаимоотношения и решения, принимаемые руководством, особенно в области кадров. Если это так, то руководители, вместо того, чтобы решать задачи более эффективной работы, рассматривают вопросы их политической адекватности и целесообразности. Кроме того, если ожидаются крупные политические изменения, например, предстоящие выборы, важных решений в государственном секторе не принимают, а кадровые перемещения носят конъюнктурный характер.

1. Отношения между предприятием и правительством относительно четко определены в официальных документах как сбалансированная система. Организации осознают себя частью государства и несут определенные издержки по содержанию государства.

Предприятиям необходимо государство, чтобы иметь возможность зарабатывать, а государству необходимы предприятия и выплачиваемые ими налоги, чтобы иметь возможность существовать. Обе стороны зависят друг от друга и поэтому должны разумно и целенаправленно сотрудничать, также сбалансированы должны быть и действующие системы контроля. Но на практике, однако, координация между различными правительственными учреждениями часто достигается с большим трудом и имеет много слабых мест.

Разные министерства преследуют свои цели и имеют разные представления о том, чего следует добиваться на государственных предприятиях и, соответственно, как и каким образом осуществлять контроль.

2. Стабильность системы согласования интересов государства и организации относительна.

Многие управленческие решения по организации принимаются вне ее, и, прежде чем будет принято решение, может потребоваться длительная процедура консультаций, включающая ряд подразделений в государственных структурах.

3. Требования различных правительственных органов и инструкций часто несогласованы.

В т. ч. – по осуществлению контроля, относящиеся даже к одной области деятельности. Как правило, они разнородны, разнообразны, плохо согласованы или даже противоречивы что приводит к конфликту между экономическими, финансовыми и социальными целями государственных предприятий.

4. Зависимость от других контролирующих правительственных организаций.

Хотя государственные организации обычно непосредственно контролируются и отчитываются перед одним правительственным учреждением или органом, они также поддерживают более или менее прямые зависимые отношения с другими государственными организациями в таких областях, связанных с осуществлением контроля, как планирование, статистика, финансирование, бухгалтерский учет, ревизование, региональное развитие, назначение на руководящие должности и т. д.

5. Государство само устанавливает законы, напрямую воздействуя на процессы в экономике.

Государство, как собственник, обладает дополнительными ресурсами, возможностями и в тоже время располагает такой информацией, которая позволяет прогнозировать многие технические и экономические тенденции развития. Оно оказывается способным влиять на формирование производственной и рыночной конъюнктуры.

Но при господстве государственной собственности обнаруживается, что каждый отдельный работник рассматривает производство, управление и контроль, как нечто чуждое своим интересам. Решения по поводу производства и создаваемых вместе с ним систем контроля, принимаются чиновниками, которые непосредственно ничего не выигрывают и не проигрывают от конечного результата.

6. Государственные организации работают над интересами государства.

Правительство стремится добиться рентабельности государственных предприятий и организаций, но при условии, чтобы занятость сохранялась, тарифы на услуги не повышались, и от нерентабельных служб не отказывались. Поэтому по сравнению с частными государственные, предприятия часто вынуждены брать на себя обязательства, которые они вправе рассматривать в качестве не свойственных им, но которые их вынуждает принять государство во имя общественных интересов, и которые не могут не сказываться на всей системе управления и контроля.

7. Государственные организации должны выполнять распоряжения государственных органов управления.

Руководители государственных учреждений часто не могут разобраться в бессвязных сигналах, поступающих от разных правительственных органов, и это затрудняет формулиро-

вание ими собственной стратегии. Кроме того, если предприятие должно следовать нескольким противоречащим друг другу целям, невозможно контролировать его действия, оценить общую эффективность его работы и определить, кто за что отвечает.

8. Государственное строительство не закончено.

В действующей системе государственного управления и контроля часто очевидны приоритеты исполнительной власти, что объясняется в значительной мере несформировавшейся вертикалью законодательной власти, отживающими методами воздействия судебной власти и слабым контролем за исполнением принимаемых законов государственными органами.

При осуществлении же контроля на конкретном государственном предприятии вопросы приоритета, многообразие и несогласованность действий со стороны различных ветвей власти вызывают гораздо более значительные трудности.

9. Финансовые отношения в государственном секторе представляют собой сложную проблему.

Экономика отдельного предприятия часто искажена тем, что правительство не учитывает его финансовую автономию и затягивает оплату продукции и услуг. Государственные предприятия, в свою очередь, не выполняют взаимных финансовых обязательств должным образом, не могут платить налоги, оплачивать проценты и погашать займы, полученные от государственных или коммерческих банков, что в свою очередь делает бессмысленной всю систему стратегического финансового контроля и учета.

Кроме того, в рамках административной системы существуют фактически обанкротившиеся предприятия, искусственно поддерживаемые за счет средств государства, система финансового контроля которых, почти исключительно, сводится только к контролю распределения денежных средств получаемых в качестве субсидий. Характерным примером такой ситуации служит то положение дел, которое сложилось в настоящее время в России.

10. Система планирования, контроля и отчетности на предприятиях и организациях государственного сектора, как правило – морально устаревшая.

Существующая единообразная система планирования, контроля и отчетности касается всех предприятий и организаций в государственном секторе, как правило, уже морально устарела, и не учитывает специфику и особенности функционирования современной организации.

11. Особые правила и кодексы поведения для некоторых государственных организаций.

Государственные организации руководствуются общими законами, которые заложены в основе действующей системы формального контроля, но в определенных областях они вы-

нуждены соблюдать особые правила и кодексы, значительно усложняющие их существование и требующие внесения существенных поправок при анализе итоговых результатов.

Конечно, все эти взаимоотношения и взаимодействия, влияющие на государственное предприятие и действующую на нем систему контроля, следует рассматривать в зависимости от конкретных условий страны. Некоторые очень существенные факторы могут отсутствовать или их роль может быть принижена, но для обеспечения жизнедеятельности и осуществления контроля в сложных современных условиях необходимо понимать, как организация работает в целом и какие мотивы связаны с применением или отсутствием некоторых мер, учитывать, что политическая осуществимость занимает одно из главных мест среди критериев принятия решений, но и она в основном является делом субъективного суждения, отражающей политические взгляды и приоритеты тех, кто принимает решения.

Совершенно различны для общественного и частного секторов экономики временные горизонты. Экономическое мышление политиков сфокусировано в основном на периоде между выборами. Деятельность, направленная на совершенствование системы управления и контроля, часто требует более длительных периодов времени. В этом плане политические и экономические цели обычно не совпадают.

Основной задачей действующего механизма функционирования государства (а, следовательно, и его органов управления) является регулирование различными методами (силовыми, политическими, экономическими) процессов, происходящих как внутри, так и вне конкретной страны, и эффективный контроль за их осуществлением, который реализуется через различные типы государственных предприятий, входящих в ее состав.

Выработка государством обоснованных хозяйственных решений требует получения исходной информации об объекте или процессе регулирования; проведение решений в жизнь – определенных средств (расходов) на осуществление самих регулирующих мероприятий, а также на контроль над их осуществлением. Однако государство не в состоянии контролировать все параметры рыночного процесса в связи с тем, что сбор, систематизация, обработка социальной, экономической, технической и другой информации, принятие обоснованных решений и проведение их в жизнь требует невероятных усилий. К тому же за определенными пределами увеличение объема государственного регулирования не столько контролирует, сколько подавляет рынок, налагая на него дополнительное бремя издержек.

Государство, как и другие хозяйственные агенты, не застраховано от ошибок и промахов. Собственно говоря, они неизбежны, поскольку перспективы социально-экономического развития никогда до конца не известны, невозможно предугадать в полном объеме и последствия реакции хозяйственных агентов на действия государства. За хозяйственные ошибки

государства часто приходится платить очень большую цену, связанную как с масштабами его действий, так и с бюрократическими по самой своей природе механизмами контроля и принятия экономических решений.

Часто возникает иллюзия, что проблемы можно решить путем создания дополнительных организационных и контролирующих структур. До недавнего времени считалось почти аксиомой, что создание, какого-нибудь нового органа управления и контроля само по себе сможет решить ту или иную проблему. Бесплезную деятельность в области государственного управления во многих случаях пытались преодолеть главным образом за счет усиления различных форм контроля – внутреннего и внешнего, что неизбежно приводило к крайней бюрократизация общества, подменяющей существование нормально функционирующих процедур.

Бюрократия, это нежелание чиновников разбираться в ситуации, оказывать помощь, стремление запретить все, что только возможно, показывая собственную значимость и одновременно скрывая некомпетентность и желание уйти от, какой бы-то ни было ответственности, стремление к созданию бессмысленных, «громоздких», никому не нужных систем контроля, это является проблемой не только России, но, в большей или в меньшей степени любой страны. Просто учитывая особенности национальной культуры и развития, они в России до крайности обострены, и в настоящее время приобрели уродливые формы.

Основным критерием, определяющим, насколько успешно решаются вопросы государственного управленческого контроля, является наличие у руководителей государства целостной картины о состоянии дел в стране. Увеличение количества контролирующих органов при этом, как правило, совсем не говорит об эффективности их работы, а скорее, наоборот, об ее отсутствии.

Практически все государственные организации по своим задачам являются контролирующими или одной из их главных функций является осуществление контроля. Сложившаяся к настоящему времени в Российской Федерации организация государственного управления и контроля еще не приспособлена и не подготовлена к проведению целенаправленной социально-экономической политики. Одна из причин такого положения заключается в распыленности управления по разным министерствам и ведомствам в соответствии с теми или иными направлениями социально-экономической политики, что неизбежно ведет к дублированию функций и полномочий при одновременном снижении ответственности. Другая причина - в слабой межведомственной координации и в противоречивых действиях различных ведомств при реализации тех или иных мер.

В Российской Федерации с ее громадной территорией и сложной административной структурой всегда актуальной была проблема управления и контроля в крупных экономических областях. Как правило, эту проблему пытались решить за счет увеличения количества контролирующих организаций. Поэтому только на федеральном уровне в настоящее время действуют более десятка контролирующих органов, задачи и функции которых в значительной степени переплетаются и дублируются, а еще больше их на уровне министерств и ведомств, республик, областей, городов – целая армия контролирующих организаций! При этом у руководства страны, как показывает опыт, так и нет реального представления о ситуации и процессах происходящих в государстве.

Отсутствие своевременной информации о реальном положении дел на местах, в отрасли, свидетельствует об отсутствии эффективного контроля над происходящими изменениями и является одной из причин кризисов – экономического, политического, социального характера, на которые можно было должным образом своевременно отреагировать, даже исходя из достаточно ограниченных возможностей и имеющихся средств, и которые требуют для их разрешения радикального вмешательства на уровне высших должностных лиц государства.

Одной из главных проблем является отсутствие общегосударственной концепции контроля в целом. Отсутствует четкое разграничение прав и ответственности, с одной стороны, между федеральными центрами и местными органами управления, с другой – между аппаратом президента, правительством и законодательными органами. Это вызывает дублирование, подмену ролей и функций, невозможность эффективно использовать властные полномочия. Руководители министерств, ведомств, республик, краев, областей создают свои системы контроля по собственному усмотрению, исходя из личного восприятия, руководствуясь частными принципами и подходами, не учитывающими общегосударственные цели и задачи. Как правило, аналогичная ситуация складывается и внутри организаций, только на более низком уровне. Поэтому редко какой руководитель даже небольшого города или района в состоянии ответить на вопрос о реальном положении дел на предприятии, находящемся на его территории. Кроме того, устарела и не отвечает требованиям оперативности и необходимой достоверности, предъявляемым современными условиями система общегосударственной статистической отчетности. Поэтому для принятия решений по оперативным вопросам и получения необходимой информации, например, в пределах одного министерства, отдают директивное указание о срочном предоставлении подчиненным структурам сведений к какому-то назначенному сроку. Понятно, что достоверность полученных таким образом результатов вызывает большие сомнения.

Особое значение имеет национально-исторический аспект развития государства: традиции страны и менталитет народа, широкое распространение идей государственного патернализма, веры в магическое всевластие государства над социальной реальностью, мифологизации государственного хозяйствования. Без учета этих и указанных выше особенностей невозможно построить эффективную систему государственного контроля.

Следует однако отметить, что контролю на государственном уровне уделялось недостаточное внимание не только в Советском Союзе, но и в мире в целом. Как правило, везде проблема контроля сводилась к контролю исполнительности, контролю качества, производительности, финансового контроля, а не к управленческому контролю в целом. Система контроля, существующая на государственном уровне в виде государственных контролеров, управлений, департаментов контроля и т. п., даже в стабильно развивающихся странах сводится, несмотря на довольно широкий диапазон, функционально в основном к ведению финансового контроля.

Характерная практически для всех контролирующих организаций проблема заключается в неправильном определении и понимании ими своих целей. Как правило, они определяют себя (или их определяют) самостоятельными организациями, а контроль – главной целью, и соответственно организуют свою работу, подчиняя все действия ведению контроля как такового. А кто при этом задумывается о том, что эти организации являются только структурными подразделениями, выполняющими контрольные функции в таких организациях, как государство, республика, область, район, министерство и т. д., цели и задачи у которых совсем иные? Соответственно и определяющей целью этих контролирующих организаций должно быть не ведение контроля как такового, а стремление к обеспечению эффективности работы организации, частью которой они являются в целом, а затем уже решение своих частных вопросов.

Систему контроля и эффективность ее работы на государственном предприятии можно улучшить, только если лица, ответственные за решения по внедрению, расположены к таким улучшениям. Например, часто сам характер роли руководителей государственных предприятий понимают неправильно и рассматривают как одну из групп гражданских служащих. Их образование, подготовка и предыдущий опыт могут, таким образом, касаться лишь общего руководства. У назначаемых на руководящие должности в государственных предприятиях могут отсутствовать как технические навыки, так и управленческие качества, необходимые для такой работы. Важность же политической лояльности может переоцениваться. Это приводит на руководящие должности лиц, безусловно, лояльных, но в конечном итоге принося-

щих больше вреда, чем пользы, поскольку они не могут постичь специфические аспекты управления и контроля.

Большая текучесть управленческих кадров в государственном секторе отражает пространенное заблуждение, касающееся индивидуальной ответственности и роли руководителя в условиях по долгосрочному улучшению эффективности работы организации. Руководитель, который знает, что не останется на своей должности более шести месяцев, вряд ли будет волноваться о будущем предприятия, а, следовательно, и заниматься созданием и развитием систем контроля.

Мотивацию и стимул вряд ли можно навязать приказами свыше, но даже в очень сложных условиях государственного сектора отдельные организации могут решать вопросы управленческого контроля, используя собственные ресурсы и возможности. Однако целенаправленная и систематическая работа по повышению его эффективности – это, прежде всего, задача высшей исполнительной и законодательной власти государства, инструмент для выявления и анализа условий и факторов, которые выходят за рамки компетентности государственного предприятия, но должны быть учтены.

Вопросы для самопроверки

- 1) Дайте понятие управленческого контроля как функции управления.
- 2) Опишите кратко три основных механизма контроля.
- 3) Укажите различия между стратегическим, тактическим и функциональным (оперативным) уровнями управленческого контроля.
- 4) Какие аспекты жизнедеятельности организации охватывает финансовый контроль?
- 5) Опишите этапы процесса контроля.
- 6) Дайте понятие контроллинга и укажите его отличия от контроля.
- 7) Каковы основные принципы контроллинга, сколько их?
- 8) В чем состоят особенности контроля в государственной организации?

Глава X.

Коммуникация в организациях



10.1. Понятие коммуникации в управлении

Практически все аспекты менеджмента требуют эффективного обмена информацией для достижения целей и реализации стратегии организации. Если люди не могут обмениваться информацией, значит, они не могут работать вместе. Управление в организации осуществляется через общение с людьми. Поэтому одним из важнейших инструментов управления менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя, передавая эту информацию и получая обратный сигнал, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию наиболее эффективным образом, но эффективность передачи будет измеряться адекватностью восприятия данной информации теми, кому она предназначалась.

Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и его подчиненными, руководителями одного уровня, внешним окружением. В повседневной работе руководитель должен использовать информацию от различных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, лиц того же уровня, заказчиков, поставщиков и т. д. Процессы коммуникаций позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решения о выборе лучшего курса действий для достижения поставленных целей.

Коммуникации в организационном аспекте включают взаимодействие между людьми. Это – процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в небольшой группе людей. Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают

систему представления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию. Поэтому можно дать определение: *коммуникация – это передача информации от одного субъекта к другому.*

Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятия, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно; жесты; поза; тон голоса; тем, что не сказано, и т. д.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

«Коммуникация» и «информация» различные, но взаимосвязанные понятия. Коммуникация включает и то, *что передается*, и то, *как передается*. Для того чтобы акт коммуникации состоялся, необходимо как минимум наличие двух людей. Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников этого акта. Например, каждый из участников должен обладать способностью видеть, слышать, ощущать или трогать, определять запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон навыков и умений, а также определенной степени взаимного понимания.

Термин *коммуникация* происходит от латинского *communis*, означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Поэтому коммуникация – передача не просто информации, а процесс понимания, передачи информации с помощью общих символов (рис. 10.1). Почему эффективная межличностная коммуникация так важна для успеха в управлении? Во-первых, решение многих управленческих задач строится на взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненных друг с другом и т. д.) в рамках различных событий. Обычно руководители нижнего уровня с точки зрения распределения времени работают так: друг с другом лично и на заседаниях – 50–60 %; письменно – 15–20 %; чтение – 15 %; телефонные разговоры 8–10 %; прочее – 5–10 %. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью. Если ввести понятие степени, в которой информация может изменить понимание проблемы в рамках определенного периода времени, то можно так ранжировать средства коммуникаций по их «весу» в коммуникации:

1. Разговор, личное общение.
2. Телефонный разговор.
3. Личное послание.
4. Деловое письмо.
5. Статистические данные.

10.2. Процесс коммуникации

Более глубокое изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение этого аспекта взаимодействия людей в организации как **процесса**, состоящего из этапов и стадий (рис. 10.1). Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом. Рассмотрим отдельные составляющие и этапы данного процесса.

Можно выделить 4 базовых элемента: *отправитель*, *сообщение* (информация, закодированная с помощью символов), *канал* (средство передачи информации) и *получатель* как лицо которому информация предназначена и которое ее интерпретирует.

Ключевая роль в процессе коммуникации у **отправителя**. Она заключается в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другому или другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации себя (кто я?) в рамках данного процесса и формулировании значения или смысла того, почему и что нужно передать другому участнику. Далее отправитель кодирует свою идею.

Кодирование – это трансформирование передаваемого сообщения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков – **носителей информации**. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, даже атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную *форму* или *формы*. Таковыми могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т. д. Например, умение говорить, писать, жестикулировать, позировать, изображать мимику или действовать играет важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение.

В результате формируется *послание* или то, что пошлет отправитель. *Послание* содержит данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание будет получено именно с пониманием того значения, которое в него заложено. Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Например, профессионалы обычно имеют трудности коммуникации с публикой, т. к. они кодируют значение формы, понятные только людям их круга (аббревиатуры, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т. п.). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, т. к. сам по себе тип носителя (вербальный или невербальный) значения не имеет.

Послания посредством *передатчика* поступают в *передающий канал*, с помощью которого оно путешествует в направлении заданного адресата. Передатчиком может быть сам че-

ловец – его тело и голос, например, попробуйте показать жестом желание попить. А могут быть использованы и технические средства: телефон, радио, видеофон, телекс, телефакс, телевизор, компьютер и т. д. Может использоваться также химическое или физическое состояние среды – жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т. п. В качестве каналов используется сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т. п.). Например, разговор двух лиц (при этом звук носитель, а речь – форма послания) может осуществляться непосредственно (голос – передатчик, воздух – канал), по телефону (телефон как передатчик, телефонная линия – канал), или по радиостанции (радиопередатчик, радиоволна – канал). Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. С этого момента заканчивается **этап отправления** и **начинается этап получения** передаваемой информации и понимания ее значения. Канал передает послание на приемник. Если в канале в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся. Тот, кому было направлено послание и кого оно достигло, назовем **получателем**. Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации для того, чтобы процесс состоялся. Его роль заключается не только в фиксации получения послания, но и в декодировании этого послания в понятное и приемлемое для него значение. **Декодирование** включает *восприятие* (факт получения) послания получателем, его *интерпретацию* (как понял) и *оценку* (что и как принял). Оказывается, что получить – это не еще не значит понять, а понять не значит принять. Как известно, если кто-то вас понял, это не значит, что он с вами согласен. Эффективная коммуникация устраняет причину неприятия. В этом и есть главная сложность коммуникации. Например, направленное начальником предложение подчиненному повысить квалификацию может быть воспринято как обычная кадровая акция, а может и как специальное внимание с его стороны. В случае первого восприятия послание может быть понято, как желание руководства продвинуть работника, и, естественно, оно будет принято с готовностью. Во втором случае оно может быть истолковано получателем как недовольство его работой, что значительно снизит вероятность его принятия, хотя подчиненный посетит предписанные занятия.

Оценка или принятие значения послания во многом базируется на той системе критериев, которой придерживается получатель. Общий язык помогает декодированию. Точность коммуникации оценивается по отношению к идеальному состоянию, т. е. когда значение намерения отправителя послания равно интерпретации этого значения получателем. В этом отношении факты близки к идеальному состоянию. Возможное искажение в значении посла-

ния связано с наличием в процессе коммуникации шума. **Шум** – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего изменения в передаваемый сигнал, может быть язык, различия в восприятии, из-за которых изменяется смысл при кодировании и декодировании. Это все средства коммуникационного процесса – от носителей до оценки принятой информации, используемые в этом смысле в противоположных целях и намерениях, организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т. д.), затрудняющие точную передачу сигнала⁵³. Причем на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Шум влияет на частоту повторения сигнала или на повышение его интенсивности. Поэтому эффективный менеджер пытается максимально преодолеть имеющийся шум или снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее. Примеры шума: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавление к посланию на различных уровнях и т. д.

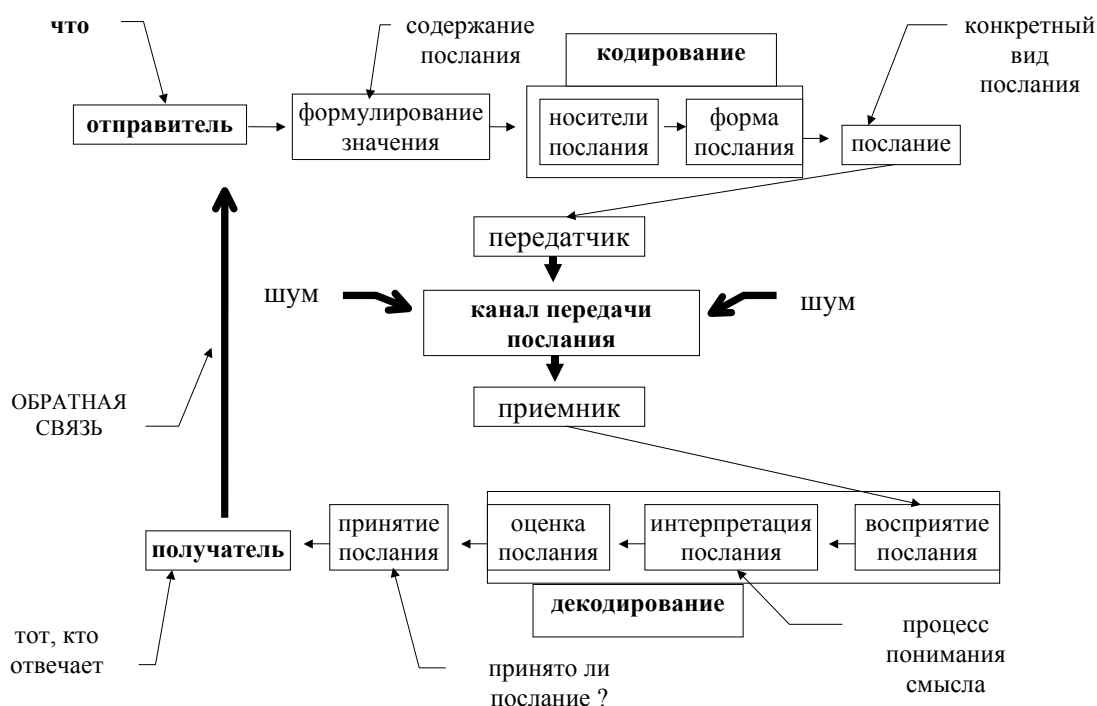


Рис. 10.1. Модель коммуникационного процесса

⁵³ Такая тенденция возникает, когда среди работников имеются различия в опыте, используемом словаре, знаниях, интересах и т. п. В результате возникают барьеры для эффективных коммуникаций, что выражается в неточном соответствии кодирования и расшифровки. Это может объясняться неспособностью того, кто кодирует информацию (руководителя), понять, что расшифровщик (подчиненный) воспринимает ситуацию по-другому и, следовательно, он (руководитель) не пытается узнать больше о расшифровщике.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является **обратная связь**. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении. Обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может быть **прямой** (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и **косвенной** (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т. п.). И то и другое свидетельствует как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

Как процесс коммуникации отражают принципы и закономерности отношений между людьми. Эти отношения могут характеризоваться либо полной поддержкой коллег, руководителей или подчиненных, либо наличием противоречий между ними. Руководитель, принимая решения и реализуя его среди своих подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей, должен управлять возникающими при этом реакциями: либо полной поддержкой, либо проявлениями противоречий. Это определяется степенью удовлетворения потребностей и интересов как управляющей, так и управляемой систем. Полная поддержка свидетельствует либо о пассивности подчиненных и большом авторитете руководителя, либо об их некомпетентности. Таким образом, полная поддержка решений руководителя – это серьезный симптом неблагополучия в организации.

Наиболее характерная реакция подчиненных – противоречие. Противоречие – это результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания. Противоречие имеет четыре ступени: различие, поляризация, столкновение и антагонизм (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Ступени коммуникаций

На ступени *различие* руководитель и подчиненный достигают взаимопонимания в целях, основных средствах и методах выполнения задания. При этом различные подходы к реализации поставленной цели (задачи) не мешают успешной работе, различия часто возникают при нововведениях в отлаженном механизме взаимодействия. Обычно они носят кратковременный характер и не накапливаются. Взаимодействие на этой ступени может быть рекомендовано организациям с мало меняющейся технологией производства.

Поляризация характеризуется взаимопониманием в целях (задачах), поставленных руководителем перед подчиненными, но различным подходом к средствам и методам их реализации. Однако это не мешает выполнять поставленные цели заданным путем. Своя точка зрения подчиненного либо может накапливаться для нахождения нового (индивидуального) подхода к решению задачи, вызывая устойчивую поляризацию с мнением руководителя, либо переходит в различие при совместном обсуждении и нахождении лучшего варианта реализации поставленной задачи. Различие и поляризация – это естественные отношения в производственных условиях, в которых подчиненный должен понять, оценить и выполнить порученную работу.

Столкновение характеризуется пониманием и поддержкой только части общей цели задания со стороны подчиненных. Руководитель и подчиненный при этом формируют различные способы их реализации. Оно может быть вызвано:

- большим различием компетентности руководителя и подчиненных;
- переходом на производство нового изделия;
- низким уровнем управленческой компетенции руководителя.

Столкновение может стать либо толчком к развитию и внедрению нововведений и последующим переходом на более низкие ступени противоречий, либо направлением к антагонизму. Столкновение позитивно реализует себя в проектных и опытных организациях. Руководитель должен сам организовывать такие столкновения в рамках проведения мероприятий по генерации новых идей.

Антагонизм характеризуется неадекватным подходом руководителя и подчиненного к общей задаче и частным средствам и методам ее решения. Он может привести к конструктивным (созидательным) или деструктивным (разрушительным) явлениям. Антагонизм позитивно реализует себя в поисковой работе организаций, в переходных или экстремальных условиях. Если руководитель не организует временный антагонизм, то он создается сам и обычно в нецивилизованных формах (ругань, угрозы, увольнение работников и т. д.). Работа в этом режиме должна носить кратковременный характер.

В кибернетике число различаемых объектов или состояний одного объекта обозначают термином **разнообразие**. Оказывается, что разнообразие на входе должно по крайней мере соответствовать разнообразию на выходе для системы в целом. Это – следствие закона Эшби⁵⁴ о разнообразии систем: *управление может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств управляющего по крайней мере не меньше, чем разнообразие управляемой им ситуации*. Руководители часто пробуют создать простую систему коммуникаций в управлении и несут большие материальные потери, с запозданием обеспечивая требуемое разнообразие, которое должно быть с самого начала. Иными словами, разнообразие на входе должно соответствовать разнообразию на выходе. При этом важное следствие закона Эшби утверждает, что управление может быть обеспечено только в том случае, если разнообразие средств управляющего, по крайней мере, не меньше, чем разнообразие управляемой им ситуации. При всей очевидности этого закона в жизни он сплошь и рядом нарушается – например, руководители всегда надеются создать простую и дешевую систему управления. Чаще всего этот процесс заканчивается потерей крупных денежных сумм на то, чтобы обеспечить, уже с запозданием, требуемое разнообразие. Этот закон должен неукоснительно соблюдаться, но не должен особенно пугать: всякое разнообразие, каким бы большим оно ни было, всегда может быть уменьшено с помощью известных науке методов.

10.3. Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а *коммуникационные отношения* между ними. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами и концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако она может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением. Модель межличностного коммуникационного процесса, представленная на рис. 10.1, построена на вовлечении только двух индивидов.

В организации межличностная коммуникация строится в большинстве случаев между многими индивидами и их группами. Руководитель должен соединить информационными

⁵⁴ Эшби Р. Введение в кибернетику. – М., 1959; Бир С. Мозг фирмы / Пер. с англ М. М. Лопухина. – М., 1993.

потоками много разных людей внутри и вне организации (рис. 10.3). Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства – от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации (между заместителями; между начальниками отделов; между подчиненными). Диагональные связи – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети в таких группах.

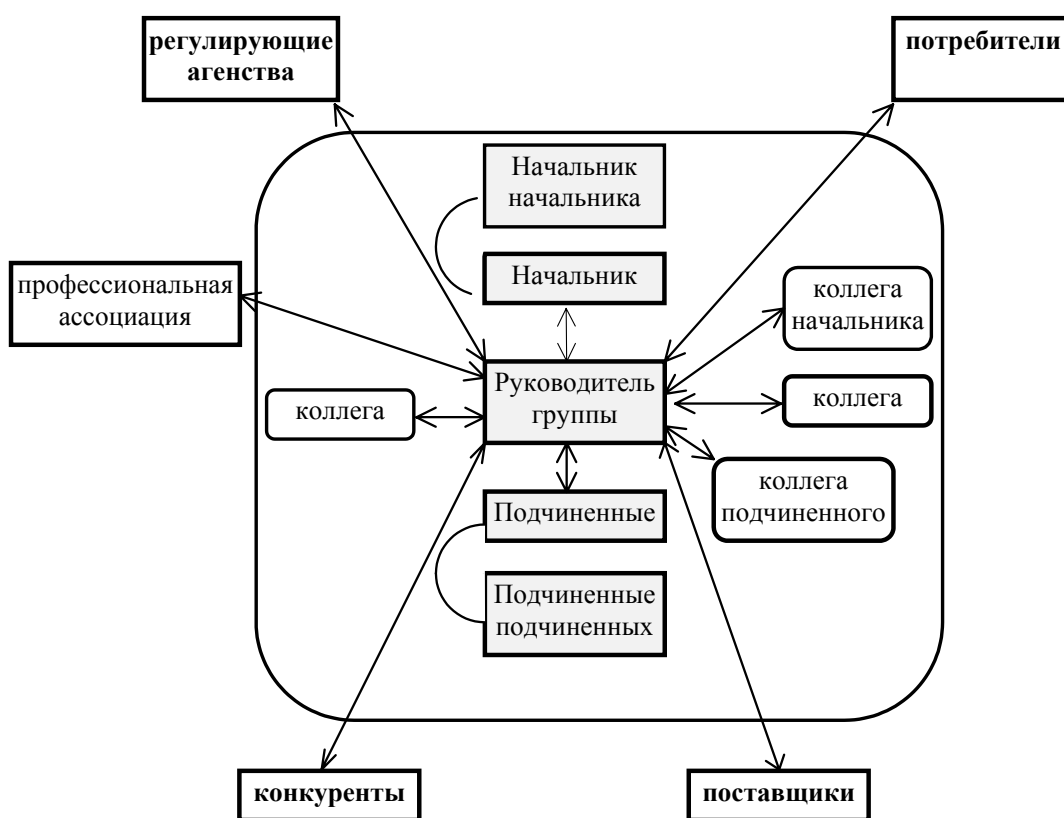


Рис. 10.3. Межличностная коммуникационная сеть руководителя группы в организации

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности. На рис. 10.4 точками изображены члены группы, а линиями коммуникационные связи. Так, например, если вы в сети типа *кружок*, то вы можете взаимодействовать только с теми, кто расположен рядом с вами. Если же вы в сети типа *колесо*, вы можете взаимодействовать с членом груп-

пы, расположенным в центре. В качестве эксперимента таким группам можно дать для решения одну и ту же проблему, и результаты будут близки к тем, что представлены в таблице 10.1.

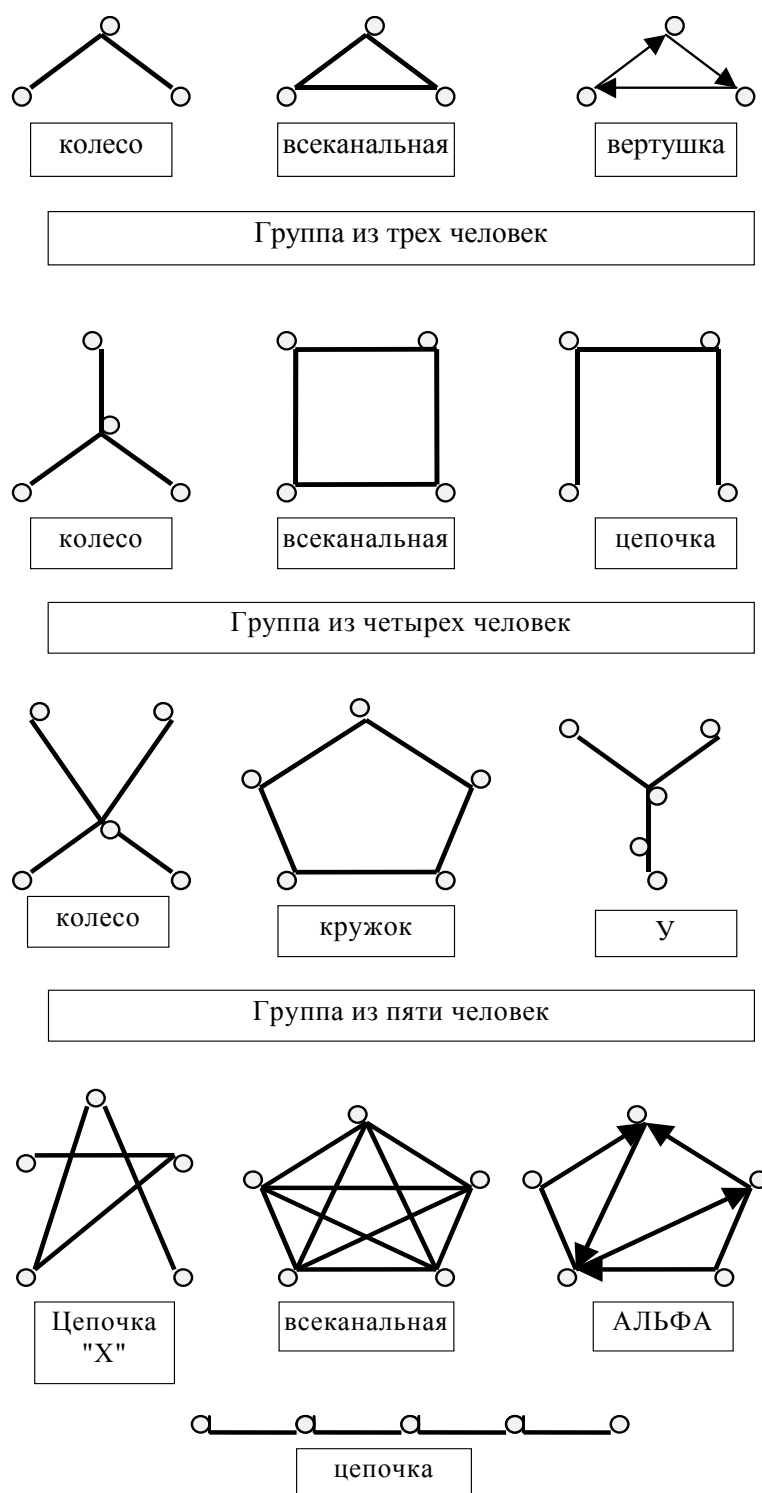


Рис. 10.4. Образцы коммуникационных сетей в группах

Характеристика коммуникационных сетей

Результаты или измеряемые ха- рактеристики	Тип коммуникационной сети		
	кружок	цепочка	колесо
<u>Скорость</u>	Медленно	Быстро	Быстро
Точность	Плохая	Хорошая	Хорошая
Организованность	Слабая	Средняя	Сильная
Лидерство	Отсутствует	Проявляется	Четко выражено
Мораль	Очень высокая	Низкая	Очень низкая

В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные взаимодействуют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы.

При этом он:

- 1) получает больше посланий;
- 2) выражает больше удовлетворенности по поводу своей задачи;
- 3) чаще признается другими членами группы как лицо; выполняющее лидерские функции;
- 4) больше оказывает социального влияния на других членов группы; обычно несет большую ответственность за передачу информации;
- 5) от него больше ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сети типа «Y». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа *цепочки*. В них уже появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации. *Всеканальные сети* представляют полностью децентрализован-

ные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля между работниками в организации. Скрытие или централизация информации поддерживают авторитарные властные отношения. Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость (хоккей) требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу (хорошо атакующая команда, перейдя к обороне, обычно пропускает гол).

10.4. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по поводу с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести в этом стиле, что можно ожидать от поведения, связанного с ним. Можно взять за основу измерения межличностной коммуникации параметры: *открытость по отношению к другим и адекватность обратной связи*.

Первый параметр включает открытие себя для других и принятие ответной реакции от других, особенно – их реакции в том, как они воспринимают нас и наши действия. Второй показывает степень, с которой мы делимся нашими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первый параметр, а по горизонтали – второй, можно выделить пять стилей в межличностной коммуникации (рис. 10.5).

Стиль в квадранте 1 может быть определен как *открытие себя*. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль

индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между корреспондентами.

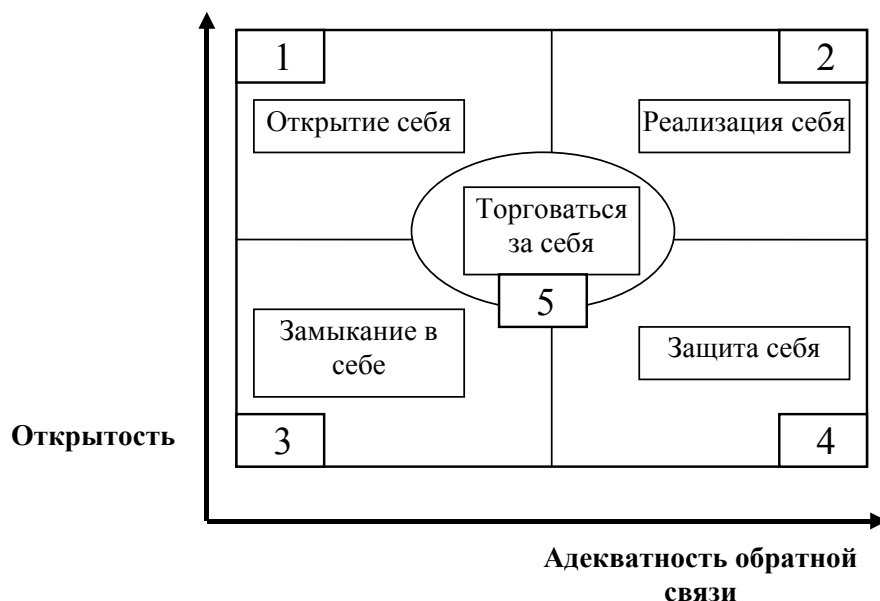


Рис. 10.5. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль в квадранте 2 определяется как *реализация себя* и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В этом случае индивид каждый раз спонтанно регулирует раскрывающую его информацию, обеспечивая конструктивную и незащитную обратную связь. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т. п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, изменить его на другой. При этом многое будет зависеть от стиля, избранного противоположной стороной. Так, если другая сторона не расположена отвечать адекватно, то и первоначальный отправитель начнет снижать или увеличивать уровень своей обратной связи.

Коммуникационный стиль в квадранте 3 направлен на *замыкание в себе* и характеризуется одновременно низким уровнем и открытости и обратной связи. Индивид в этом изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют интроверты (это люди, которые больше обращают свой разум внутрь себя, пытаются прежде всего лучше разобраться в себе). Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, predispositions и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в квадранте 4 связан с *защитой себя* и характеризуется как низким уровнем открытости, так и высоким уровнем обратной связи. Он широко используется тогда, когда необходимо лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно

индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими. Постоянно высказываясь о других, они реализуют защитную тактику в отношении себя. Крайностью в применениях этого стиля является обмен своими идеями, мнением, расположениями и чувствами о других с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, *продающие себя* в обмен, если другие делают то же самое. Такой стиль назовем *торговаться за себя*, он характерен умеренной открытостью и степенью обратной связью, обмениваемыми друг на друга в процессе межличностной коммуникации.

Предполагать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является желательным – это упрощенный и нереалистичный подход. Практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, когда индивид *реализует себя* (квадрант 2), более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение им является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умения раскрыть себя и умения слушать других.

10.5. Барьеры в межличностных коммуникациях

Как установлено психологами, люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Можно определить восприятие как осознание стимулов, получаемых из ощущений. Именно оно определяет, что такое реальность для конкретного индивида. Не существует двух людей, которые могут воспринимать одно и то же явление или сообщение совершенно одинаково.

Различия в восприятии одного и того же стимула могут быть диаметрально противоположны. Пример искаженного восприятия действительности – фобии. Фобии – это иррациональный этап страха. Они возникают из ничего, на пустом месте, помимо воли и без видимых на то причин. На человека наваливается такой всепоглощающий ужас, что заставляет его совершать неадекватные поступки. Самое интересное, что больной понимает, насколько глупо себя ведет, и что спокойствие окружающей обстановки несколько не располагает к радикальным действиям с его стороны, но ничего поделать с собой не может. Врачи это называют панической атакой. Между тем это абсолютно нормальные люди, которые во всем остальном находятся с миром в полной любви и гармонии. Английский психотерапевт Фредерик назвал фобии глупостью умных людей, потому что фобиями страдают в основном ин-

теллектуалы. Это заболевание не вызывает изменения личности, как например, шизофрения, более того, больные фобиями не страдают другими видами психических расстройств. Это скорее не психическое, а психологическое расстройство, реакция человека на повышенное давление внешней социально-экономической среды.

Дотошные психотерапевты докопались, что во время приступа, несмотря на разнообразие страхов, людей, на самом деле, пугает только две вещи – страх смерти и страх нелепо выглядеть на людях, потерять сознание, закричать и т. п. Сейчас врачи насчитывают около 400 видов фобий. Чаще всего встречается агорафобия (от греч. – рыночная площадь, место сбора) – это страх открытого пространства и людных мест. Одна из разновидностей агорафобии – страх общественного транспорта. По статистике, из-за агорафобии в метро не спускается каждый 13-й взрослый житель Москвы и каждый 10-й житель Лондона. На втором месте стоит клаустрофобия – страх замкнутого пространства. Она проявляется как боязнь ездить в лифте, оставаться одному дома. Почетное третье место занимает страх нападения.

Среди большой группы страхов, объединенных избыточной озабоченностью состоянием здоровья, широко распространена нозофобия, известная также как ипохондрия. Так, по мнению экспертов из ФРГ, от 8 до 9 млн. немцев (каждый четвертый пациент немецких врачей) жалуются на боль в организме, причина которой – чисто психологическая. Самый известный российский ипохондрик – Николай Васильевич Гоголь (Яновский) – в тридцать лет начал продолжавшуюся до самой смерти борьбу со своими телесными недугами, причина которых таилась в надломленной психике гения. Медики, призывающие непросвещенную публику не паниковать перед болезнями, оказывается, больше других подвержены фобиям. Так, например, канцерофобия особенно распространена среди врачей-онкологов. Есть и более экзотические виды фобий.

Восприятие определяет, испытывает ли человек потребность, и каковы его ожидания в данной ситуации. Фактически то, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком. Например, если менеджмент организации желает мотивировать работников для достижения целей организации, то он не должен ограничиваться лишь созданием поощряющих условий. Обязательно надо сообщить работникам, что определенное, желаемое поведение позволит удовлетворить их индивидуальные потребности. Без адекватного восприятия этих сообщений работники никогда не будут вести себя соответствующим образом. Отрицательное восприятие менеджмента – одна из причин серьезных трудностей при любых переменах, пусть они даже объективно полезны для работников.

Один из барьеров возникает из-за конфликта между сферами компетенции и базовыми суждениями индивидов – отправителя и получателя. Одну и ту же информацию люди часто интерпретируют по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождения между базовыми суждениями – причина избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения. Подчеркнем важность этой характеристики при обмене информацией. Как очевидно – во многих случаях люди воспринимают только часть той информации, которая дошла до них из-за барьеров в восприятии. Причем информация, вступающая в противоречие с опытом или усвоенными понятиями, часто не воспринимается полностью, либо искажается в соответствии с имеющимся опытом или усвоенными понятиями.

Другой барьер обусловлен социальными установками людей. Установки влияют на поведение и смещают восприятие. Если мы имеем отрицательный опыт взаимодействия с определенными людьми или организациями, то значит на коммуникационный процесс повлияли установки людей. Коммуникационный климат формируется в зависимости от отношений партнеров друг к другу в информационных обменах. От позитивной или негативной окрашенности возникающих при этом ощущений зависит частота контактов и стиль общения в будущем. Если менеджер не создает позитивную атмосферу в отношениях с другими, то это ведет к сокращению обмена информацией, может привести к недоверию, антагонизму и самозащите. Установлено, что чем выше открытость участвующих в обмене информацией, тем весомее удовлетворение от контакта.

Вербальные символы (слова) при коммуникации должны пониматься отправителем и получателем одинаково. Если менеджер адресует распоряжение работнику, он должен убедиться, что работник не только правильно понял его распоряжение, но понял и то, с какой целью это распоряжение отдается. Только в последнем случае работник-получатель интерпретирует слова отправителя в значении отправителя, а не в своем собственном.

Нельзя недооценивать важность взаимопонимания между руководителем и подчиненными. Различия стиля управления и используемых каналов связи отражены в таблице 10.2.

Потребность в коммуникациях снизу вверх и в советах работников возрастает, когда:

- а) размеры организации увеличиваются;
- б) услуги и продукция усложняются;
- в) в большей мере изменяются технологические и окружающие условия, влияющие на организацию;
- г) больше географическая разбросанность подразделений организации.

Таблица 10.2.

Различия стилей управления и используемых каналов связи

Оценки	Либеральный стиль	<u>Консервативный стиль</u>
Общее описание	Неформальная, многоканальная система коммуникации	Хорошо определенная цепь команд
Объем и направление коммуникации	Поощряется, много связей по всем направлениям (вверх, вниз, по горизонтали)	Поощряется мало, связи преимущественно сверху вниз
Качество коммуникации	Адекватная, очень точная	Требует дополнительной связи, иногда неточна

10.6. Невербальная коммуникация

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе *невербальной коммуникации*. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что у большинства посланий словесный эффект составляет только 7 %. Весь остальной эффект создается невербальной информацией: 35–40 % – тональностью голоса и 50–60 % – выражением лица. В тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива, получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение данного послания. Основные типы невербальной коммуникации приведены в таблице 10.2.

Антропологам и лингвистам давно известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т. п. Многие из них становятся образцами культуры, в которой вырос человек. В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов.

Определенные жесты, например, отражают этику поведения: указывание пальцем как бы в точку нередко у ряда национальных групп сопровождается определенным набором слов и выражений. В каждой культуре, например, существует тип идеальной сферы вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы «территорией» или областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена, если другой участник коммуникационного процесса не находится с индивидом в отношениях интимного характера. Примерами такого нарушения «территории» могут быть близкое стояние во время разговора или разговор в углу, прикосновение к индивиду и т. п. Так, замечено, что у европейцев эта «дистанция» больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре.

Таблица 10.3.

Невербальные коммуникации

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, поза
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т. п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость общению, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Относительно позы, как способа невербального сигнала известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются немедленно принять рабочую осанку, важны также позы, которые используют участники заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, т. к. свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Она во многом определяет то, как слова будут интерпретированы. Невербальной информацией трудно манипулировать и трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Предположим, что руководителем проводится оценочное интервьюирование хорошего работника, но к которому первый испытывает личную неприязнь, и другой случай, когда аналогичное интервьюирование проводится по отношению к плохому работнику, но являющемуся личным другом руководителя. В этих случаях умение контролировать невербальную часть коммуникации будет способствовать приданию посланию более объективного значения с точки зрения оценки уровня работы подчиненного.

Среди способов повышения отдачи межличностных коммуникаций выделим:

1. Прояснение идей перед передачей.

Означает анализ вопросов, проблем или идеи для передачи.

2. Высокая восприимчивость к потенциальным вербально-семантическим барьерам.

Нужно пытаться в максимально возможной степени исключать двусмысленные слова и выражения, употреблять слова точные, а не общего характера.

3. Контроль за языком собственных поз, жестов и интонаций.

4. Внимание к чувствам других людей.

Это готовность «влезть в шкуру другого», настройка принимающей стороны для уменьшения вероятности неверного понимания при декодировании сообщения. Это честная попытка увидеть ситуацию и проблемы с точки зрения получателя.

5. Установление обратной связи.

Один из способов – задавать вопросы по смыслу передаваемой информации, попросить пересказать передаваемую информацию. Другой способ – оценка языка поз, жестов и интонаций получателя (напряжение или легкое раздражение, а может человек смотрит вниз при разговоре с вами?) И, наконец, «открытая дверь», что означает готовность обсудить любые вопросы и подкрепить обсуждение действиями.

Известны⁵⁵ правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе коммуникаций. Основной упор в них на то, чтобы снять помехи и барьеры, относящиеся к поведению лиц, получающих деловую информацию.

⁵⁵ Мильнер Б. З. Теория организаций. – М., 1998.

Можно привести некоторые рекомендации, используемые в практике организаций разных типов и обращенные к руководителю, к которому поступает информация от подчиненных:

1. Прекратите разговаривать.
2. Предоставьте подчиненному свободу высказаться.
3. Дайте ему понять свою заинтересованность в разговоре.
4. Устраните раздражающие факторы.
5. Постарайтесь понять точку зрения собеседника.
6. Будьте терпеливы.
7. Легко принимайте возражения и критику.
8. Умерьте свой темперамент.
9. Задавайте точные вопросы.

10.7. Коммуникативное давление

В бизнесе часто приходится сталкиваться с необходимостью достичь коммуникативной цели во что бы то ни стало. При невозможности добиться желаемого с первой попытки менеджер прибегает к таким языковым и неязыковым средствам, которые оцениваются как давление. Выбранные средства воздействия на партнера или клиента разрушают баланс взаимоотношений, приводят к конфликту. Коммуникативную стратегию, направленную на достижение цели любыми средствами назовем *коммуникативным давлением*. Возможность оказания коммуникативного давления на собеседника в ситуации общения определяется традициями и нормами (а также возможностями их нарушения), сложившимися в рамках конкретной коммуникативной культуры бизнеса. Например, в постсоветском коммуникативном пространстве существуют нормы, регулирующие общение незнакомых собеседников в общественных местах: следует избегать оскорбления собеседников, при обращении друг к другу использовать вежливое «Вы», называть собеседника по имени и отчеству. Хотя данная норма реализуется в повседневном общении далеко не всегда, но это отдельная тема.

Можно рассматривать понятие коммуникативного давления, тесно связанное с такими понятиями, как толерантность и приватность. Проявление толерантности дает возможность взаимодействия с сохранением мнения всех участников общения без пользы для дела (разошлись со своим мнением). Понятно, что коммуникативное давление направлено на подавление мнения собеседника, на изменение его поведения в соответствии с вашими интересами. Можно сказать, что *толерантность* в большей степени распространена (при коммуникативном давлении). А вот *приватность* – это осознание человеком своей личной сферы в противоположность общественной. На практике для обозначения личной сферы участника общения используется термин негативное (индивидуальное) лицо. Ему противопоставлено позитивное (общественное) лицо, т. е. желание индивида быть частью социальной группы, следовать установленным в ней нормам и правилам, получать одобрение и поддержку со стороны других членов этой группы.

Коммуникативное давление предполагает пренебрежение индивидуальным лицом собеседника, вторжение в личную сферу индивида, установление превосходства. В коммуникативной культуре СНГ прибегают к вербальному и невербальному давлению на собеседника в различных сферах общения, причем даже более высокий или равный социальный статус со-

беседника, или то, что участники общения практически незнакомы, не ограничивает коммуникантов в выборе вербальных средств воздействия. Причины? Начнем с корня. Где мы впервые встречаемся с коммуникативным давлением? В семье.

Это скрытая проблема многих менеджеров и предпринимателей. Особенно трудоголиков, которые за своей занятостью скрывают неумение или нежелание большее количество времени проводить с семьей. Причем качественно, а не присутствующе. Действительно, одна из сфер общения, где коммуникативное давление получает корни и используется как основной способ воздействия – общение взрослых с детьми. Наши коммуникативные традиции предполагают тесное сплетение личных сфер детей и родителей, поэтому мы не стремимся скрыть свое раздражение, пытаюсь повлиять на поведение ребенка.

В свою очередь дети также используют различные приемы коммуникативного давления, добиваясь своего от родителей. Родителям часто приходится несколько раз повторять требования, аргументировать свою позицию, разъяснять полезность или необходимость, что также может быть одним из способов коммуникативного давления. После повторного невыполнения требования родители усиливают давление (можете вспомнить свои реплики), повышают голос и используют угрозу. Обычно помогает более «выгодная» коммуникативная позиция через упрек. В ответ на давление со стороны родителей ребенок также прибегает к давлению, обвиняя родителей в предвзятом отношении.

Бывает, что ребенок, добиваясь от родителей того, что он хочет, сам использует тактику коммуникативного давления. И он интуитивно (или из опыта) выбирает один из наиболее действенных способов. Например, почувствовав невозможность добиться желаемого эффекта своими силами, ребенок привлекает внимание окружающих, вызывая у них жалость и сочувствие. Типа «Я такая несчастная!» Эта (или подобная) реплика довольно эффективно используется маленькими коммуникантами (нинзятики-предвзятики) для привлечения внимания окружающих. Другой способ коммуникативного давления, который часто используется детьми – это многократное повторение просьбы. В повседневном общении такой способ воздействия расценивается родителями как каприз. Не достигнув желаемого эффекта, дети используют более категоричные речевые акты отказа или даже угрозы. Когда дети вырастают, их особый интерес в бизнесе представляет возможность оказания вербального давления на незнакомого дядю или тетю. Коммуникативное давление можно рассматривать и как антипод толерантности, поскольку говорящий вторгается в личную сферу адресата, разрушая индивидуальное (негативное) лицо собеседника.

Во многих коммуникативных культурах, например, в немецкой, наши способы воздействия на поведение собеседника в принципе невозможны. Там для всех участников общения

приоритетным оказывается сохранение лица, как своего, так и собеседника. Например, общение продавца с покупателем строго регламентировано этикетом. В любом учебнике иностранного языка можно найти примеры стандартного диалога, который реализуется на практике носителями данного языка. От продавца требуется максимум вежливости, диалог строится, исходя из интересов покупателя, т. е. покупатель находится в более выгодной коммуникативной позиции. К сожалению, не так обстоят дела в нашей коммуникативной культуре. Сразу оговорюсь, речь идет об общении продавцов с покупателями в магазинах постсоветского образца, где покупатель находится в роли просящего, т. е. в менее выгодной коммуникативной позиции. Приоритетом в выборе тактики такого общения становится не коммерческий интерес или сохранение клиента, а утверждение продавцом своей правоты и навязывание товара. Иногда продавцы стремятся остаться при своем мнении даже ценой прерывания коммуникации (потерей клиента), интересы же покупателя в расчет не принимаются. В некоторых ситуациях покупатель делается виноватым лицом. Часто коммуникативное давление становится взаимным. Продавец, инициировавший вторжение в личную сферу покупателя-собеседника, может в ответ подвергнуться не меньшему давлению. Коммуниканты полностью разрушают негативные лица друг друга, используя арсенал самых сильных средств. Несмотря на наличие некоторого идеала толерантного собеседника, в реальном нашем общении большинство коммуникантов предпочитают агрессивные способы воздействия. Доминирующими оказываются желание достичь коммуникативной цели даже ценой разрушения отношений, или стремление к соблюдению установленных норм поведения всеми членами данной социальной группы.

По-видимому, использование тактики коммуникативного давления на собеседника может быть объяснено чертами национального русского характера, например, стремлением к правдоискательству и бескомпромиссностью в оценке поведения окружающих. Или коммуникативными традициями, например, высокой контактностью и эмоциональностью общения, стремлением доминировать в общении: «Ты меня уважаешь? Тогда слушай, что я тебе говорю! И делай только так, понял?»

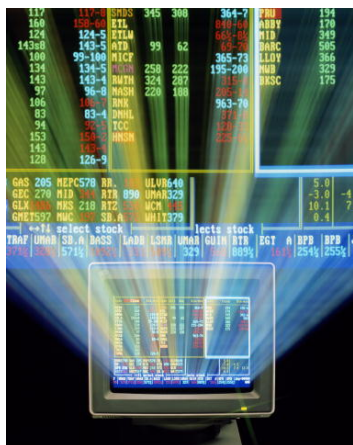
Как было показано выше, коммуникации играют одну из первостепенных ролей в работе руководителя и успешности организации в целом. В условиях быстро меняющейся внешней среды организации коммуникации приобретают первостепенное значение — от них напрямую зависит эффективность организации. Они во многом также определяют отношения внутри коллектива организации. Знание коммуникационного процесса в организации поможет руководителю сформировать дружный коллектив, нацеленный на решение поставленной задачи, поможет организации вести эффективную работу.

Вопросы для самопроверки

- 1) Определите понятие «коммуникация», что это за процесс?
- 2) Опишите 4 базовых элемента процесса коммуникации.
- 3) Дайте понятие коммуникационной сети.
- 4) Что называют коммуникационным стилем?
- 5) Приведите примеры невербальной коммуникации.
- 6) Что называют «коммуникативным давлением»?
- 7) Есть ли национальные особенности коммуникативной культуры?

Глава XI.

Информация и информационные технологии в современной экономике и менеджменте



11.1. Уровни информационного обеспечения менеджмента и типы информации

Менеджеры организаций используют информацию при решении проблем и потому все менеджеры на любом уровне зависят от информации. В то же время часто не делают различия между информацией и данными. Данные – это совокупность фактов, через которые фиксируется восприятие ситуации человеком или устройством вне зависимости от понимания их человеком и его возможностью их использования. Таким образом, данные – характеристики фактов и событий и сами по себе данные ничего не значат.

Для того чтобы понять, используют информацию в организациях, охарактеризуем информационные потребности в двух измерениях, уровень, на котором используется информация в организации, и тип используемой информации. Управленческая деятельность на различных уровнях в организациях иногда требует различных видов информации.

1. *На стратегическом уровне менеджмента* менеджеры нуждаются в информации, которая помогает им планировать и принимать решения о долгосрочном направлении деятельности фирмы. Они должны внимательно проанализировать внешнее окружение организации,

чтобы найти и применить решения, которые помогут фирме эффективно действовать в этом окружении через определенное время. Требуемая на этом уровне информация – комплексная, нерутинная и ориентированная на перспективу.

2. Информация, необходимая для уровня менеджмента подразделений или производственных единиц, касается направляющих и контрольных действий подчиненных единиц в организации.

3. Менеджеры на операционном уровне интересуются ежедневным выполнением различных задач в пределах их сфер ответственности. Они планируют, организуют и контролируют повседневную работу внутри организации.

4. Четвертый уровень – это совершение сделок и регистрация. Регистрация сделок и операций является основой для генерирования информации внутри организации. В прошлом такая регистрация проводилась на бумаге – в главных книгах, на специальных картах, в формулярах и т. д. Как только получили распространение компьютеры, объемы накопления такой информации резко возросли.

Чисто кибернетический подход к информации в основном связан с использованием моделей, описывающих функционирование моделируемых объектов управления в терминах «должно быть». В управлении этот подход обязательно должен быть дополнен с социальной стороны, учитывающей возможности восприятия информации человеком, оперирующим такими нематематическими понятиями как ценность, доверие, привлекательность и т. п.

Социальную информацию разделим на базовую и текущую. Базовая информация формируется из 3-х источников:

- система образования, средства массовой информации, правовые нормы и другие общественные источники;
- семья, трудовой коллектив и неформальные группы;
- наследственная информация и психофизиологические особенности индивида, такие как темперамент, структура эмоций.

В сфере управления полученная индивидом социальная информация проецируется на его «экран знаний» – стержень интеллектуальной культуры, который формирует определенный стереотип мышления и поведения человека. В структуре текущей информации выделим субъектную и объектную информацию. Субъектная – направлена на изменение мотивов, установок, в конечном счете, действий человека путем выдачи плановых заданий, правовых норм и т. д. Она поступает и по линии неформальных связей, от mass-media и возникает в результате актуализации базовой информации, т. е. мотивов и установок индивида. Объектная

информация отображает характеристики объекта управления. Рассмотрим несколько типов информации.

Общая информация. Это информация, которая возникает случайно или в ответ на неспецифические запросы или поиски. Это ответы на вопросы типа «Что вы хотите знать?» или «Есть ли что-нибудь интересное?» Например, когда стратегические менеджеры исследуют окружающую среду, то они делают это для получения общей информации. Поскольку определение общей информации является столь широким, ее трудно определить заранее и сложно поддерживать в компьютерных системах. Общая информация больше используется на стратегическом уровне, чем на операционном. В силу ее определения, общая информация не используется на уровне совершения сделок.

Совершение сделок всецело сосредоточено на *специфической информации*, т. е. информации, которая удовлетворяет особым требованиям. Специфическая информация может быть запрошена, когда вы проверяете, какой баланс на вашем контрольном счете. Специфическая информация может быть и не запрошенной, например, когда вы получаете уведомление, что стоимость пользования вашим телефоном увеличилась.

Стимулирующая информация подобна специфической информации в том, что она слишком специфична. Если специфическая информация просто осведомляет чем-либо, то стимулирующая – требует действия. Требуемое действие является почти автоматическим и заранее программируется. Стимулирующая информация может быть запрошенной или нет, и стимулированное действие может быть любого типа.

Исключительная информация является подобной стимулирующей в том смысле, что она стимулирует действие. Однако возникают сложности из-за того, что она стимулирует специфический тип действия, и из-за того, что запрашивается общим требованием, когда исключение происходит. Следует отметить, что ни стимулирующая, ни исключительная информация не требует комплексного принятия решения.

Описанные выше четыре типа информации предполагают простой ответ от лиц, которых информируют. Общая и специфическая информация сообщает лицу то, что не было известно прежде. Например, менеджер видит, что первоначальный тариф не изменился. И в ответ на стимулирующую или исключительную информацию, он предпринимает действия, которые были намечены предварительно; он не должен принимать каких-либо новых комплексных решений. Хотя большинство из того, что менеджеры делают, требует лишь простого информирования и выполнения предопределенных действий, не это определяет важность управленческой работы. Менеджеры должны часто принимать сложные решения по исправлению ошибок

и решению неожиданных проблем, распределению ресурсов или выбору будущих целей и направлений деятельности.

Когда план принят, менеджеры осуществляют контроль, чтобы убедиться в его выполнении. Потому пятый тип информации – *контрольная информация*, которая необходима для нахождения отклонений от плана, причем когда эти коррективы не были заранее предусмотрены. Это качество отличает контрольную информацию от стимулирующей информации.

Шестым типом информации является *информация для решения о распределении*. Распределительная (или распределяющая) информация полезна для решений о том, как распределить людей, время, оборудование или деньги в соответствии с проектами. Когда у менеджера имеются данные о двух предполагаемых проектах, он должен решить, как распределить ресурсы, находящиеся в его распоряжении. Здесь он нуждается, например, в данных, позволяющих ему получить информацию об относительных затратах и доходах по этим двум проектам.

Наконец, когда главные менеджеры взвешивают плюсы и минусы вхождения в новый сектор рынка, они обдумывают *направляющую информацию* для того, чтобы принять решение о глубине проникновения фирмы на рынок. В порядке распространения направляющая информация употребляется перед распределительной (используемой в передаче ресурсов), которая применяется до контрольной информации (используемой для корректировки отклонений от плана).

11.2. Использование информации в основных функциях менеджмента

Как уже отмечено, менеджеры, ответственны за планирование, организацию и контроль деятельности организации. Специфическая информация также используется для планирования, но характер ее использования противоположен характеру использования общей информации. На операционном уровне бригадиры и контролеры получают массу отчетов и статистики об их операциях. Бригадиры ставят специфические цели для каждой смены, используя специфическую информацию о работе предыдущих смен. Например, когда заводские менеджеры видят что-то интересное о новом производстве или оборудовании в литературе, они часто вызывают торгового представителя, чтобы получить более специфические данные.

Распределительная информация также используется для планирования. На операционном уровне, как правило, большинство распределительных решений уже было сделано ранее. Стратегические менеджеры, которые фокусируют свое внимание на направляющих решениях, также принимают распределительные решения на своем уровне, в большей степени, чем это делается на операционном уровне, и в меньшей – чем на уровне подразделений.

Направляющая информация используется в наименьшей степени для планирования на операционном уровне. Хотя возможности для принятия направляющих решений на операционном уровне ограничены, они все же существуют. Например, руководитель бригады может решить, должны ли члены бригады специализироваться на единственном виде работы или должны освоить несколько видов работ. Менеджеры подразделений/единиц принимают больше направляющих решений. Например, именно заводские менеджеры SAAB в Швеции решили провести эксперимент по внедрению радикально новых методов в производстве автомобилей, которые устранили традиционную сборочную линию. Однако наиболее широко направляющая информация используется на стратегическом уровне.

Если планы составляются, они должны выполняться, и осуществление планов зависит больше всего от стимулирующей информации. Совершение сделок и операций и есть стимулирующая информация, которая генерирует новую стимулирующую информацию, инициирует дальнейшее совершение сделок и другую деятельность. Цель совершения сделок и операций в том, чтобы управлять специфическими данными, которые могут поддержать специфическую информацию. Когда клиент приходит к банкомату и вставляет карту, передается стимулирующая информация. Конечное устройство и компьютер в нем используют специ-

фические данные, такие как расчетный номер потребителя и сумму наличных, требуемых в процессе операции. Компьютер затем посылает стимулирующую информацию клиенту в форме сообщения и указания вынуть из машины запрошенные наличные деньги.

На операционном уровне стимулирующая информация порождается в огромных размерах. Одно исследование показало, что мастер на производстве сталкивается с более чем 500 отдельными задачами в день. На уровне подразделений интенсивность поступления стимулирующей информации снижается. В то время как стимулирующая информация для мастера поступает минута за минутой, для заводского менеджера она поступает лишь каждый час. А до менеджеров стратегического уровня стимулирующая информация доходит еще реже.

Поскольку планы выполняются, то процессы должны наблюдаться и, когда это необходимо, корректироваться. Цель исключительной информации состоит в том, чтобы дать импульс корректирующему действию. Совершающиеся операции или сделки обычно являются источником данных, которые позволяют извлечь исключительную информацию, и они генерируют такие данные довольно часто.

Исключительная информация требуется реже на уровне подразделений/единиц. Когда менеджер большого магазина получает ежемесячный бюджетный отчет, который уведомляет его о том, что он вышел за рамки бюджета, то он быстро прослеживает источник проблемы и предпринимает корректирующие действия. В силу того, что менеджеры на стратегическом уровне связаны с планами и действиями, требующими длительного времени для их завершения, исключения на этом уровне случаются менее часто. Когда инвестиционный банк одалживает деньги Бразилии, проходит много времени до того, как станет известно, намеревается ли Бразилия отсрочить платежи по процентам, как это она сделала в 1987 г. На стратегическом уровне труднее заранее планировать исключения. Однако, можно ожидать возникновения такой проблемы с Бразилией и запланировать соответствующие действия. Однако многие отклонения от плана не прогнозируются. Использование контрольной информации прежде всего вызвано необходимостью реагировать на неожиданные проблемы. Контрольная информация используется наиболее часто на уровне подразделений/единиц. На операционном уровне контрольная информация используется менее часто и преимущественно в ответ на проблемы.

Можно предложить следующие рекомендации менеджеру:

Информация, которая извлекается из данных, является неотъемлемой частью в его работе.

Работа с информацией менеджмент не может быть делегирована. Делегирование информационного менеджмента в отдел, обрабатывающий данные, является отходом от управ-

ленческих обязанностей. Это не говорит о том, что технические аспекты управленческой информационной технологии не могут быть перепоручены, но менеджеры должны быть очень активными в работе с информацией и исходными данными.

Компьютерные системы обрабатывают только данные, а не информацию. Менеджеру важно извлекать информацию из данных. Поэтому компьютеры могут рассматриваться лишь как инструменты (вроде молотка), которые расширяют возможности менеджеров. Они не заменяют менеджеров, но определенно могут заменить клерков, а также «менеджеров», которые на самом деле выполняют лишь функции клерка.

Менеджеры должны думать о том, как они используют информацию. Менеджеры низкого уровня наиболее часто используют специфическую, стимулирующую и исключительную информацию. Менеджеры высших уровней обычно используют контрольную, распределительную и направляющую информацию более часто, чем стимулирующую и исключительную информацию.

11.3. Интеллектуальные и экспертные системы

Информатизация современного общества и компьютеризация самых различных областей деятельности в целом в настоящее время переросла в совершенно новое качество. В жизнь и нашей страны входят интеллектуальные системы (ИС). Что имеется в виду под термином ИС? Под ИС мы будем понимать логические и организационные формы интеграции специалистов различных профилей и специальностей в единый, в интеллектуальном смысле, коллектив с комплексами средств интеллектуальной деятельности. Последние включают научные методы и аппаратное содержание – вычислительную технику и средства связи компьютеров в локальные и глобальные сети. Последующий материал посвящен рассмотрению как возможностей ИС в управлении, так и некоторым аспектам управленческих знаний.

Коллектив специалистов плюс комплекс используемых ими аппаратных средств интеллектуальной деятельности объединяются на базе какой-либо комплексной проблемы, образуя ИС. В каждом конкретном случае ИС обладает особенностями, связанными с содержанием проблемы, составом коллектива, наличием конкретных аппаратных средств и способом внутрисистемной интеграции. Фактически поле возможных разнообразных ИС, определенных таким образом, охватывает все области умственного труда. Сегодня поэтому для управляющих всех уровней, как в государственном секторе, так и в частном, стоит проблема освоения ИС с использованием всех их потенциальных воз-

возможностей. Работающие в ИС специалисты должны быть не только экспертами в своей профессиональной области, хорошо ориентироваться в сути и содержании проекта и четко взаимодействовать друг с другом, но и со всеми средствами профессиональной деятельности. А это, помимо все новых типов компьютеров с новыми, недоступными прежним моделям возможностями, включает и новые доступные массивы информации и способы доступа к ним. Меняются и организационные формы и методы деятельности. Выделим объективную и глобальную тенденцию интеллектуализации различных областей умственного труда на фоне распространения математических методов формализации и глобальной компьютеризации. Интеллектуализация – это эффективное использование новых средств умственного труда и интенсификация использования мыслительных способностей для принятия нестандартных решений.

Рассмотрим, что представляет собой так называемая экспертная система, что вкладывается в это понятие с точки зрения управления сложными объектами. Экспертные системы (ЭС) дают возможность представлять в компьютере элементы личностного знания и персонального опыта экспертов высочайшей квалификации. Традиционно экспертная система включает в себя несколько составляющих:

- 1) **База данных** – формальные описания ситуаций, в которых принимаются решения.
- 2) **База знаний** – формализованный опыт лиц, принимающих решения.
- 3) **«Решатель проблем»** – блок анализа и выбора альтернатив.

Может входить блок объяснения, представляющий специалисту-пользователю отчет об использованных правилах при выборе альтернатив.

Распространение ЭС и тенденция развития программного обеспечения процесса (software) привели к тому, что эксперт перестал обладать квалификацией опытного программиста. Вспомним недавнюю историю: на заре компьютеризации была попытка преодолеть недостаточную компьютерную грамотность конечных пользователей, в т. ч. в управлении, путем создания между ними и разработчиками компьютерных программ и информационных систем в виде персонала ВЦ. Опыт показал, что этот буфер довольно быстро превратился в порог для новых информационных технологий, разделивший их разработчиков и непосредственных пользователей-управленцев. Характерный пример – многочисленные АСУ в различных отраслях экономики, практически безуспешно внедрявшиеся много лет.

Сейчас информационные технологии становятся массовым занятием специалистов во всех секторах сферы управления, и потому целесообразно рассматривать саму систему управления как ИС, интегрирующую возможности специалистов и используемых ими средств – информационных технологий. Системы управления формируются, развиваются и функционируют в организациях, где специалисты-практики интересуются лишь содержанием профессиональных задач и мало – методикой их решения. Значит, для формирования и

совершенствования ИС управления необходимы консультации по широкому кругу вопросов у профессионалов соответствующих профилей. Такое консультирование является сложным профессиональным занятием. Его прототип – курсовое и дипломное проектирование в любом техническом вузе. (Преподаватель-консультант должен охватить особенности объекта проектирования, иметь разнообразную информацию о нем, путях ее сбора и подготовки к использованию, методиках проектирования объекта, проведения расчетов, использования при этом различных программ вычисления и обработки данных. А самое главное – организацию всего процесса проектирования, т. е. организацию и поддержку ИС.)

Консультационные службы, занимающиеся организационным консультированием, и действующие в них специалисты всегда имеют дело с ИС, формируя их и используя при консультациях. Массовое и глобальное распространение консультационной деятельности в различных областях жизни общества, и в особенности во всей сфере управления – свидетельство формирования самостоятельной сферы умственного труда – сферы консультирования. Сформулируем основные принципы формирования и развития ИС в сфере управления:

Компьютеризация управленческой деятельности и переход к новым методам управления приводят к необходимости создания конкретных ИС в виде организационных проектов.

В организационном проекте отражаются все компоненты системы управления и их взаимодействие. Для внедрения проекта конструируются способы взаимодействия, и далее они осуществляются экспериментально путем установления точных связей между содержательным описанием объекта и его математической моделью, между средствами управления и возможностями специалистов.

Управленцам-практикам необходима помощь консультантов-экспертов, владеющих знаниями из комплексной области управленческих дисциплин + профессиональными навыками их использования на практике. Консультант создает организационный проект, воплощает его в жизнь и разрабатывает средства поддержки функционирования системы управления.

Экспертные системы нового типа – комплекс формально-математических методов и вычислительной техники, «погруженный» в игровую модель и обеспеченный пользовательским интерфейсом.

Будет правильным рассматривать организацию как адаптивную комплексную самоорганизующуюся систему с включением социально-психологических и эргономических аспектов, мотивации поступков ее членов, распределения их социальных ролей и рабочих функций, взаимоотношения между различными сферами приложения труда. Адаптивность, приспособляемость этой системы к постоянно изменяющейся внешней среде и ограничение чис-

ла консервативных принципов функционирования становятся главными условиями ее стабильного развития. Фактически очевидным стало то, что управление без возможности эволюционной коррекции приводит к серьезным трудностям в жизни организации.

Существует принципиальная возможность сведения любых организационных систем, естественно и систем хозяйственного управления в т. ч., к интеллектуальным системам. Для этого необходимо реальные объекты управления заменить их математическими моделями и ввести их в компьютер. Теперь специалистам можно экспериментировать исключительно с моделью и, найдя оптимальное решение управленческой задачи, редуцировать его в исходную ситуацию по заданным правилам. Недооценка важности перехода в указанном здесь смысле на практике может привести к полной неэффективности применения формально-математических методов и моделей, а значит, и всего модельного комплекса.

Иллюзии второй «компьютерной революции», связанные с возможностями персональных компьютеров и, особенно экспертных систем, базирующихся на их технологической базе, рассеялись. Стало очевидно, что и здесь ключевая проблема – взаимодействие искусственного и человеческого интеллекта при внедрении новейших информационных технологий. Принципиально новое содержание интеллектуальных нововведений требует тесного взаимодействия управленцев-практиков и их консультантов-экспертов.

11.4. Старт в будущее

Недавно была опубликована работа⁵⁶, авторы которой отметили, что отраслевых гигантов, казавшихся незыблемыми, побеждают компании, отстающие от них по финансовым возможностям и обладающие незначительными *традиционными* преимуществами в качестве продукции или эффективности производства. Устойчивые ранее отрасли стремительно меняются, сливаются и перекраиваются по мере появления новых продуктов («слияние» компьютеров и средств связи, записи изображения на магнитной ленте и телевидения), а перспективность фирмы определяется первенством не на сегодняшних, а на *будущих* рынках. Г. Хэмел и К. К. Прахалад назвали это *интеллектуальным лидерством*. Такие рынки еще не существуют, но их необходимо представлять уже сейчас и стремиться к их формированию, на что может потребоваться пять, десять и более лет.

Г. Хэмел и К. К. Прахалад отказались от традиционного стратегического планирования, введя термины *«стратегические намерения»* и *«стратегическая архитектура»*, означающие прояснение контуров будущей отрасли по мере ее создания. Чтобы «застолбить» место в будущем, важно, по их мнению, не ограничивать стратегические цели имеющимися сегодня ресурсами, а, напротив, «отодвигать» цели от ресурсов как можно дальше. Если направление выбрано правильно и все подразделения фирмы движутся к цели согласованно, ресурсы нужно наращивать «на марше». Движение к будущему – не бег с завязанными глазами, а использование тех возможностей, которые необходимы для очередного шага, в т. ч. создание альянсов фирм с разными преимуществами, пробный маркетинг и т. д.

Работа на потребителя также не должна сводиться к удовлетворению его сегодняшних запросов: потребитель не знает, каков может быть продукт будущего, и задача компании не идти на поводу у заказчика, а формировать его потребности. Важнейшим условием интеллектуального лидерства Г. Хэмел и К. К. Прахалад назвали умелое использование «базовых функциональностей продукта» и «ключевых компетенций». Первое понятие означает потенциальные возможности развития и нового использования продукта, второе – знания и умения людей, которые шире их должностных обязанностей. Если какой-то конкретный товар не пользуется спросом, ключевые компетенции позволят выйти с другими предложениями.

⁵⁶ Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.). 1994.

Под таким углом зрения компания Canon не просто производитель видеокамер, копировальных машин и принтеров, а обладатель уникальных возможностей в области точной механики и оптики, электроники и химического синтеза, компания Honda – в области производства двигателей и т. д. Подобные компании стали создавать «свои» отрасли 15–20 лет назад и, когда планы реализовались, заняли в них ведущие места.

Если М. Портер считал, что конкурентоспособность фирмы заключена в «решающем звене цепочки создания потребительских ценностей», то Г. Хэмел и К. К. Прахалад доказывали, что конкурентоспособность создается в масштабе всей компании, когда весь ее коллектив и прежде всего высшие менеджеры единодушны в том, как двигаться к будущему.

Сильной стороной этой концепции является утверждение, что бизнес это динамичное движение в будущее. Оказалось, что быть вторым или третьим в отрасли далеко не так выгодно, как считалось ранее, а побеждать в конкуренции надо не ресурсами, а умением, порвав с представлениями о том, что обладание большой долей сегодняшнего рынка является критерием успеха. Проанализировав факторы взлета ряда ведущих компаний (Microsoft, Motorola, Honda, Wal-Mart и др.), Г. Хэмел и К. К. Прахалад представили доказательства того, насколько важно не отвлекаться на реструктуризацию и перестройку, а создавать рынки будущего и доминировать на них.

Авторов критиковали за максимализм и сложность концепции, которую среднему менеджеру трудно применить на практике. Интеллектуальное лидерство, ключевые компетенции и другие элементы их подхода казались воздушными замками. Оппоненты считали, что пока фирма грезит о стратегической архитектуре будущего, она рискует растерять сегодняшние преимущества. Кроме того, Г. Хэмел и К. К. Прахалад оставили открытым вопрос, что ожидает тех, кто не собирается или не может стать чемпионом. Отмечалось, что фактически их концепция применима лишь к тем компаниям, которые действительно претендуют на лидерство в высокотехнологичных отраслях и глобальном бизнесе. Но в экономике количественно преобладают малые и средние предприятия, и если число лидеров, или выдающихся игроков, ограничено, что ожидает остальных? Разве у «середнячков» нет перспектив?

Новая книга Г. Хэмела «Революция в бизнесе»⁵⁷ посвящена инновациям, но не в технологиях, продуктах или управлении. Речь идет о создании компаний XXI в. Развивая ранние идеи, он пишет: «эра прогресса», т. е. линейного эволюционного развития и непрерывных пошаговых изменений, закончилась вместе с XX в. Бизнес вошел в стадию революционных потрясений: сначала фирмы-революционеры отберут у традиционных компаний их рынки и

⁵⁷ Hamel G. Leading the Revolution. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.). 2000.

потребителей, затем лучших работников и, наконец, активы. Те, кто не имеет дара предвидения и работает по старинке (а таких пока большинство), лишатся доступа к будущему. Для выигрыша в будущей конкурентной борьбе необходимо преодолеть стереотипы мышления, став визионером типа Билла Гейтса (Microsoft), Теда Тернера (CNN), Аниты Роддик (The Body Shop), Руперта Мердока (News Corp.).

Утверждается, что для того, чтобы войти в будущее, нужно отбросить практически все, что составляло основу менеджмента XX в. (пошаговые изменения, реструктуризацию и перестройку, организационное обучение и управление знаниями, кратковременные выигрыши за счет сокращения расходов и даже саму эффективность). Конкуренция – это уже не «продукт против продукта», «эффективность против неэффективности», «худая» фирма против «толстой» и т. п., а «нелинейная» инновация против «линейной».

Богатство и процветание, утверждает Г. Хэмел, принесут принципиально новые виды бизнеса, нелинейные инновации и нестандартные решения. Например, предоставление услуг по INTERNET потребовало новых организационных форм и управления в режиме реального времени. Стратегическая гибкость (способность быстро изменить продукт, каналы распределения и т. д.), безусловно, важна, но и она мало помогает, когда речь идет о новом бизнесе. Недостаточно предугадать, что может случиться с компанией в будущем, необходимо *проектировать* будущее, т. е. управлять им.

Чтобы радикальные идеи не заглохли в рутине стратегического планирования, бюджетирования, комплектования штатов, развития продукта, Г. Хэмел разработал этапы построения «революционных» компаний и превращения инновационности в постоянно действующий фактор. Для этого, считает он, нужны: дерзновенная мечта; эластичное понимание бизнеса; благородная цель (а не бизнес ради бизнеса); «новые голоса» молодых сотрудников и менеджеров с периферии; открытые рынки идей, капиталов, талантов; экспериментирование при малых рисках; «клеточная» структура (как у развивающихся живых организмов); вознаграждение новаторов. В инновационном портфеле должны находиться свежие идеи, результаты их экспериментальной проверки (негодные идеи отбрасываются), венчурные проекты. На стадии венчурного проектирования идет поиск партнеров для получения инвестиций, приобретения недостающих умений и активов, ускоренного проникновения на рынки. При поэтапном проведении инноваций их портфель должен «худеть», а сама корпоративная стратегия приобретать устойчивую форму.

Призывая к революционной новизне, Г. Хэмел вместе с тем не отрицает значения некоторых традиционных факторов конкурентоспособности. Скажем, для превращения инновационного портфеля в корпоративную стратегию по-прежнему важны:

- размер фирмы для использования эффекта масштаба;
- выгоды от ассортимента и отраслевой стандартизации (например, вокруг поддерживаемой компанией Microsoft операционной системы Windows выстраиваются сотни инноваций во всей отрасли программного обеспечения);
- ключевые компетенции;
- ценность торговой марки;
- потребительские активы.

Все это позволяет преобразовать портфельные инновации и разрозненные проекты в завершённую нелинейную стратегию. Наличие «цифровой», или «электронной», корпоративной культуры усиливает преимущества и возможности фирм, что подчёркивает профессор Гарвардского университета Розабет Мосс Кантер⁵⁸. INTERNET и электронная почта способствуют дебиюрократизации управления, автономизации рабочих мест, преобразованию властной вертикали в отношения по горизонтали и т. д. Изменяются все стороны деятельности компаний, а разработка стратегии становится «театром импровизаций». Электронная культура не требует, как прежде, административного контроля над сотрудниками и помогает избавиться от многих помех в работе (ожидания спускаемого сверху плана, поступления полной информации по какому-либо вопросу, дополнительных согласований после принятия решений и т. д.).

Электронная культура дисциплинирует, и открывает путь для творчества. Она даёт возможность действовать с большей гибкостью, допущениями и даже ошибками, которые легко устранить в режиме реального времени, что особенно важно в условиях неопределённости. Особое значение приобретает борьба за таланты, и лояльность сотрудников фирме уже не определяется общими для всех правилами игры, которые диктовала корпоративная бюрократия. Новые возможности IT (Information Technologies – информационные технологии) и INTERNET настолько расширяет диапазон выбора работы, а также товаров и услуг, что работодателям и продавцам приходится усиливать привлекательность своих предложений. Меняется и характер отношений в организациях: начальники и подчинённые становятся партнёрами, и это помогает решить давно назревшую задачу активизации человеческого фактора и вовлечения персонала в работу компании.

Постоянные изменения – способ существования электронной культуры. Она снижает сопротивление переменам и усиливает конструктивную сторону конфликтов, ослабляя деструктивную, раздвигает рамки и расширяет число агентов и участников перемен, изменяет

⁵⁸ Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления). – М., 1999.

правила построения рабочих команд и стиль командной работы. В то же время социальный и психологический аспекты виртуального общения неоднозначны: укрепляя слабые связи или позволяя общаться с незнакомцами, INTERNET вместе с тем способствует ослаблению прочных традиционных связей – между родственниками, друзьями, сослуживцами. Расширение круга электронных адресатов не заменяет живого общения и подчас усиливает чувство одиночества. Личные контакты остаются непреходящей ценностью.

Теории отраслевого лидерования и создания конкурентных преимуществ на рынках будущего, будучи вполне реалистичными, вместе с тем, по-видимому, грешат некоторым фатализмом: «кто не успел, тот опоздал». Основная масса компаний едва ли исчезнет с рынка. «Революция» в бизнесе имела место и 100 лет назад, когда появились менеджерские корпорации, поточно-массовое производство, электричество и двигатель внутреннего сгорания, телеграф и телефон, машинная оргтехника. Были и «великие провидцы» менеджмента – Джон Д. Рокфеллер, Генри Форд. В то время тоже происходила структурная перестройка экономики. Казалось, что будущее только за крупными компаниями нового типа. Однако отрасли остаются сообществами компаний разной величины и разного функционального назначения. Кто-то лидирует, а кто-то обслуживает крупные корпорации или местных покупателей. И главная тенденция в менеджменте – тенденция к разнообразию, служит главной причиной прогресса. И если революционный рывок к бизнесу будущего немыслим без лидеров, то какой будет стабилизация, покажет время.

11.5. Информационные технологии и стратегии развития

Мы уже видели, что организация по мере своего развития, как правило, проходит четыре характерных этапа: семья, механизация, внутреннее предпринимательство и управление качеством. Первый этап – это «семья», когда сотрудников немного, все друг друга хорошо знают, многие являются друзьями (а иногда и родственниками), а персонал набирается не столько по принципу профессионализма, сколько по знакомству и характеристике «хороший и надежный человек». При присущих такой организации плюсах (гибкость, маневренность, отсутствие бюрократических задержек в принятии решений) по мере роста масштаба бизнеса, увеличения численности персонала начинают проявляться и усиливаться негативные тенденции. Поскольку в «семье» все делают все – высокая взаимозаменяемость, то непонятно, кто

и за что конкретно отвечает, размыты обязанности и ответственность, затруднен контроль для руководителя, идет дублирование функций либо какой-то участок работы может остаться незакрытым. Все друг друга знают, взаимодействие внутри организации зачастую строится на личных контактах и если возникает личностный конфликт между сотрудниками, то страдает работа.

Чтобы не повысить эффективность совместной деятельности, приходится переходить на следующий этап – «механизировать» организацию. Необходимо, чтобы работа не зависела от конкретных личностей, а предприятие функционировало как система со встроенными механизмами взаимодействия подразделений, принятия решений, контроля, информирования, мотивации персонала и т. д. Появляется среднее звено управления, строится четкая организационная структура с разделением обязанностей и полномочий. Формулируются конкретные цели и задачи компании в целом и каждого подразделения, что облегчает контроль и оценку эффективности работы. При наличии четко отлаженных систем и процедур организация в меньшей степени становится зависимой от личности и характера конкретного человека.

Отличительная особенность при переходе компании на этап внутреннего предпринимательства – появление филиалов, дочерних структур, сети предприятий в городе или регионе или же создание новых направлений деятельности (диверсификация). Высшие менеджеры управляют фактически уже несколькими бизнесами и должны уметь оценить эффективность каждого из них, а дочерние компании вынуждены конкурировать между собой за ресурсы, выделяемые материнской компанией на их развитие, и доказывать руководству, чей бизнес более успешен и выгоден.

Этот этап требует разработки общей стратегии холдинга и конкретных направлений развития, создания системы мотивации, управленческого учета и контроля результатов, разработки и поддержания единого имиджа и корпоративной культуры. Последний этап развития организации, «высший пилотаж» менеджмента, переход к управлению качеством – Total Quality Management (TQM), или, в дословном переводе, всеобщее управление качеством. В отличие от предыдущих этапов, холдинг выходит на такой уровень, когда можно вкладывать ресурсы в улучшение качества всех параметров работы организации, в первую очередь качества товаров и услуг, обслуживания, персонала, рабочих мест, коммуникаций, управления и т. д.

Для обеспечения высокого качества разрабатывается четкая стратегия развития организации в целом, стратегии отдельных направлений и тактические шаги в области НИОКР, производства, маркетинга, финансов, работы с персоналом и т. д. При выстраивании такой «стратегической пирамиды» применяется комплексный и системный подход – каждая стратегия и

подстратегия дополняет и усиливает другие. При этом задача разработки стратегии решается не только на уровне высшего руководства, а разделяется по уровням иерархии. Подобная организация не просто отслеживает изменения на рынке и потребности клиентов, а формирует эти потребности. Такие компании становятся «законодателями мод» в своей отрасли, лидерами в сфере инноваций и научных разработок. Они создают собственные стандарты качества всего цикла жизнедеятельности холдинга – вплоть до стандартов работы с клиентами.

Очень много ресурсов вкладывается в развитие новых технологий, товаров и услуг, развитие персонала. Большое внимание уделяется стратегическому планированию на длительный срок - пять, десять лет и более. В таких организациях как правило, существует специальное подразделение стратегического анализа и планирования.

Система менеджмента качества по определению неотделима от традиционных проблем управления финансовой и производственной деятельностью предприятий, о которых в настоящее время говорят очень много. А внедрение системы качества прямо или косвенно выводит на вопросы организации управления основными ресурсами предприятия – финансовыми, материальными и кадровыми. При внедрении информационных технологий системы TQM особое внимание необходимо CALS-технологиям (Continuous Acquisition and Life cycle Support) и стандарту электронного описания продукции STEP. CALS представляет собой современную организацию процессов разработки, производства, послепродажного сервиса и эксплуатации изделия, базирующуюся на информационной поддержке их жизненного цикла на основе стандартизации методов представления данных на каждой стадии жизненного цикла и электронного обмена данными.

Тесно связанный с данной концепцией стандарт ISO 10303 (STEP), в свою очередь, определяет структуру базы данных об изделии – как его технических характеристиках (составе, конфигурации, геометрических моделях, чертежах, материалах), так и о связанной с ним коммерческой информации (согласованиях, изменениях, заключенных контрактах). Даже из этих кратких замечаний можно сделать вывод о том, что CALS-технологии призваны решать именно те задачи, о которых в контексте общих проблем корпоративной информатизации сейчас говорят постоянно. Это и интегрированный учет, и сквозная концепция управления, ориентированная на процессы, и делопроизводство, и электронное управление документами. К перечисленным концепциям «чистого» управления здесь прибавляется ориентация CALS-технологий на информационную интеграцию процессов проектирования, изготовления и последующего сопровождения конкретной продукции.

Может быть, по совокупности свойств аббревиатуре CALS можно дать вторую, неофициальную интерпретацию: Commerce at Light Speed, или «бизнес в сверхскоростном темпе».

Ведущие предприятия-экспортеры уже столкнулись с ситуацией, когда обязательным условием заключения контракта на поставку наукоемкой продукции является предоставление пользователю технической документации в электронном виде, как того требуют стандарты CALS.

На основе данной спецификации предприятие может реализовать важнейший принцип TQM, заключающийся в организации взаимодействия «поставщик–потребитель» как непрерывной цепи изготовления высококачественного продукта (при этом потребители и поставщики рассматриваются как обитатели единого информационного пространства). При внедрении CALS-технологии решаются проблемы перевода конструкторской документации в электронный вид, ее дальнейшего сопровождения и использования для подготовки производства. Можно заметить, насколько близка данная концепция современным идеям автоматизации бизнеса вообще и перехода от «островковой» информатизации к сквозной в частности, а также популярнейшей ныне идее электронной связи с бизнес-партнерами по схеме B2B «бизнес–бизнес».

11.6. Что изменилось в экономике США

В период с 1995 по 2001 г. производительность американской экономики росла в среднем на половину процентного пункта быстрее, чем до этого. В попытках найти адекватное объяснение происходящему экономисты сломали немало копий, но основных версий роста производительности все же было две. Первая – информационные технологии, вторая – снижение безработицы. Уже ясно, что примерно половину роста экономики США обеспечивала индустрия информационных технологий. И еще полпроцента роста было достигнуто за счет роста производительности, вызванного применением информационных технологий в других отраслях.

Рост производительности труда шел в основном за счет автоматизация бизнес-процессов, в результате которой для выполнения тех же операций требуется значительно меньше труда. Другой источник роста производительности труда – появление корпоративных ИТ-систем (баз данных) нового типа, в которых информация вводится только один раз (см. Приложение к этой главе). Обычно у организаций и компаний много баз данных, которые в некоторых функциях дублируют друг друга – одна и та же информация вводится много

раз, отсюда ошибки и несовпадения. В последние годы международные корпорации совершили масштабные инвестиции в устранение ненужного многообразия, что и оказало существенное влияние на производительность в этих отраслях.

Надо заметить, что при буме новых технологий всегда очень много инноваций, и многие из них неуспешны. Так было и во время индустриальной революции в Англии, с железными дорогами и автомобилями. В 1905 г. в США было 5000 автомобильных компаний, к 1925 г. осталось пять. Девяносто девять процентов автомобильных компаний разорились! Но никто ведь не утверждает, что машины не изменили наш способ существования. Большой процент провалов с новыми технологиями вполне нормальное явление – жизнь сама определит, что работает. Наблюдаемая в 2002 г. рецессия в экономике США вызвана скорее не сокращением потребительского спроса, а уменьшением расходов корпораций. Наибольшие сокращения расходов приходятся как раз на ИТ, потому что эта область была переинвестирована, на рынке властвовали абсурдные критерии стоимости, и пузырь должен был лопнуть⁵⁹. Рецессия означает не то, что людям больше не нужна сталь или бумага, а то, что были сделаны слишком большие инвестиции и теперь приходится искать баланс. Поэтому в долгосрочной перспективе ожидать существенного падения инвестиций в ИТ не приходится. Сегодня имеем некоторую крайность – инвесторы слишком скептически относятся ко многим неплохим бизнес-концепциям.

Вместе с тем пришло понимание границ возможностей использования технологий INTERNET. Большинство бизнесов состоит из информационной и физической составляющих. Почему ИТ и виртуальные технологии оказался столь эффективным в книжной торговле? У любого книжного магазина есть сами книги – физическая составляющая бизнеса и каталог – информационная составляющая. У маленького старого букинистического магазинчика все было совмещено – книги выставлены на тесных полках, и они же являются каталогом. Что сделала компания Amazon? Она разделила эти две составляющие на сайт и склад. Разделение информационного и физического бизнесов на два разных типа операций – это один из основных механизмов, возможность которых дает INTERNET. А в книжной торговле процесс просмотра и выбора книг составляет значительную часть бизнеса. Процесс более эффективен, если вы можете от пятидесяти тысяч наименований в обычном магазине перейти к пяти миллионам в онлайн-овом (от «on-line» – в режиме реального времени), вы действительно добавите вашему бизнесу стоимости. В некоторых случаях можно вообще избавиться от физического носителя. Например, продавать музыку on-line, а не на компакт-дисках – это очень мощное изменение в способе дистрибуции товаров.

Во многих бизнесах такое разделение невозможно или не способно сильно изменить ситуацию. Поэтому банкротство многих больших интернет-бакалейщиков, таких как Webvan, было оправдан⁶⁰. В этом бизнесе информационная составляющая невелика и улучшение информационного потока не

⁵⁹ Аузан Василий. Разнесение в клочья откладывается // Эксперт. Цифровой мир. 2002. № 2. С. 23.

меняет его сути. Сегодня в США среди крупных корпораций в большинстве сделок применяются информационные технологии. Иногда очень примитивно, ведь электронная почта не сильно отличается от факса или телефона, но все же. Сделки же, которые полностью проводятся через INTERNET, исключительно редки. INTERNET уже позволил уменьшить стоимость транзакций. Но пока через него можно проводить только очень простые, легко стандартизируемые сделки.

Переходить к более сложным транзакциям можно двумя путями. Во-первых, создавать более сложные стандарты, а во-вторых – договориться с контрагентом о том, чтобы не описывать все мелочи и вести бизнес, полагаясь на доверие и репутацию, а не на юристов и контракты. Пока все больше американских компаний начинают действовать вторым способом. Это требует изменения корпоративной этики, что не просто, но весьма заманчиво с экономической стороны. Все решат изменения в поведении бизнесменов, а собственно технологии добавят лишь немного. Вместе с тем для того, чтобы вести электронную торговлю нужна сопоставимость технологий, т. е. компании должны привести в единообразное соответствие свои информационные стандарты. Пока у них очень сложные информационные системы, все думают по-разному. И если потребителю относительно легко переключиться с посещения банка на обслуживание в реальном масштабе времени, то для компании принятие решения закупать комплектующие on-line часто означает существенные изменения в системах, процедурах и даже перераспределение власти внутри компании, потому что меняется роль снабженцев.

⁶⁰ Philip Evans, Thomas S. Wurster. Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy, Harvard Business School Press. 1999.

Вопросы для самопроверки

- 1) С какой стороны дополнен кибернетический подход к информации в менеджменте?
- 2) Что обрабатывают компьютерные системы?
- 3) Дайте определение интеллектуальной системы.
- 4) Что включает традиционная экспертная система?
- 5) Раскройте термины «стратегические намерения» и «стратегическая архитектура».
- 6) Что необходимо для обеспечения высокого качества управления организацией?

Словарь терминов по менеджменту

Авторитаризм (фр. autoritarisme < лат. auctoritas власть, влияние) – самовластие, государственный строй, характеризующийся режимом личной власти, диктаторскими методами правления. Авторитарный – 1) основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; 2) стремящийся утвердить свою власть, авторитет; властный.

Агрегировать [лат. aggregates присоединенный] – объединять, суммировать какие-либо однородные показатели (величины) с целью получения более общих, обобщенных, совокупных показателей (величин).

Адаптация (лат. adaptatio < adaptare приспособлять) – приспособление строений и функций организмов к условиям существования.

Аддитивный [< лат. additio прибавление] – получаемый путем сложения; аддитивная теория чисел – часть арифметики, изучающая законы, по которым числа могут быть составлены из слагаемых того или иного вида; аддитивные свойства – свойства, связанные с геометрическими или физическими объектами так, что свойство, соответствующее целому объекту, всегда равно сумме величин, соответствующих его частям, каким бы образом объект не разбирали на части.

Администрация – составная часть управленческой деятельности, занимающаяся: разработкой корпоративной политики; координацией финансов; производством, распределением и установлением границ организации и верховного контроля администратора и т. д.

Альтернатива (фр. alternative < лат. alter один из двух) – 1) необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями; 2) каждая их исключаящих друг друга возможностей.

Аспект (< лат. aspectum взгляд, вид) – точка зрения, с которой рассматривается предмет, явление, понятие.

Беседа – метод получения необходимой информации на основе вербальной коммуникации. Широко применяется в различных сферах человеческой деятельности, являясь основным способом введения субъекта в конкретную ситуацию.

Бихевиоризм [англ. behaviorism < behavior поведение] – изучение психологических аспектов поведения работников, выявление их мотиваций и предпочтений.

Бюджет – метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Бюрократия (от фр. *bureaucratic* < *bureau* бюро, канцелярия + гр. *kratos* власть, господство) – букв. господство канцелярии – 1) тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника; 2) орган государства, организационно оформленный в виде аппарата чиновничества.

Вербальная информация – информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях, от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

Верования – устойчивые представления о явлениях, процессах и т. п., не требующие соответствующих доказательств, которые люди используют при их восприятии.

Внешняя среда организации косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические факторы, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс.

Внешняя среда организации прямого воздействия – факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Внутренняя среда организации – это совокупность ситуационных факторов внутри организации; цели, структура, задачи, технология и люди.

Восприятие – единство процессов отбора и систематизации поступающей из окружения информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Группа – это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Группы формальные – это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса.

Делегирование ответственности – передача подчиненным права принятия определенных решений или права на решение определенных проблем.

Делегирование полномочий – передача подчиненным власти в принятии решений и в осуществлении тех или иных действий, права использовать ресурсы организации для выполнения делегированных им задач.

Департаментизация – процесс организационного обособления, группирования специализированных работ в организации (от слова «департамент» или «отдел»).

Деперсонализированный – обезличенный, противоп. персонализированный (персона (лат. persona) – особа, личность).

Деструкция (дат. destructio) – разрушение, нарушение нормальной структуры чего-либо.

Децентрализация – передача функций управления от центральных органов власти местным органам, расширение круга полномочий нижестоящих органов управления за счет вышестоящих.

Децентрализация управления – передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

Диапазон потенциальных возможностей – это функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т. д., а также навыки общего управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счет приобретения других фирм.

Дилетант (ит. dilettante < лат. dilectare услаждать, забавлять) – любитель, занимающийся каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностно знакомый с какой-либо областью науки или искусства).

Дилетантизм (ит. dilettante < лат. dilectare услаждать, забавлять) – непрофессионализм, любительство, занятие каким-либо искусством или наукой без специальной подготовки; поверхностное знакомство с какой-либо областью науки или искусства.

Дискретный (лат. discretus) – прерывистый, состоящий из отдельных частей; дискретная величина – такая величина, между значениями которой заключено лишь конечное число других ее значений; противоп. непрерывная величина.

Дихотомия (гр. dichotomia < dicha – на две части + tome сечение) – последовательное деление целого на две части, затем каждой части снова на две и так далее.

Дракер Питер Ф. (род. 1909) – американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления. П. Дракер один из теоретиков эмпирической школы в индустриальной социологии, которая основывается на синтезе «классической» школы управления и теории «человеческих отношений». С точки зрения П. Дракера, единство теории и бизнеса – это главная определяющая особенность эмпирической школы. Дракер считал, что основные усилия менеджеров должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне предприятий это

проявляется, прежде всего, в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Дракер сформулировал основы ситуационного подхода к управлению: необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. Он рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, считая необходимым превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления. Основные работы П. Дракера: «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении».

Задача – определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее ограниченные сроки.

Знание – 1) результаты познания, научные сведения; 2) совокупность сведений в какой-либо области.

Иерархия (гр. *metarchia* < *hieros* священный + *arche* власть) – 1) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему; 2) расположение служебных званий, должностей в порядке их подчинения (иерархическая лестница).

Канал – 1) линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации; 2) путь, средство для перемещения чего-либо; 3) искусственное русло, наполненное водой.

Комитет – группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий.

Комитет постоянный – перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Комитет специальный – временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Коммуникабельность – способность, склонность к коммуникации, к установлению контактов и связей.

Коммуникации – процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.

Коммуникации вертикальные – информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие.

Коммуникации горизонтальные – информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

Коммуникации неформальные – обмен слухами между людьми.

Коммуникационная сеть – соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуника-

ционная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя и более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания, и влияет на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Знание стилей помогает определить то, как себя вести с этим стилем, и, что можно ожидать от поведения, связанного с этим стилем.

Коммуникация – 1) путь сообщения, линия связи; 2) сообщение, общение. Коммуникация – передача информации от одного субъекта другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. В таком случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно; жесты; поза; тон голоса, время передачи; то, что не сказано и тому подобное) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Компенсация за действия – внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает, в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий.

Контекст (< лат. contextus тесная связь, соединение) – законченный в смысловом отношении отрывок письменной или устной речи, необходимый для определения смысла отдельного входящего в него слова или целиком фразы.

Континуум (от лат. continuum непрерывное, сплошное) – непрерывность, неразрывность явлений, процессов.

Континуум управленческий – непрерывность, неразрывность изменений, исторического развития, оформления управления в научную дисциплину.

Контроль – процесс, проверка того, как данная организация осуществляет свои цели, и корректировки ее действий, состоящий из трех этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам. Является одной из функций управления.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. К. (лат. conflictus столкновение) – столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

Концепция (лат. conceptio) – 1) система взглядов, то или иное понимание явлений, процессов; 2) единый, определяющий замысел, ведущая мысль какого-либо произведения, научного труда и т. д.

Концепция стратегического менеджмента – система взглядов, которая позволяет организации добиваться своих целей в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды.

Кооперация (< лат. cooperatio сотрудничество) – форма организации труда, при которой большое число людей совместно участвует в одном или в разных, но связанных между собой процессах труда.

Корпорация – широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. Корпорации могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус корпорации предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

Лидер (англ. leader ведущий, руководитель) – глава, руководитель политической партии, профсоюза и т. д.

Лидерство – способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей.

Личность – характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде.

Менеджер (англ. manager, manage – управлять) – наемный управляющий, специалист по менеджменту.

Менеджмент – 1) междисциплинарная отрасль научного знания с четко выраженным приоритетом прагматических установок; 2) составная часть управленческой деятельности организации, связанная с выполнением политики в пределах, определенных администратором, а также с использованием организации для решения задач, поставленных перед ней.

Миссия организации – цель, вызывающую у членов организации состояние устремленности к чему-то. Формулирование миссии – ответ на вопрос; почему организация (или чело-

век) делает то, что она (или он) делает? Это нечто большее, чем определение роли организации. Миссия информирует членов организации, что ожидает общество от организации и что организация ожидает от своих членов.

Модель – представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Модель аналоговая – представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой; пример аналоговой модели – организационная схема.

Модель математическая (символическая) – использует символы для описания свойств или характеристик объекта или события.

Модель Портера-Лоулера – комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

Модель физическая – то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Примеры физической модели – синька чертежа завода, его уменьшенная фактическая модель, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места.

Мотив (фр. *motif*) – побудительная причина, повод к какому-либо действию, довод в пользу чего-либо.

Мотивации – психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение целей организации; М. – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления.

Навык – умение, выработанное упражнениями, привычкой.

Неопределенность внешней среды – функция количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функция уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высокондежной.

Нормы групповые – эталоны приемлемого и неприемлемого поведения в группе.

Обработка информации – процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Общее руководство – организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общего руководства – возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

Оптимология – наука об оптимуме, изучающая оптимальность соотношений между различными факторами в бизнесе (сформулирована Г. Хопфом (1882–1949)). Ее основная задача – анализ всех факторов, техники, процессов в различных отраслях человеческой деятельности; их классификация с учетом условий данного предприятия и уровня оптимальности, к которому следует стремиться.

Организационное окружение – та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы. Для большинства людей организационное окружение включает как рабочее место, так и такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и т. д.

Организация – 1) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; 2) составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, таким образом комбинирующий труд, выполняемый индивидами или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, что обеспечиваются наилучшие каналы эффективного, систематического, позитивного и скоординированного приложения знаний работников. О. – процесс распределения работы среди сотрудников или групп сотрудников и координация их деятельности. Одна из функций управления.

Организация неформальная – группа в составе формальной организации, которая возникает спонтанно и где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. О. н. – спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Организация формальная – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Ответственность юридическая – следование организации законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что она может, а чего не может.

План – 1) намеченная на определенный период работа с указанием ее целей, содержания, объема, методов, последовательности, сроков выполнения; 2) замысел, предусматривающий ход, развитие чего-либо.

Планирование – процесс определения целей и путей их достижения. Одна из функций управления.

Подразделение – составная часть организации, выполняющая специфические конкретные задания и добывающее конкретные специфические цели в рамках организационных целей.

Подсистема социотехническая – совокупность взаимосвязанных внутренних переменных организации (цели, структура, задачи, технология и люди). Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Политика – общие ориентиры для действий и принятия решений.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

Потребность – внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо.

Правила – указания, что следует делать в конкретной ситуации.

Приемлемость роли – человек готов выполнять ту или иную роль осознанно, исходя из того, что это принесет ему определенное удовлетворение, приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Принцип [< лат. *prīncipium* основа, начало) – 1) основное, исходное положение какой-либо теории, учения и так далее; руководящая идея, основное правило деятельности; 2) внутреннее убеждение, взгляд на вещи, определяющие норму поведения; основа устройства, действия какого-либо механизма, прибора, установки. Принципы – устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов поведения.

Принципы менеджмента – основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Впервые их сформулировал А. Файоль: 1) разделение труда; 2) полномочия и ответственность; 3) дисциплина; 4) единоначалие; 5) единство направления;

6) подчиненность личных интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) скалярная цепь; 10) порядок; 11) справедливость; 12) стабильность рабочего места для персонала; 13) инициатива; 14) корпоративный дух. Многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как А. Файоль впервые их сформулировал.

Прогнозирование – метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно взять за основу планирования.

Производительность – отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Процедуры – действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации.

Процесс контроля – последовательность действий по обеспечению достижения организацией своих целей, состоящая из трех этапов: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление реальных результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий.

Процесс принятия решений – последовательная реализация этапов: диагноз проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор.

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним воздействиям.

Процесс управления – взаимосвязь функций планирования, организации, мотивации и контроля посредством процессов коммуникации и принятия решений.

Разделение труда вертикальное – отделение работы по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей составляет сущность управления.

Разделение труда горизонтальное – разделение всей работы на составляющие компоненты.

Решение – выбор альтернативы.

Решение интуитивное – выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

Решение организационное – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Решение, основанное на суждении – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна.

Связующие процессы – процессы принятия решений и коммуникации, которые связывают четыре управленческие функции (планирования, организации, мотивации, контроля), обеспечивая их взаимозависимость.

Селективный – отобранный из какой-либо совокупности по заранее определенным признакам. Например, селективная информация – информация, отобранная по заранее определенным признакам.

Система (гр. systema (целое) составленное из частей; соединение] – 1) множество закономерно связанных друг с другом элементов (предметов, явлений, взглядов и т. д.), представляющее собой определенное целостное образование, единство; 2) порядок, обусловленный планомерным, правильным расположением частей в определенной связи, строгой последовательностью действий; принятый, установившийся распорядок чего-либо; 3) форма, способ организации чего-либо; 4) совокупность хозяйственных единиц, учреждений, родственных по своим задачам и организационно объединенных в единое целое.

Система управления – состоит из субъекта и объекта управления; субъект управления – тот, кто управляет, объект – кем управляют.

Систематизация информации – обработка с целью приведения к определенному виду и интерпретация информации, позволяющая индивиду определенным образом реагировать на ее получение.

Ситуация – конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Скалярная цепь управления – ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена.

Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать; уровень вариантности каждого фактора.

Социализация – процесс включения человека в организационное окружение, который в равной мере зависит как от характеристик этого окружения, так и от характеристик самого человека.

Специализация внутри предприятий – сосредоточение отдельных цехов, участков и рабочих мест на выполнении определенных технологических операций или групп операций, на которые расчленяется процесс изготовления готовой продукции при производственной и территориальной кооперации цехов, участков и отдельных рабочих мест.

Специализация отрасли – приспособленность отрасли к выпуску длительно и стабильно повторяющейся номенклатуры продукции определенного экономического назначения, идущей на удовлетворение общественных потребностей и личных нужд.

Специализация предприятия – производственно-технологическая приспособленность и сосредоточение предприятия на выпуске стабильно повторяющейся и технологически однородной номенклатуры продукции узкого или ограниченного ассортимента.

Спецификация (лат. *specificatio* < *species* вид, разновидность + *facere* делать) – перечисление специфических особенностей чего-либо; распределение по разрядам, классификация.

Стандарты – конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению.

Статус (< лат. *status* состояние дел, положение) – правовое положение, состояние.

Статус неформальный – позиция нахождения роли работника, придаваемая ей окружающими людьми. Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами, либо возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его более высокое лидерское положение, чем это определено формальным статусом роли.

Статус формальный – позиция нахождения роли работника в иерархическом построении организации. Свидетельствует о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации.

Стереотипизация – сведение более сложного и оригинального явления к определенному представлению об этом явлении. Помогает снять неопределенность, устранить неясность, и тем самым облегчить процесс познания.

Стиль руководства в управлении – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия; типы власти,

используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стимул (лат. stimulus букв. остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) – побуждение к действию, побудительная причина.

Стратегическое планирование – процесс выбора целей для организации и принятия решения о том, что следует делать для их достижения. Обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Структура организации – логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Тактика – конкретные краткосрочные стратегии.

Теория ожидания – процессуальная концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

Теория потребностей Д. МакКлеланда – содержательная модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

Теория справедливости – процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в данной ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать это дисбаланс.

Технология – совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания.

Умение – навыки в каком-нибудь деле, опыт. Уметь – обладать навыком, полученными знаниями, быть обученным чему-либо.

Управление – свойство систем различной природы сохранять свою целостность, структурное единство и добиваться достижения поставленных целей.

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является

формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Основные функции управления персоналом: планирование потребности в кадрах и ее удовлетворение (поиск, отбор и высвобождение), формирование условий труда, создание системы стимулирования (вознаграждение, мотивация), а также развитие персонала. Автономия предприятия в вопросах управления персоналом ограничена государственными нормами в отношении защиты работников и права их участия в принятии определенных решений.

Управление по целям – метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Управленческий потенциал (возможности) – объем работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии организации.

Управленческое обследование – методичная оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. С целью упрощения в обследование включают пять функций: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

Управляющая подсистема – уровень деятельности по руководству и контролю за деятельностью организации.

Фрустрация [*лат. frustratio* обман, расстройство, разрушение планов] – психическое состояние человека, вызываемое объективно непреодолимыми (или субъективно так воспринимаемыми) трудностями, возникающими на пути достижения цели или решения задачи; переживание неудачи. Фрустрацию можно рассматривать как одну из форм психологического стресса. Различают: фрустратор (причина, вызывающая фрустрацию), фрустрационную ситуацию, фрустрационную реакцию. Фрустрация сопровождается гаммой в основном отрицательных эмоций: гневом, раздражением, чувством вины и т. д.

Функциональный потенциал – диапазон потенциальных возможностей, включающий функциональные службы организации: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и так далее, а также навыки общеорганизационного управления, например, развитием, диверсификацией.

Функция управления – обособленное направление управленческой деятельности. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, распоряительство, координация, контроль. Почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных списков.

Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Цели оперативные – исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать. Имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.

Цели операционные – цели организации еще более специфичные и более измеряемые, чем оперативные. Направляют поведение и по ним дают оценку работе; разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Цели официальные – определяют общее назначение организации. Абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом; по ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Цель – один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, характеризующий предвосхищением в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека, а для организации - действий различных людей, в некоторую упорядоченность или систему. Цель является исходным пунктом, определяющим отношения между субъектом и объектом управления.

Ценности – набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни; общие убеждения, вера человека по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни.

Централизация – 1) сосредоточение чего-либо в одном месте, в одних руках, в одном центре; 2) условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

Централизация управления – сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, когда верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а эти решения строго обязательны для нижних уровней.

Шум – любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания.

Эволюция [лат. evolutio развертывание] – процесс изменения, развития.

Эволюция менеджмента – процесс изменения менеджмента, его исторического развития, оформления в систематизированную научную дисциплину.

Элиминировать – исключать, устранять.

Эмпатия – внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Эмпиризм (гр. empeiria опыт) – философское учение, признающее чувственный опыт единственным источником знаний; эмпиризм преувеличивает роль чувственного познания, недооценивает роль мышления, научных абстракций.

Эмпирический – основанный на опыте.

Этика (лат. ethica гр. ethos) – система норм нравственного поведения человека, какого-либо класса, общественной или профессиональной группы.

Этические нормы – система общих ценностей и правила этики, которые, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решения.

Этический – нравственный, относящийся к этике; соответствующий требованиям этики.

Эффективность организации – результативность организации, соотношение результатов деятельности и затраченных на их достижение трудовых и материальных ресурсов. Сущность процесса увеличения эффективности организации состоит в повышении экономических результатов на каждую единицу затрат.